ДИНАМІЧНІ КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ

Розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України

Co-funded by the European Union

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Funded by the
European Union

ДИНАМІЧНІ КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ:
розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України

Колективна монографія

Рівне
Видавець Ю. Кукса
2026

УДК 338:[339.9:008](477+4ЄС)
Д 46

Рекомендовано до друку вченою радою
Рівненського державного гуманітарного університету
(протокол № 8 від 23 липня 2026 р.)

Рецензенти:
Євген Кирилюк – доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького;
Антоніна Шуляк – доктор політичних наук, професор, декан факультету міжнародних відносин, Волинський національний університет імені Лесі Українки;
Сергій Троян – доктор історичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин та стратегічних студій Національного університету «Київський авіаційний інститут»; професор Інституту соціологічних наук Жешувського університету (Польща)

Funded by the European Union

Монографію опубліковано в рамках реалізації проєкту
ERASMUS+ JEAN MONNET MODULE
«Динамічні креативні індустрії: розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України»
№ 101172651 – VCIEU-CU – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Видання фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури (EACEA).
Ні Європейський Союз, ні EACEA не можуть нести за них відповідальність.

Динамічні креативні індустрії: розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України : кол. монограф. / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. Б. Юськіва. – Рівне : Ю. Кукса, 2026. – 310 с.

ISBN 978-617-8672-65-2

У монографії розкрито потенціал креативних індустрій як драйвера економічного розвитку в контексті досвіду Європейського Союзу. Проаналізовано динаміку, структурні особливості та ключові чинники конкурентоспроможності цього сектору в країнах ЄС. Досліджено сучасний стан і потенціал креативної економіки України, зокрема вплив війни на її розвиток. Визначено виклики та перспективи розвитку креативних індустрій України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Розраховано на науковців, викладачів і здобувачів вищої освіти, фахівців з економіки та управління, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також усіх, хто цікавиться розвитком креативних індустрій.

УДК 338:[339.9:008](477+4ЄС)

ISBN 978-617-8672-65-2 © Юськів Б. (наук. ред.), 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА (Б. Юськів)..... 4

ГЛОСАРІЙ СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ 6

ЧАСТИНА І. ВИТОКИ ДИНАМІКИ: ПОНЯТТЯ ТА ЛОГІКА КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 8

Розділ 1. Креативна економіка: від творчого класу до нового виробничого укладу (Б. Юськів)..... 8

Розділ 2. Політика та механізми розвитку креативної економіки (Б. Юськів)..... 34

ЧАСТИНА ІІ. РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ: ІНСТИТУЦІЇ, ПРАВО І ТЕХНОЛОГІЇ ЄС..... 71

Розділ 3. Правові рамки та інституційна екосистема культурних і креативних індустрій ЄС (Н. Карпчук)..... 71

Розділ 4. Цифрова трансформація і стартап-екосистеми креативної економіки (О. Паламарчук)..... 99

Розділ 5. Дані та штучний інтелект у креативній економіці (С. Хомич)..... 123

Розділ 6. Креативні хаби, маркетинг та ЕССІА: інституційна архітектура ЄС (О. Пелех)..... 156

ЧАСТИНА ІІІ. ЛЮДИНА В ЦЕНТРІ СИСТЕМИ: КАПІТАЛ, СТІЙКІСТЬ, ФІНАНСУВАННЯ..... 189

Розділ 7. Нестабільність, суб'єктивність і опір у креативних індустріях (К. Калинець)..... 189

Розділ 8. Людський капітал і персональний брендинг у креативній економіці (К. Калинець)..... 199

Розділ 9. Фінансування креативних індустрій: досвід ЄС і повоєнні перспективи України (О. Пляшко) 208

ЧАСТИНА ІV. ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ: ПРАКТИКА, КЕЙСИ, ГОРИЗОНТИ..... 241

Розділ 10. Креативна економіка України: від становлення до повоєнної трансформації (О. Пляшко)..... 241

Розділ 11. Європейські креативні компанії: вісімнадцять кейсів і наскрізні закономірності (Б. Юськів)..... 265

Розділ 12. Креативні індустрії крізь епохи зламів: від культурного патронату до індустрії впливу (О. Гладунов)..... 291

ПІСЛЯМОВА (Б. Юськів)..... 308

АВТОРИ 309

ПЕРЕДМОВА

Цю книгу можна було б назвати описом досвіду. Але точніше буде сказати: це книга про зіткнення двох темпів.

Європейський Союз розкривав потенціал своєї креативної економіки поступово — десятиліттями інституційного будівництва, правових рамок, фінансових інструментів і культурної політики. У 2019 році, ще до пандемії й до війни в Україні, креативний сектор ЄС забезпечував роботою 7,6 мільйона осіб і формував 643 мільярди євро доданої вартості — 3,7 % валового внутрішнього продукту Європейського Союзу. За цими цифрами стоїть не випадковість, а система: право, що визначає статус творчого працівника; хаби, які перетворюють занедбані простори на економічні активи; альянси, що лобіюють інтереси сектору на наднаціональному рівні. Ця система розбудовувалася в умовах миру і часу — двох ресурсів, яких Україна сьогодні позбавлена.

До повномасштабної війни креативна економіка України залишалася недорозвиненою — через слабке регулювання, брак фінансування та інфраструктурні дефіцити. Війна не просто загострила ці проблеми: вона змінила саму природу завдання. Тепер ідеться не про поступове дозрівання сектору, а про його одночасне виживання, трансформацію і відбудову — три процеси, які в мирних умовах відбуваються послідовно, а в українських — паралельно.

Ця монографія — не просто теоретичний відгук на таку ситуацію, а безпосередній результат конкретного міжнародного проєкту. Вона є одним із ключових результатів модуля Жана Моне «Динамічні креативні індустрії: розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України» (VCIEU-CU), що виконується в 2024–2027 роках за грантової підтримки програми Європейського Союзу Еразмус+. Монографія — це не супровідний матеріал до проєкту, а один з його головних вимірюваних результатів, спосіб, у який роки дослідницької роботи стають доступними і верифікованими знаннями.

Над книгою працював колектив, який сам по собі відображає задум назви — поєднання європейського й українського, теоретичного й практичного. Керівник проєкту Богдан Юськів, доктор політичних наук, професор Рівненського державного гуманітарного університету (РДГУ), заклав концептуальний і політологічний фундамент дослідження. Наталія Карпчук, доктор політичних наук, професор Волинського національного університету імені Лесі Українки, долучила до проєкту експертизу з міжнародних комунікацій і аналізу регуляторної політики ЄС. Оксана Пелех, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту РДГУ, відповідала за економічну складову аналізу. Катерина Калинець, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», досліджувала людиноцентричні виміри креативної економіки — і робила це вже з іншої точки Європи: сьогодні вона живе в Іспанії й працює запрошеною професоркою

Університету Карлоса III у Мадриді. У певному сенсі її участь у проєкті — це не лише дослідження, а й приклад того самого досвіду, про який ідеться в розділах книги: українського фахівця, чия кар'єра тепер відбувається одночасно у двох системах координат — європейській та українській. Ольга Пляшко, Сергій Хомич та Оксана Паламарчук, кандидати економічних наук, доценти кафедри економіки та управління бізнесом РДГУ, дослідили фінансові механізми, технології штучного інтелекту та цифрову трансформацію відповідно. Олександр Гладунов, старший викладач РДГУ і водночас віцепрезидент Української асоціації маркетингу, привніс у книгу погляд практика, для якого креативна економіка — не лише предмет наукового аналізу, а щоденна професійна реальність. Ця різноманітність — між академічною теорією і галузевою практикою, між політологією, економікою та маркетингом, між різними університетами й країнами перебування авторів — не випадковість, а свідомий принцип: жоден окремий фах чи локація не здатні охопити креативну економіку повністю.

Структура книги свідомо відтворює логіку назви. Перша частина закладає понятійний і методологічний фундамент — що таке креативна економіка і якими механізмами вона керується, від теорії творчого класу до моделей державної політики. Друга розкриває інституційну і технологічну архітектуру ЄС: правові рамки, цифровізацію та стартап-екосистеми, дані та штучний інтелект, креативні хаби, маркетинг і Європейський альянс культурних і креативних індустрій. Третя переміщує оптику з інституцій на людину — на нестабільність творчої праці, психологічні механізми персонального бренду, фінансові інструменти підтримки сектору в ЄС і перспективи післявоєнного відновлення України. Четверта — і в цьому, можливо, головний задум книги — повертає погляд до України: до економіки, що рахує воєнні втрати й водночас будує модель повоєнної трансформації; до живих кейсів вісімнадцяти європейських креативних компаній, які варто (і не варто) наслідувати; до цивілізаційного масштабу змін, у якому Україна є не спостерігачем, а учасницею.

Кожен розділ супроводжує авторський Post Scriptum — короткий текст наукового редактора, що не підсумовує розділ, а свідомо заходить з іншого боку: через деталь, яку легко пропустити, через незручне запитання, через людину, яка не вписується в жодну зі схем. Якщо основний текст розділів говорить мовою досліджень, статистики й моделей, то PS говорить мовою сумніву й особистої відповідальності за прочитане. Обидва голоси потрібні — модель без сумніву стає догмою, а сумнів без моделі — лише емоцією.

Ця книга не пропонує Україні готові рецепти успіху ЄС. Вона пропонує щось складніше й чесніше: детальну карту того, як влаштована система, що працює, — і відкрите визнання того, що українська реальність вимагатиме не копіювання цієї карти, а її переписування.

Під час підготовки рукопису використовувалися інструменти штучного інтелекту — виключно для мовного редагування та організаційної підтримки тексту. Автори несуть повну відповідальність за зміст, дані та висновки.

ГЛОСАРІЙ СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КИРИЛИЧНІ СКОРОЧЕННЯ

ВВП — валовий внутрішній продукт
ВДВ — валова додана вартість
ЄС — Європейський Союз
ІКТ — інформаційно-комунікаційні технології
ІТ — інформаційні технології
ККІ / ККС — культурно-креативні індустрії / культурно-креативний сектор (сектор культури та творчих індустрій); загальноприйнятого визначення на рівні ЄС досі не вироблено, держави-члени використовують різні розмежування
КВЕД (КВЕД-2010) — Класифікація видів економічної діяльності, чинна в Україні
КІ — креативні індустрії
МСП — малі та середні підприємства
ОЕСР — Організація економічного співробітництва та розвитку (див. також OECD)
ОКІ — представники культурних і креативних індустрій — ядро фінансової екосистеми сектору, що потребує фінансування
ПІІ — прямі іноземні інвестиції
СПД — суб'єкт підприємницької діяльності
ФОП — фізична особа-підприємець
ШІ — штучний інтелект (див. також AI)
ЮНЕСКО — Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (див. також UNESCO)

ЛАТИНОПИСЬМОВІ СКОРОЧЕННЯ

AI — Artificial Intelligence — штучний інтелект
AR — augmented reality — доповнена реальність
B2B — business-to-business — бізнес для бізнесу
BIM — Building Information Modeling — інформаційне моделювання будівель
CCI / CCS — Cultural and Creative Industries / Cultural and Creative Sectors — англомовні відповідники ККІ / ККС
CELEX — офіційний ідентифікатор правових актів у базі даних права ЄС
CEO — Chief Executive Officer — генеральний директор
CITR — Creative Industry Tax Relief — податкова пільга для креативних індустрій у Великій Британії
COVID-19 — Coronavirus Disease 2019
CRM — Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами
DAO — Decentralized Autonomous Organization — децентралізована автономна організація
DG EAC — Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture — Генеральний директорат Європейської Комісії з питань освіти, молоді, спорту й культури (департамент, відповідальний за культуру)
DOI — Digital Object Identifier — цифровий ідентифікатор об'єкта
DSA — Digital Services Act — Акт про цифрові послуги ЄС
ECCIA — European Cultural and Creative Industries Alliance — Європейський альянс культурних і креативних індустрій
EIF — European Investment Fund — Європейський інвестиційний фонд
ERP — Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства
ESNA — European Startup Nations Alliance — Альянс європейських стартап-націй
EUDI — European Digital Identity — Європейська цифрова ідентичність

EUNIC — EU National Institutes for Culture — Національні інститути культури ЄС; визначають інноваційні моделі підтримки культурних проєктів у місцевому контексті

IFPI — International Federation of the Phonographic Industry — Міжнародна федерація фонографічної індустрії

ISCO-08 — International Standard Classification of Occupations, 2008 — Міжнародна стандартна класифікація професій

MEDIA — підпрограма «Креативна Європа», присвячена аудіовізуальному сектору

ML — Machine Learning — машинне навчання

NACE (NACE Rev.2.1) — Statistical Classification of Economic Activities in the European Community — статистична класифікація видів економічної діяльності в ЄС; чинна редакція Rev.2.1 (2025); аналог для Польщі — PKD, для України — КВЕД

NFT — non-fungible token — незамінний токен

OECD — Organisation for Economic Co-operation and Development (див. також ОЕСР)

OMC — Open Method of Coordination — відкритий метод координації

PKD — Polska Klasyfikacja Działalności — польська класифікація видів економічної діяльності, національний аналог КВЕД

PR — Public Relations — зв'язки з громадськістю

RAG — Retrieval-Augmented Generation — генерація з доповненням через пошук, метод роботи мовних AI-моделей

RDNA (RDNA4, RDNA5) — Rapid Damage and Needs Assessment — Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України (спільний звіт Світового банку, уряду України та ЄС; RDNA5 — станом на 31.12.2025)

SMM — Social Media Marketing — маркетинг у соціальних мережах

TAIEX — Technical Assistance and Information Exchange instrument — інструмент технічної допомоги та обміну інформацією ЄС

TEU — Treaty on European Union — Договір про Європейський Союз

TFEU — Treaty on the Functioning of the European Union — Договір про функціонування Європейського Союзу

UNCTAD — United Nations Conference on Trade and Development — Конференція ООН з торгівлі та розвитку

UNESCO — United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (див. також ЮНЕСКО)

UVP — Unique Value Proposition — унікальна ціннісна пропозиція

VR — virtual reality — віртуальна реальність

WIPO — World Intellectual Property Organization — Всесвітня організація інтелектуальної власності

ЧАСТИНА І.
ВИТОКИ ДИНАМІКИ: ПОНЯТТЯ ТА ЛОГІКА КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розділ 1.
КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА: ВІД ТВОРЧОГО КЛАСУ ДО НОВОГО ВИРОБНИЧОГО УКЛАДУ

Богдан Юськів

Уявіть собі дві відправні точки в часі: 1900 рік і 1950-й. Тепер уявіть, що людина з першої опиняється в другій. Яким буде її культурний шок? Мабуть, меншим, ніж можна очікувати: електрика, автомобілі, телефон — так, дивовижно. Але заводський цех, сімейні ролі, ієрархія на роботі — знайомі й пізнавані. А тепер інший уявний стрибок: людина з 1950-го потрапляє в сьогодення. Технічно вона впорається: комп'ютер — це просто вдосконалений калькулятор, Інтернет — логічне продовження радіо. Але те, що насправді збиватиме з пантелику, — це соціальна реальність. Офіс без суворої ієрархії, культ індивідуальності, «гіг-економіка», де людина одночасно є й найманим працівником, і фрілансером, і підприємцем, де цінується не лише «що ти вмієш», а й «що ти можеш придумати».

Цей мисленнєвий експеримент американського економіста Річарда Флориди — не лише риторичний чи концептуальний прийом. Він указує на суть трансформації, що відбулася в XX столітті [1]. Ми спробували продовжити цей експеримент до початку XXI століття. З усього слідує: не технічний, а соціокультурний прогрес змінив людину й суспільне життя найрадикальніше. І саме ця трансформація стала підґрунтям для феномену, який сьогодні називають «креативною економікою».

Але що таке «креативна економіка» насправді? За популярністю терміна нерідко приховується концептуальна розмитість: одні ототожнюють його з мистецтвом і культурою, другі — винятково з технологічними стартапами, треті — з усім, що не вписується у традиційне індустріальне виробництво. Ця розмитість є не лише академічною проблемою: вона безпосередньо впливає на якість публічної політики та ефективність підтримуючих програм. Держава, яка не розуміє, що саме вона розвиває, ризикує фінансувати симулякр замість реального процесу.

У 1990-х роках і на початку 2000-х з'явилася низка теорій, які розглядали різні аспекти креативної економіки: модель концентричних кіл Д. Тросбі, ланцюги цінностей UNCTAD, модель креативності Т. Амабіль. Кожна з них висвітлює окремий рівень аналізу — від структури культурних індустрій до

[1] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

психології творчості. Концептуальним фундаментом цього дослідження є теорія Річарда Флориди — передусім тому, що вона, попри свої обмеження, пропонує найбільш інтегровану аналітичну рамку й безпосередньо спонукала нас до цього проєкту.

Теорія Флориди викладена насамперед у працях «Сходження креативного класу» (2002) і «Криза великого міста» (2017). Р. Флорида запропонував не просто новий термін, а нову аналітичну рамку: суспільство, де головним фактором виробництва є людська здатність до творчості, підпорядковується іншій логіці, ніж індустріальна чи постіндустріальна. Його концепт «трьох Т» — Talent, Technology, Tolerance — задає вимірювальну систему координат для оцінки готовності регіонів і країн до участі в креативній економіці [2], [3]. Ця рамка є вихідною для всього дослідження — але не є незмінною: подальші розділи монографії розвивають, уточнюють і де в чому переосмислюють її у світлі нових реалій — насамперед цифрової трансформації, повоєнного відновлення та специфіки українського контексту. Флорида вибудовував свою теорію переважно на матеріалі американських і окремих європейських міст доцифрової епохи; її екстраполяція на українське суспільство після 2022 р. і на нашу країну в стані активного збройного конфлікту й відбудови — самостійне дослідницьке завдання, яке ця монографія ставить перед собою.

Центральна теза розділу: креативна економіка є закономірним результатом соціокультурної трансформації XX століття, а не просто наслідком технологічного прогресу — і саме цей фундамент визначає умови, за яких творчий потенціал суспільства перетворюється на реальний економічний ресурс. Розуміння цих умов є вихідною точкою для аналізу українського контексту та формування обґрунтованої політики розвитку креативних індустрій. Для обґрунтування цього положення розділ послідовно розгортає сім аналітичних вузлів.

Структура розділу відповідає логіці послідовного розгортання концепції: від макросоціальних передумов — через природу самої креативності та її культурні форми — до інституційних механізмів і соціального суб'єкта нової економіки. Завершує розділ аналіз засад державної політики — той рівень, де концептуальне розуміння переходить у практичні висновки, особливо актуальні для України.

1.1. Трансформації повсякдення: чому XX століття закінчилося інакше, ніж почалося

Три фази одного століття. Щоб зрозуміти, як виникла креативна економіка, треба передусім зрозуміти, як змінилося суспільство, в якому вона зростала. Тому розпочнемо з короткого огляду трьох визначальних фаз XX століття — не у звичній технологічній, а у ціннісній і соціальній перспективі.

---

[2] Florida R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.

[3] Florida R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class – and what we can do about it*. Basic Books.

Перша фаза — індустріалізація (1900—1940-ві рр.). Масове виробництво за принципами фордизму, урбанізація, стандартизація праці й побуту [4]. Головні цінності доби — колективізм, дисципліна, вірність організації та «загальним стандартам». Людина на цьому етапі є «гвинтиком» великої машини — і це не метафора приниження, а опис ефективної логіки системи. Соціальна структура жорстка: чіткий розподіл за класами, ролями, статтю. Праця осмислюється через поняття «обов'язку» і «стабільності», а не «реалізації» й «смислу».

Друга фаза — масовий достаток і соціальна революція (1940—1980-ті рр.). Друга світова війна стала каталізатором технологічного стрибка: комп'ютери, ядерна енергетика, телебачення. Повоєнне економічне зростання породило нове явище — масове споживання. Але, мабуть, ще важливішим є те, що в цей час суспільство починає глибоко переосмислювати себе: рухи за громадянські права, жіноче рівноправ'я, хіпі-культура, студентські повстання 1968 р.[5] Поряд із традиційними цінностями дисципліни й колективізму з'являються нові — індивідуальна свобода, особистий розвиток, соціальна справедливість, право бути «несхожим».

Третя фаза — цифрова революція та індивідуалізація (1980-ті рр. — сьогодення). Персональні комп'ютери, мобільний зв'язок, інтернет. Глобалізація фінансових ринків і ланцюжків постачання. Але головна характеристика цього періоду — не технологічна, а ціннісна: пріоритетами стають автентичність і самовираження, гнучкість та незалежність, особистісний розвиток і «робота зі смислом» [6]. Саме тут виникають передумови для нової економіки, де людська здатність думати, вигадувати й творити перетворюється на провідний фактор виробництва.

Важливо усвідомити, що ці три фази не є лише хронологічною послідовністю — між ними існує логічний зв'язок. Кожна попередня фаза створювала матеріальні умови й суспільні передумови для наступної. Індустріалізація сформувала міський середній клас із достатнім доходом, щоб стати масовим споживачем [7]. Масовий достаток задовольнив базові матеріальні потреби, відкривши психологічний простір для цінностей вищого рівня — самореалізації, творчості, якості [8]. Цифрова революція надала технологічні інструменти для реалізації цих нових цінностей в економічних формах [9]. Без розуміння цього ланцюжка неможливо зрозуміти, чому креативна економіка виникла саме зараз, а не раніше.

Цифровізація як каталізатор нового порядку. На початку XXI ст. цифровізація ввела ці тенденції в повне розгортання, охопивши всі без винятку

---

[4] Harvey D. (1989). *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Blackwell. P. 125-140.

[5] Inglehart R. (1977). *The silent revolution*. Princeton University Press.

[6] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

[7] Chandler A. D. (1977). *The visible hand*. Harvard University Press.

[8] Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

[9] Bell D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books. URL: https://bgsp.edu/app/uploads/2014/12/Bell-Coming-of-Post-Industrial-Society.pdf

сфери людського існування. Тут важливо побачити не просто «більше технологій», а якісно новий устрій праці, споживання й соціальних зв'язків.

У сфері праці відбулася справжня реструктуризація. Дистанційна зайнятість перестала бути привілеєм програмістів і стала нормою для широкого кола фахівців. Google, Microsoft та інші лідери ринку запровадили гібридні моделі, що поєднують офісний і дистанційний формати роботи. Паралельно сформувалася «гіг-економіка» — система, в якій люди виконують короткострокові проєкти через цифрові платформи, зокрема, Upwork, Fiverr та Uber, переважно поза межами традиційних трудових відносин. Замість фіксованої заробітної плати домінує оплата за результат, а замість кар'єрної моделі — портфоліо проєктів. Automattic, компанія, що стоїть за WordPress.com, є одним із найвідоміших прикладів розподілених компаній (distributed company — у контексті креативної економіки, цифрової праці чи платформного капіталізму): її працівники з десятків країн світу працюють переважно дистанційно без централізованого офісу.

У сфері споживання цифровізація не менш радикально змінила правила функціонування ринку. Amazon істотно трансформував логіку електронної торгівлі, популяризувавши модель швидкої доставки; Netflix і Spotify замінили модель «купити й володіти» моделлю «підписатися й отримати доступ»; алгоритми рекомендацій TikTok та YouTube сформували високоперсоналізовані медіапростори. Revolut і Monzo продемонстрували можливість функціонування цифрового банкінгу переважно без традиційної мережі фізичних відділень.

Соціальні зв'язки також зазнали трансформації. Поряд із традиційними соціальними групами виникли цифрові спільноти за інтересами — Reddit, Discord, Patreon — де люди, розділені тисячами кілометрів, формують щільні мережі взаємодії, співтворчості та взаємопідтримки. У цифровому середовищі самі поняття «колега», «спільнота» і «ринок» набули принципово нового змісту.

Проте цифровізація породжує й нові виклики. Доступ до технологій розподілений нерівномірно: «цифровий розрив» між країнами та соціальними групами поглиблює наявну нерівність. Концентрація даних і цифрової влади в руках таких компаній, як Google, Apple, Meta та Amazon, породжує питання щодо конфіденційності, суспільного контролю та впливу платформ на демократичні процеси. Інформаційне перевантаження й алгоритмічні «бульбашки» ускладнюють орієнтацію в медіапросторі. Усе це свідчить про те, що відповідь на виклики цифровізації є не лише технічною, а насамперед суспільною. Вона потребує нових регуляторних підходів, зокрема, GDPR («Загальний регламент про захист даних») і Закону ЄС про цифрові ринки (Digital Markets Act, DMA), нових освітніх стратегій, пов'язаних із розвитком цифрової грамотності та критичного мислення, зокрема у Фінляндії, а також нових моделей балансу між технологічним прискоренням і якістю людського життя.

Поворотна точка: коли знання перемагає ресурс. У цьому соціокультурному контексті відбулася фундаментальна зміна логіки економічного зростання. Якщо протягом більшої частини людської історії

добробут визначався доступом до матеріальних ресурсів — землі, вугілля, нафти, фізичної праці, — то сьогодні ключовою дефіцитною цінністю є дещо принципово інше: здатність генерувати нові ідеї, винаходити нові рішення, створювати нові продукти й послуги, яких ще не існувало вчора.

Не менш показовими є відповідні зрушення у структурі зайнятості. Якщо у 1950-х роках у таких провідних індустріальних країнах, як США та Велика Британія, близько 40 % зайнятих працювали у виробничому секторі [10], то сьогодні в більшості розвинених економік частка зайнятих у промисловому виробництві суттєво скоротилася й часто становить менш як 20 % (див. [11]). Водночас стрімко зріс сектор знаннємістких послуг — від IT і фінансів до охорони здоров'я та освіти. При цьому найдинамічнішими залишаються саме творчомісткі галузі — ті, в яких ключова частка вартості формується через генерацію та застосування нових ідей.

Згідно з прогнозами McKinsey [12], у найближчі десятиліття значна частина робочих функцій може бути частково автоматизована внаслідок розвитку штучного інтелекту та цифрових технологій. Водночас, за оцінками Всесвітнього економічного форуму [13], до 2030 р. стрімко зростатиме попит на навички у сфері творчого мислення, інновацій, аналітики та міждисциплінарної взаємодії. У поєднанні ці тенденції формують своєрідні «ножиці»: традиційна рутинна зайнятість поступово звужується, тоді як творчомісткі види діяльності розширюються. Йдеться про нову якість людського капіталу — і саме ця якість стає підґрунтям «креативної економіки».

1.2. Природа й властивості креативності

Що таке креативність — і чим вона не є. «Креативність» — одне з найбільш уживаних і одночасно найменш чітко визначених понять у сучасному науковому й публічному дискурсі [14]. Щоб розібратися в природі явища, варто почати з того, чим воно не є.

По-перше, креативність — не синонім мистецтва. Інноваційне рішення у хірургії (роботизована операційна система da Vinci), нова бізнес-модель (підписний сервіс замість разового продажу) або нестандартний підхід до логістики (автономні склади Amazon) є не менш «креативними», ніж живопис чи музична композиція.

---

[10] Rowthorn R., Ramaswamy, R. (1997). *Deindustrialization: Causes and implications* (IMF Working Paper No. 97/42). International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9742.pdf

[11] OECD (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/oecd-employment-outlook-2019_0d35ae00/9ee00155-en.pdf

[12] McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company.

[13] World Economic Forum (2020). *The future of jobs report 2020*. WEF.

[14] Runco M. A., Jaeger G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. URL: https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092

По-друге, креативність — не те саме, що інтелект у традиційному вимірі. Висока здатність засвоювати й відтворювати інформацію, розв'язувати задачі за відомим алгоритмом — це риса розуму, але не обов'язково творчого. Креативність пов'язана насамперед зі здатністю до синтезу: бачити несподівані зв'язки між, здавалося б, розрізненими явищами, комбінувати знання з різних галузей у нові конфігурації.

По-третє, креативність — не природжений дар обраних. Це, мабуть, найшкідливіший міф, адже він звільняє від відповідальності за розвиток власного творчого потенціалу. Дослідження в нейронауках, психології та педагогіці переконливо демонструють [15]: подібно до пам'яті, уваги чи мовленнєвих здібностей креативність є загальнолюдською властивістю, яку можна й потрібно розвивати.

Характеристики й цикл. Адаптуючи класичні визначення [16],[17], ми зупинилися на тому, що креативність — це здатність генерувати нові, значущі ідеї, рішення або форми вираження в конкретному контексті. Це визначення містить кілька важливих складників: «нові» — але не обов'язково революційні, може йтися й про оригінальну модифікацію існуючого; «значущі» — тобто ті, що мають цінність для аудиторії або вирішують реальну проблему; «в конкретному контексті» — ідея, що вже є загальновідомою в одній галузі, може бути геніально новаторською в іншій.

Серед ключових психологічних характеристик, що формують творчий потенціал, дослідники виокремлюють: оригінальність мислення (здатність виходити за межі стандартних відповідей); когнітивну гнучкість (уміння змінювати перспективу й підхід залежно від ситуації); дивергентне мислення (здатність генерувати множину варіантів, а не єдино «правильний»); і, можливо, найважливіше — готовність ризикувати й помилятися [18]. Саме остання риса є психологічно найскладнішою: вона потребує певного рівня безпеки й довіри до середовища.

Важливо розуміти, що креативність — не магічне осяяння, а процес із певною внутрішньою логікою. Класична модель Воллоса [19], багаторазово підтверджена і уточнена подальшими дослідженнями, виокремлює чотири фази: підготовка (свідоме занурення у проблему, збір інформації, розуміння контексту), інкубація (уявна «пауза», під час якої несвідомі процеси продовжують роботу), осяяння (раптовий «інсайт» — зазвичай несподіваний і часто виникає поза цілеспрямованою роботою над проблемою) і верифікація (критична перевірка ідеї та її доопрацювання). Ця модель має важливий

---

[15] Amabile T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

[16] Amabile T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity.* Boulder, CO: Westview Press.

[17] Sternberg R. J., Lubart T. I. (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity.* New York: Free Press

[18] Amabile T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

[19] Wallas G. (1926). *The art of thought*. Harcourt Brace. URL: https://archive.org/details/theartofthought/page/n303/mode/2up.

практичний висновок: «чекати натхнення» — помилкова стратегія. Осяяння не виникає без попередньої підготовки й не є фінальним кроком без наступної верифікації.

Дослідження в когнітивних науках також показують, що «режим блукання думки» (default mode network) — той стан, коли свідома концентрація на задачі відпускає — є одним із найпродуктивніших для інсайтового мислення [20]. Саме тому видатні вчені й митці так часто говорять про ідеї, що прийшли під душем, під час прогулянки або перед сном. Це не містика: це нейробіологічна реальність, яка має практичний висновок, — продуктивні паузи є частиною творчої роботи, а не відхиленням від неї.

Креативність та інновація: чітке розмежування. Для аналізу креативної економіки важливо розмежувати два близькі, але відмінні поняття: креативність та інноваційність. Якщо креативність описує процес генерування нових ідей, то інновація — процес їхнього практичного впровадження у форму продукту, послуги, процесу або бізнес-моделі, що створює нову цінність. Простіше кажучи: креативність — це «придумати»; інновація — це «реалізувати так, щоб це мало ефект».

Між ними існують важливі відносини: інновація завжди потребує попередньої креативної роботи, але сама по собі творча ідея, що залишилася нереалізованою, не є інновацією. Водночас реалізація потребує поєднання творчого та аналітичного мислення, організаційних здібностей, доступу до ресурсів і готовності нести ризик. Дослідження й розробки (R&D) є інституціоналізованою формою цього поєднання — систематичним процесом від творчого задуму до комерційного результату.

Розмежування важливе й для практики управління. Організація, яка стимулює «креативність», але не має систем для впровадження й масштабування ідей, накопичує «портфель ідей» без реального впливу. Організація, яка оптимізує «інновації» без живлення культури творчого мислення, швидко вичерпує запас нових ідей. Успішні компанії вибудовують обидва процеси в єдину систему: Apple — приклад організації, де дизайн-мислення (генерація ідей) і виробнича досконалість (реалізація) є нероздільними.

Творчість і колективний розум. Дослідження останніх десятиліть виявили важливу властивість креативності: вона є принципово соціальним явищем. Так звана теорія розподіленого пізнання, розроблена Едвіном Хатчінсом [21], стверджує, що творчі процеси не обмежуються індивідуальним мозком, а розподіляються між людьми, артефактами й середовищем. Простіше кажучи: людина думає не лише в голові, а й через взаємодію з іншими людьми, інструментами й фізичним простором.

---

[20] Buckner R. L., Andrews-Hanna J. R., Schacter D. L. (2008). The brain's default network: Anatomy, function, and relevance to disease. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1124, 1–38.

[21] Hutchins E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT Press.

Це пояснює феномен, який спостерігається у творчих організаціях і містах: синергію, коли колективний результат перевищує суму індивідуальних внесків. У Кремнієвій долині цей ефект проявляється в тому, що навіть конкуруючі компанії виграють від сусідства: інженери зустрічаються на конференціях, ідеї переходять між організаціями через мобільність персоналу, формуються неформальні мережі взаємної підтримки. Саме тому географічна концентрація в інноваційних кластерах має таку економічну цінність, яку неможливо відтворити повністю дистанційно.

Для практики управління це означає, що одним із найважливіших завдань є свідоме проєктування умов для взаємодії носіїв різних знань і досвідів. Google добре відома підходами до організації корпоративних кампусів, у межах яких їдальні, мікрокухні та зони відпочинку спроєктовані для стимулювання неформальних контактів між працівниками різних підрозділів. Така просторова організація розглядається як елемент підтримки розподіленої творчості та складова інноваційної конкурентної стратегії компанії.

Чому креативність стала економічним ресурсом. Мабуть, головне питання цього підрозділу: чому саме зараз, а не двісті й не п'ятдесят років тому, креативність перетворилася на центральний економічний ресурс?

Відповідь криється у взаємодії кількох чинників. По-перше, автоматизація зробила рутинну розумову й фізичну працю принципово «замінною». По-друге, цифрові платформи різко знизили вартість виробництва й поширення інформаційних продуктів — тепер один розробник або дизайнер може охопити глобальний ринок. По-третє, зростання добробуту в розвинених економіках підвищило попит на нематеріальні блага — досвід, значення, естетику, автентичність, — які є продуктами творчої праці. По-четверте, глобальна конкуренція зробила диференціацію через інновацію єдиною стійкою конкурентною стратегією: перевагу у виробничих витратах завжди може перебити суперник із дешевшою робочою силою, але творчий продукт за визначенням унікальний.

Дослідження Оксфордського університету показало[22], що найменш вразливими до автоматизації є професії, де переважають «непрограмовані» завдання: творче й оригінальне мислення, соціальний інтелект, ситуаційна гнучкість. Саме ці характеристики є серцевиною того, що ми називаємо «креативністю». Звідси парадоксальний висновок: в епоху, коли машини стають дедалі розумнішими, найціннішим у людині стає те, що найважче піддається машинному відтворенню.

Цифри підтверджують зростаюче економічне значення креативних індустрій. У Великій Британії креативні індустрії у 2022 р. забезпечили понад £124 млрд валової доданої вартості, що становить близько 6 % економіки

[22] Frey C. B., Osborne M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. URL: https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v114y2017icp254-280.html

країни [23]. У ЄС на культурні та креативні індустрії припадає приблизно 4 % доданої вартості та близько 8,5 млн робочих місць (≈3,8 % загальної зайнятості) [24]. У США обсяг цього сектора оцінюється більш ніж в 1 трлн доларів [25]. Відеоігрова індустрія у 2023 р. перевищила 200 млрд доларів, випередивши за масштабами кіно- та музичні індустрії разом узяті [26]. Для України ці показники також є важливим орієнтиром: за даними дослідження Київської школи економіки та Міністерства культури й інформаційної політики України, у 2019 р. креативні індустрії забезпечили 3,94 % доданої вартості економіки (117 млрд грн) і майже 352 тис. робочих місць, або 3,8 % загальної зайнятості [27].

1.3. Креативний етос: коли творчість стає культурою

Від індивідуальної здатності до колективного духу. Те, що прийнято розуміти як «творчу людину», може бути блискучим винятком. Але коли цілі суспільства, міста, організації починають функціонувати відповідно до цінностей інновації, самовираження й відкритості до нового — це вже явище іншого масштабу. Для його опису Р. Флорида вводить поняття «креативного етосу» [28].

Креативний етос — це переважаючий дух або характер культури, що підкреслює важливість творчості в різних аспектах суспільного й економічного життя. Це не просто набір декларованих цінностей, а глибша культурна атмосфера: норми поведінки, неписані правила, очікування щодо того, яку роботу вважати «гідною», що означає «успіх», як ставитися до помилок і невдач, наскільки цінується незгода з авторитетом. Коротко кажучи, суспільство з розвиненим креативним етосом — це суспільство, в якому «інакше думати» є не небезпечною примхою, а нормою й ресурсом.

Де народився цей дух: витоки у довгостроковій перспективі. Витоки сучасного креативного етосу сягають значно глибше, ніж цифрова революція кінця XX ст. Перші концептуальні підвалини заклало Просвітництво: автономія

---

[23] Creative UK (n.d.). *Statistics*. Creative UK. URL: https://www.wearecreative.uk/champion/statistics/?utm_source=chatgpt.com

[24] European Commission (2023). *Cultural and creative sectors in the EU*. European Commission. URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors

[25] UNCTAD (2022). *Creative economy outlook 2022: Trends in international trade in creative industries*. URL: https://www.academia.edu/61224791/CREATIVE_ECONOMY_OUTLOOK_Trends_in_international_trade_in_creative_industries

[26] Newzoo (2023). *Global games market report 2023*. Newzoo BV. URL: https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2023-free-version

[27] Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (n.d.). *МКІП презентує економічне дослідження креативних індустрій*. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: https://mincult.gov.ua/announcements/mkip-prezentuye-ekonomichne-doslidzhennya-kreatyvnyh-industrij/?utm_source=chatgpt.com

[28] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

особистості, свобода думки та вираження, критичне ставлення до авторитетів — ідеї Локка, Руссо, Вольтера й Канта. Е. Кант особливо чітко сформулював поняття інтелектуальної незалежності в максимі «Май мужність користуватися власним розумом» [29] — і ця максима є духовним предком сучасної культури стартапів і відкритих інновацій.

XIX ст. і рання доба XX ст. додали наступний шар: митці-авангардисти — кубісти, футуристи, сюрреалісти — не просто змінили мистецтво, а запропонували новий тип мислення: руйнування застарілих форм як умова народження нового, кросдисциплінарність, провокація як метод пізнання. Коли Пабло Пікассо поєднав кілька ракурсів в одному зображенні або Ле Корбюзьє переосмислив функцію житлового простору, вони демонстрували щось глибше за стиль: вони показали, що сама реальність може бути переформатована творчою уявою. Це мислення перетворилося на культурний архетип, що згодом живив і технологічне підприємництво.

Промислова революція і, особливо, Третя промислова революція (цифровізація другої половини XX ст.) змістили економічний попит від фізичної та стандартизованої праці до інтелектуальної й творчої. Якщо Перша революція породила попит на механіків та інженерів, то цифрова — на програмістів, дизайнерів, аналітиків, контентмейкерів: на людей, чия праця є творенням нового. Теоретичне осмислення цих змін здійснили Деніел Белл (концепція постіндустріального суспільства) [30], Пітер Друкер (економіка знань) [31] і Річард Флорида (теорія креативного класу) [32].

Риси та прояви. Сучасний креативний етос має кілька характерних рис, що відрізняють суспільства й організації з його розвиненою культурою від тих, де він ще не вкоренився. Покажемо на прикладі України.

Цінність самовираження та індивідуальності. Творча праця вимагає автентичності — того, що важко відтворити за стандартизованою інструкцією. Успіх українського дизайнера Руслана Багінського [33], головні убори якого носили Madonna та Bella Hadid, значною мірою ґрунтується на впізнаваному індивідуальному стилі та поєднанні українських ремісничих традицій із сучасним дизайном. Подібний принцип простежується й у розвитку Grammarly — продукту українського походження, який здобув глобальне визнання завдяки зручності, якості користувацького досвіду та ефективному вдосконаленню вже наявних рішень у сфері цифрового письма.

---

[29] «Що таке Просвітництво?» – (філософська відповідь І.Канта та запитання М.Фуко) (2023, листопад 7). *Echafaud*. URL: https://echafaud.org/enlightenment-kant-and-foucault/

[30] Bell D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books. URL: https://bgsp.edu/app/uploads/2014/12/Bell-Coming-of-Post-Industrial-Society.pdf

[31] Drucker P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness. URL: http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf

[32] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

[33] Ruslan Baginskiy Official Website (n.d.). *Madonna hats by Ruslan Baginskiy*. Ruslan Baginskiy. URL: https://ruslanbaginskiy.ua/en/blogs/news/madonna-hats-by-ruslan-baginskiy?utm_source=chatgpt.com

Гнучкість і незалежність. Жорстка ієрархія та стандартизовані процеси часто стримують інновацію. Саме тому в Україні стрімко поширювалися фріланс і проєктні форми зайнятості, особливо у сферах дизайну, IT та копірайтингу. Гнучкість у креативних індустріях виступає не привілеєм, а необхідним робочим інструментом в умовах невизначеності.

Колаборація і «перехресне запилення». Більшість проривних ідей народжується не в ізоляції, а на перетині дисциплін і професійних спільнот. Прикладом є Petcube, що поєднує інженерні рішення з дослідженням поведінки домашніх тварин, або Dronarium Ukraine, який інтегрує технології безпілотників із візуальними медіа та креативними шоу-технологіями. Коворкінгові простори та інноваційні хаби, зокрема Creative Quarter у Києві, створюють середовище для міждисциплінарної взаємодії, де неформальна комунікація часто стає поштовхом до нових стартапів і творчих проєктів.

Адаптивність і стійкість до невизначеності. Під час пандемії COVID-19 чимало українських театрів перейшли на онлайн-трансляції за лічені тижні. Це не просто «виживання» — це демонстрація того, що організаційна гнучкість, закладена у культурі, стає реальним конкурентним ресурсом під час кризи.

Емоційний інтелект. Творча робота з клієнтами, командою та аудиторією вимагає здатності розуміти емоції, ефективно комунікувати та будувати взаємодію. SoftServe, один із провідних IT-роботодавців України, приділяє значну увагу розвитку комунікаційних навичок, командної співпраці та емоційного інтелекту працівників. У креативному та інноваційному середовищі soft skills розглядаються не як другорядне доповнення до професійних знань, а як невід'ємна складова продуктивності та здатності створювати нові ідеї й рішення.

Середовище як умова: чому креативність потребує «ґрунту». Одне із ключових відкриттів соціальної психології творчості — що креативність глибоко контекстуальна: одне й те саме середовище може або сприяти творчому мисленню, або пригнічувати його. Дослідження Терези Амабайл і колег з Гарвардської школи бізнесу [34],[35] переконливо показали: внутрішня мотивація (робити щось, бо це цікаво й значуще само по собі) є потужнішим двигуном творчості, ніж зовнішня (нагорода або покарання). Жорсткий контроль, надмірне оцінювання й страх помилки — системно пригнічують креативність.

Що з цього випливає для організацій і суспільств? По-перше, «управляти» творчістю не можна директивами — можна лише вибудовувати умови, в яких вона виникає природно: психологічна безпека, автономія, доступ до різноманітного досвіду. По-друге, це пояснює, чому успішні інноваційні хаби формуються передусім у містах із відкритою культурою, а не просто у містах із

[34] Amabile T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

[35] Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. URL: https://doi.org/10.2307/256995

більшими фінансовими ресурсами. Гроші можна залучити; нову культуру — лише вирощувати: поволі, послідовно, без гарантій швидкого результату.

Отже, якщо креативний етос є колективною культурою інновацій, що формується впродовж десятиліть, — виникає питання про те, як ця культура складалася в часі й яких економічних форм набувала. Саме це розглядає наступний підрозділ.

Економічні виміри креативного етосу. Важливо, що креативний етос — не лише культурний феномен, а й економічний фактор, що піддається вимірюванню. У межах концепції «креативного класу» Р. Флорида показав наявність статистично значущого зв'язку між концентрацією працівників творчих професій, рівнем толерантності та відкритості міського середовища й економічною динамікою регіонів [36]. Міста з вищими показниками цих індексів стабільно демонструють кращі економічні результати.

Цей зв'язок пояснюється через механізм залучення: креативний клас обирає місця проживання, виходячи зі своєї ціннісної системи — і слідом за людьми з'являється капітал, а потім бізнес і робочі місця. Саме тому спостерігається відоме явище: у містах з розвиненою культурною інфраструктурою та відкритим соціальним кліматом концентруються технологічні компанії та інвестиції, що ще більше підвищує привабливість цих міст для нових талантів. Це самопосилювальний процес, який пояснює, чому розрив між «успішними» і «занепадаючими» регіонами в умовах креативної економіки постійно зростає.

Дослідження у сфері креативної економіки та урбаністики показують, що міста з більш відкритим і культурно різноманітним середовищем часто демонструють вищу інноваційну активність, зокрема у сфері патентування та створення нових компаній [37]. Одним із пояснень є те, що різноманітність досвідів і перспектив стимулює «перехресне запилення» ідей та пришвидшує генерацію нових рішень. У цьому контексті толерантність розглядається не лише як соціальна цінність, а і як один із чинників інноваційного розвитку.

Хибні уявлення про креативний етос. Будь-яке потужне соціокультурне явище обростає спрощеними тлумаченнями, що стримують його практичне застосування. Для *креативного етосу* — тобто для культурного середовища, яке робить інновацію нормою, а не винятком, — такі хибні уявлення є особливо поширеними. Нижче розглянуто чотири з них на матеріалі сучасних прикладів, розвиваючи спостереження Р. Флориди [38].

«Креативність — це мистецтво». Насправді 3D-друк органів у медицині, алгоритмічне управління логістикою чи розробка нових моделей хмарних обчислень є не менш креативними результатами людської діяльності, ніж скульптура або література. У сучасній економіці креативність проявляється не

[36] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books. Pp.35-62.
[37] Glaeser E. (2011). *Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. Penguin Press.
[38] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

лише у сфері мистецтва, а й у технологіях, інженерії та цифрових інноваціях. Показово, що у 2020 р. IT-сектор України забезпечував близько 4 % ВВП [39], демонструючи економічну цінність інтелектуальної та інноваційної праці.

«Креативними народжуються». Сучасні компанії-інноватори, зокрема Google і Pixar, активно впроваджують внутрішні програми розвитку творчого мислення та інноваційної культури, виходячи з того, що креативні навички можуть системно розвиватися. Подібний підхід демонструє й програма Creative Enterprise Ukraine, реалізована British Council, яка спрямована на розвиток підприємницької креативності та інноваційного мислення у сфері креативних індустрій.

«Великі компанії не можуть змінитися». IBM за кілька десятиліть трансформувалася з виробника комп'ютерного обладнання у глобального провайдера хмарних рішень, консалтингу та штучного інтелекту. Подібні процеси цифрової трансформації спостерігаються й в Україні: Укрпошта, традиційний національний поштовий оператор, сьогодні пропонує мобільний застосунок та інтегровані цифрові сервіси для користувачів.

«Технологія нас звільнить». Автоматизація справді дозволяє скорочувати час, витрачений на рутинні операції. Однак ця «свобода» набуває цінності лише тоді, коли людина використовує вивільнені ресурси для творчої, інтелектуальної або інноваційної діяльності. Демократизація цифрових інструментів — зокрема, Canva, DALL-E, YouTube і Patreon — відкрила можливості для створення й поширення контенту значно ширшому колу людей, ніж будь-коли раніше. Водночас сама технологія залишається інструментом, а її суспільну та культурну цінність визначає спосіб людського використання.

1.4. Виникнення та розвиток креативної економіки: від ремесла до глобальної індустрії

Креативна економіка не виникла як окрема «нова галузь» у якийсь певний момент. Вона є результатом тривалої еволюції, в якій творчий потенціал людини поступово перетворювався з другорядного на центральний фактор виробництва. З цього приводу знову дає пояснення Р.Флорида [40].

Зародження землеробства — перша «креативна революція» в економічній історії. Коли стародавні люди навчилися цілеспрямовано вирощувати їжу замість того, щоб збирати дику, вони вирішили не просто технічне, а творче завдання: уявили стан справ, якого ще не існувало, і знайшли шляхи до нього. Звільнення від постійного пошуку їжі відкрило простір для спеціалізації — ремесла, торгівлі, духовної й художньої творчості.

---

[39] Sheiko I. A., Storozhenko O. V. (2021). Analysis of IT sector development in Ukraine. *Modern strategies of economic development: Science, innovations and business education* Kharkiv National University of Radioelectronics. Pp. 68-70. URL: https://openarchive.nure.ua/handle/document/28870

[40] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

Торгівля й спеціалізація ремесел додали наступний шар. Купець, що вигадує новий торговельний маршрут, або ремісник, який винаходить новий технологічний прийом, — це теж прояви творчого мислення, застосованого до економіки. Поява фінансових інструментів (кредит, вексель, страхування) — продукт уяви не менший, ніж будь-який художній витвір.

Промисловий капіталізм перетворив інновацію на систему. Парова машина, конвеєр, «наукове управління» Тейлора — це результат цілеспрямованих зусиль з перетворення нових ідей на економічні переваги. Але індустріальна модель водночас і звужувала простір для творчості: ієрархія, стандартизація, «один правильний спосіб виконання» — все це ефективно для масового виробництва, але пригнічує інновацію.

Особливо важливим є розуміння «великого прискорення» після 1945 р. Холодна війна, попри всю свою трагічність, стала потужним стимулом для інвестицій у науку й технології. Гонка озброєнь та космічне суперництво між США й СРСР сприяли масштабному розвитку фундаментальних досліджень і породили технології, які згодом трансформували цивільне життя, зокрема ARPANET — попередницю сучасного інтернету, GPS та низку досягнень мікроелектроніки [41],[42]. Bell Labs — дослідницький підрозділ AT&T — став одним із найвідоміших корпоративних інноваційних центрів XX ст., де було створено транзистор, Unix, мова програмування C та здійснено важливі розробки у сфері лазерних технологій [43]. Водночас японська концепція «кайдзен» показала, що творчий потенціал можна розвивати на рівні всієї організації через культуру безперервного вдосконалення [44].

Сучасна креативна економіка відрізняється від попередніх форм кількома структурними характеристиками.

Інновація як центральна цінність, а не периферійна функція. В індустріальній економіці виживання фірми забезпечувалося ефективністю (виробляти те саме, але дешевше). У креативній — диференціацією (виробляти щось нове, що неможливо відтворити за нижчою ціною). Звідси — перенесення акценту з операційного менеджменту на управління інноваційними процесами.

Трансформація університетів. Від місць передачі знань — до інкубаторів інновацій, де фундаментальні дослідження безпосередньо взаємодіють із підприємництвом. Трансферні офіси, університетські стартапи, програми спільних досліджень бізнесу й академії — все це ознаки нової ролі університету.

Нові форми фінансування. Краудфандинг, бізнес-ангели й венчурний капітал утворили екосистему, де творча ідея може отримати ресурси ще до

[41] Defense Advanced Research Projects Agency (2020). *ARPANET*. DARPA. URL: https://www.darpa.mil/news/features/arpanet

[42] Isaacson W. (2014). *The innovators: How a group of hackers, geniuses, and geeks created the digital revolution*. Simon & Schuster.

[43] Nokia Bell Labs (n.d.). *History of Bell Labs*. Nokia. URL: https://www.nokia.com/bell-labs/about/history/

[44] Lean Enterprise Institute (n.d.). *Kaizen*. Lean Enterprise Institute. URL: https://www.lean.org/lexicon-terms/kaizen/

появи гарантованого прибутку. Це принципово змінило «точку входу» для інновацій, зробивши її доступнішою для тих, хто не має доступу до банківського кредиту.

Соціокультурне середовище як конкурентна перевага. Міста й регіони, де культивуються різноманітність, толерантність, відкритість до нового, стають магнітами для талантів. Саме Берлін, Лондон, Амстердам, Барселона — міста з розвиненою культурною сценою та ліберальним кліматом — лідирують у залученні стартапів і міжнародних фахівців.

Для України це означає, що інвестиції в культуру, відкритість і різноманітність є не «м'яким» доповненням до «твердої» економічної політики, а її невід'ємним складником — детальніше про це йдеться у підрозділі 1.7. Але усвідомлення цього потенціалу — лише перший крок. Наступний — зрозуміти, яка інституційна екосистема здатна перетворити творчий потенціал на стабільний економічний результат.

1.5. Інституційна екосистема: як творчий потенціал перетворюється на економічний результат

Одне з поширених непорозумінь щодо креативної економіки — ідея про те, що достатньо мати «креативних людей», і розквіт прийде сам. Але досвід показує: без відповідної інституційної екосистеми навіть найяскравіший творчий потенціал залишається нереалізованим і, зрештою, мігрує туди, де ця інфраструктура є. Талант без інституцій — це необроблена руда без заводу.

Стартапи й нові форми організації. Стартап — це більше, ніж просто «молода компанія». За визначенням Стіва Бланка [45], стартап є «тимчасовою організацією, що перебуває у пошуку повторюваної та масштабованої бізнес-моделі». Ключовим тут є саме «пошук»: на відміну від традиційних компаній, стартапи функціонують в умовах високої невизначеності та орієнтовані на експериментування, інновації й швидке навчання.

Саме така орієнтація на творчий пошук значною мірою пояснює, чому стартапи часто стають рушіями галузевих трансформацій. Airbnb переосмислив модель короткострокової гостинності, Uber — міську мобільність, а Salesforce став одним із піонерів моделі SaaS («програмне забезпечення як послуга») у корпоративному секторі. Водночас SpaceX суттєво прискорила комерціалізацію космічної галузі та розвиток приватної конкуренції у сфері космічних технологій. В Україні Tech StartUp School у Львові та подібні ініціативи виступають інституційними відповідями на потребу в середовищі, орієнтованому на експериментування, інновації та підприємницький пошук.

Венчурний капітал: фінанси для невизначеного майбутнього. Жодна інша форма фінансування не відіграє настільки критичної ролі в креативній економіці, як венчурний капітал. Він вирішує принципову проблему: традиційне банківське кредитування вимагає застави та гарантованих грошових

[45] Blank S., Dorf B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch. P. xiv.

потоків — а у стартапів немає ні першого, ні другого. Венчурний інвестор свідомо приймає асиметричний ризик: більшість вкладень не окупляться, але декілька «проривних» повернуть все з надлишком. Це не гра навмання: це особлива логіка «портфельного» підходу до інновацій.

Важливо розуміти, що венчурний капітал — це не лише фінансові ресурси. Він також включає менторську підтримку, доступ до мережі контактів, вихід на ринки та інституційну валідацію бізнес-моделі. Участь провідних венчурних фондів, таких як Andreessen Horowitz чи Sequoia Capital, часто є сигналом для ринку щодо потенціалу стартапу. Венчурне фінансування зазвичай проходить через низку етапів: від preseed (підтримка ідеї або прототипу) до раундів Series A, B і C, що відповідають фазам масштабування бізнесу, і завершується exit-стратегіями — первинним публічним розміщенням акцій (IPO) або продажем стратегічному інвестору.

Культурне середовище й просторова логіка. Чому Сан-Франциско, Берлін, Тель-Авів, Лондон є глобальними центрами інновацій? Не лише через капітал або університети — хоча й перше, і друге є важливими. Передусім — через культурне середовище: різноманітне за походженням, культурою й думками населення; розвинена арт-сцена; висока толерантність до «несхожості»; традиція ризику й прийняття провалу як частини шляху до успіху.

Р. Флорида описує механізм «перехресного запилення» (cross-pollination), коли взаємодія між представниками різних професій і дисциплін у міському середовищі створює умови для виникнення нових ідей, які не могли б з'явитися в межах однієї сфери. Класичним прикладом креативного хабу є Custard Factory у Бірмінгемі, що об'єднує численні креативні студії, дизайнерські та медійні компанії. В Україні подібні функції виконує Creative Quarter у Києві як мережа коворкінгів і бізнес-спільнот, що сприяє міждисциплінарній взаємодії та інноваціям.

Роль держави та міжнародних структур. Попри наратив про те, що «держава лише заважає», у розвитку креативної економіки публічна підтримка відіграє істотну роль. Ідеться не про пряме управління творчими процесами, а про створення інституційних умов: правовий захист інтелектуальної власності, фінансування фундаментальних досліджень, підтримка освіти та культурної інфраструктури, цільові програми для малого бізнесу в креативних секторах.

Програма ЄС «Creative Europe» (2021—2027) з бюджетом близько €2,44 млрд є одним із найбільших у світі інструментів публічного фінансування культурних і креативних індустрій [46]. Заснований у 2017 році Український культурний фонд щорічно підтримує сотні культурних і креативних проєктів у країні. Мережа UNESCO Creative Cities Network об'єднує понад 300 міст світу та сприяє розвитку міжнародної співпраці у сфері культури та креативних

[46] European Commission (2021). *Creative Europe 2021–2027 programme brings €2.44 billion to support the cultural and creative sectors*. URL: https://culture.ec.europa.eu/news/creative-europe-2021-2027-programme-launch

індустрій. До неї входить, зокрема, Львів як City of Literature, що забезпечує доступ до міжнародних партнерств і програм обміну.

Нові моделі виробництва і організації. Окрім фінансових і культурних механізмів, у креативній економіці сформувалися специфічні організаційні моделі. Модульне виробництво — система, в якій продукт складається з незалежно розроблюваних і взаємозамінних компонентів, — дозволяє зосередитися на «творчому ядрі» продукту, передаючи стандартизовані елементи спеціалізованим постачальникам. Apple є прикладом глобально розподіленої виробничої моделі, в якій дизайн і розробка зосереджені в одній компанії, тоді як виробництво здійснюється мережею контрактних постачальників у різних країнах світу. Краудфандингові платформи, зокрема Kickstarter, суттєво трансформували доступ до стартового капіталу та дозволили перевіряти ринковий попит ще до початку виробництва.

Вимірювання й класифікація: методологічні виклики. Кожна дискусія щодо розмірів і структури креативної економіки стикається з методологічною проблемою: що саме слід включати до цього поняття. Різні міжнародні організації використовують різні класифікаційні підходи, що ускладнює порівняльний аналіз між країнами. UNESCO у своїх підходах до культурних і креативних індустрій зазвичай виокремлює такі сектори, як культурна спадщина, виконавські та візуальні мистецтва, книги й преса, аудіовізуальні та інтерактивні медіа, а також дизайн і креативні послуги. UNCTAD застосовує ширше визначення креативної економіки, включаючи також такі сектори, як реклама та архітектура. Eurostat використовує власну методологію, що базується на системі класифікації економічної діяльності ЄС (NACE), забезпечуючи стандартизовані статистичні порівняння між країнами.

В Україні методологія класифікації та вимірювання креативних індустрій перебуває на етапі розвитку. Відсутність уніфікованого підходу створює суттєві обмеження для аналізу сектору: без зіставних статистичних даних складно обґрунтовувати державні інвестиції та формувати ефективну політику підтримки. Водночас ці методологічні розбіжності відображають складність самого явища, яке розмиває традиційні галузеві межі. За оцінками міжнародних організацій, культурні та креативні індустрії становлять близько 3 % світового ВВП та забезпечують понад 50 млн робочих місць у світі [47], при цьому різні методики оцінювання дають варіативні результати. Ці показники не враховують повною мірою суміжні цифрові сектори, зокрема, інформаційні технології та телекомунікації.

Виклики й можливості для України. Аналіз інституційної екосистеми має особливу актуальність для України — країни, що не лише переживає війну й незабаром переживатиме повоєнну відбудову, а й глибоку структурну трансформацію. Кілька обставин заслуговують окремого розгляду.

[47] UNCTAD (2022). *Creative economy outlook 2022: Trends in international trade in creative industries.* United Nations Conference on Trade and Development. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022

Для України інституційна екосистема креативної економіки має три ключові точки розвитку: збереження й нарощування стійкості IT-сектора як «швидкого» компонента відбудови; цілеспрямоване залучення діаспори через механізми дистанційної участі в інноваційних проєктах; та реформа університетів у напрямі підприємницьких інкубаторів і систем трансферу технологій. Детальний аналіз цих напрямів і відповідних інструментів державної політики — у підрозділі 1.7.

Відкриті інновації: від закритих лабораторій до екосистем. Ще однією важливою інституційною трансформацією в креативній економіці є перехід від закритих до відкритих інновацій. Концепцію відкритих інновацій (open innovation) сформулював Генрі Чесбро у 2003 році [48]. Модель закритих інновацій передбачає, що компанії переважно розробляють нові продукти за рахунок внутрішніх R&D-ресурсів і забезпечують суворий контроль над результатами досліджень. Натомість модель відкритих інновацій ґрунтується на припущенні, що знання ефективно циркулюють між організаціями: компанії залучають зовнішні ідеї та технології, водночас комерціалізуючи власні розробки, які не відповідають поточній стратегії, через ліцензування або створення спін-офів (spin-offs).

Перехід до відкритих інновацій зумовлений низкою об'єктивних факторів: зростанням вартості досліджень і розробок, прискоренням інноваційних циклів і глобальною доступністю знань у цифрових мережах. Якщо у 1970-х роках корпоративні R&D-підрозділи могли утримувати технологічну перевагу протягом десятиліть, то сьогодні цикли технологічної конкурентної переваги значно скоротилися. Програма Horizon Europe із бюджетом € 95,5 млрд на 2021—2027 роки [49] є найбільшою у світі наднаціональною програмою фінансування досліджень та інновацій і відображає нову логіку державної політики, орієнтованої на відкриті міжнародні дослідницькі екосистеми, а не на ізольовані національні лабораторії. Це принципово трансформує підходи до формування науково-технічної політики.

Для України участь у міжнародних відкритих інноваційних екосистемах — через програми Horizon Europe, двосторонні науково-технічні угоди і акселератори — є доступним шляхом до інтеграції в глобальні ланцюжки виробництва знань без необхідності мати власні великі R&D-бюджети. Це важливий стратегічний ресурс для повоєнної відбудови.

1.6. Креативний клас: хто будує нову економіку

Від теорії класів — до нового суб'єкта. «Клас» — поняття з багатою й суперечливою науковою традицією. Карл Маркс визначав класи через

[48] Chesbrough H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press. URL: https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf

[49] European Commission (2021). *Horizon Europe: The EU research and innovation programme (2021–2027)*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

відносини власності на засоби виробництва. Макс Вебер розширив цей аналіз, додавши виміри статусу та влади. П’єр Бурдьє запропонував багатовимірну модель «капіталів» — економічного, соціального, культурного та символічного — а також поняття habitus як системи глибинно засвоєних диспозицій, що відтворюють соціальні й класові відмінності через повсякденні практики навіть без свідомого наміру [50].

Водночас класичні теорії соціальної стратифікації не повністю пояснюють специфіку нового соціального суб’єкта, що формується в умовах постіндустріального суспільства. Саме цю прогалину намагався заповнити Р. Флорида у концепції «*креативного класу*» [51]. Він визначав його як групу людей, основна економічна функція яких полягає у «створенні значущих нових форм» — нових ідей, технологій, продуктів, послуг, художніх творів та аналітичних підходів. Ключовим критерієм у цій моделі виступає не власність на засоби виробництва чи адміністративна влада, а здатність до створення нового знання, інновацій і символічної цінності.

Структура й склад. Р. Флорида проводить важливе внутрішнє розрізнення всередині класу. Перший, «суперкреативний» прошарок — це ті, хто заробляє на «повне» заняття творчістю: науковці й дослідники, університетські викладачі, інженери й архітектори, письменники й художники, кінорежисери й музиканти, публіцисти й аналітики, розробники програмного забезпечення. Їхня праця безпосередньо полягає у створенні нового.

Другий прошарок — «креативні професіонали» — ширший: юристи, лікарі, фінансисти, менеджери, маркетологи, журналісти. Вони не обов'язково є «творцями» у вузькому сенсі, але їхня праця вимагає застосування творчого мислення до вирішення нестандартних завдань, а не виконання заздалегідь запрограмованих операцій. Різниця між «творчим» і «нетворчим» бухгалтером — не в посаді, а у здатності знайти нетривіальне рішення в нетривіальній ситуації.

Цінності, що відрізняють. Щоб зрозуміти логіку поведінки й вибору представників креативного класу, треба зрозуміти їхню систему цінностей — вона разюче відрізняється від «традиційного» середнього класу.

Робота як сенс, а не як засіб. Представники креативного класу обирають роботу не лише за рівнем оплати, а й за можливістю займатися тим, що вважають значущим. Гнучкий графік, право на автономні рішення, можливість реалізувати власні ідеї — ці чинники часто важать більше, ніж різниця в зарплаті.

Саморозвиток як стиль життя. Постійне навчання, перехід між різними ролями й дисциплінами — норма, а не виняток. Кар'єра перестає бути лінійним

---

[50] Bourdieu P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Harvard University Press. URL: https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf

[51] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books. Pp.35-62.

«підйомом по драбині»; вона стає мозаїчною, де різні проєкти й досвіди складаються в унікальний профіль.

Толерантність і різноманітність. Творчі люди тяжіють до середовища, де різні думки, культури, способи життя активно підтримуються. Це й особистісна перевага, і прагматична потреба: розмаїття думок є ресурсом для «перехресного запилення» ідей.

Якість місця, а не просто робота. Якщо традиційно люди переїжджали туди, де є робота, то представники креативного класу переїжджають туди, де добре жити — а потім знаходять або створюють там роботу. Це означає, що міста мають конкурувати за таланти не лише умовами зайнятості, а й якістю урбаністичного середовища.

Ефект постдефіциту як культурна основа. За цінностями креативного класу стоїть глибший соціально-економічний феномен: «ефект постдефіциту». Він виникає в суспільствах, де базові матеріальні потреби для більшості населення вже задоволені — де питання «як вижити» поступається місцем питанню «як жити добре й зі смислом».

У традиційному «дефіцитному» суспільстві ієрархія цінностей орієнтована на виживання й накопичення: стабільна робота, матеріальна безпека, чіткі соціальні норми. У «постдефіцитному» суспільстві ця ієрархія трансформується: люди починають переоцінювати нематеріальні блага — досвід, самореалізацію, автентичність, якість відносин. Подорож до Японії може цінуватися більше за новий автомобіль. Цікавий проєкт із меншою зарплатою може бути кращим вибором, ніж нудна посада з більшою зарплатою.

Ефект постдефіциту відображає зміну суспільних орієнтирів, що виникає у відповідь на зростання рівня матеріальної забезпеченості: коли базові потреби переважно задоволені, увага людей зміщується до потреб вищого порядку — самовираження, ідентичності, творчості та якості життєвого досвіду. Саме на цьому зрушенні ґрунтується попит на значну частину продуктів і послуг креативної економіки: туризм задля досвіду, авторська культура, персоналізоване навчання, дизайнерські предмети побуту, незалежні медіа. Розуміння цього феномена є важливим для пояснення того, які цінності, продукти й символічні смисли створює та споживає креативна економіка.

Соціальна поляризація й просторовий розрив. Розквіт креативного класу не є безхмарним тріумфом. Він супроводжується серйозними соціальними наслідками.

По-перше, відбувається розщеплення традиційного середнього класу. Ті, хто зміг адаптуватися до вимог цифрової економіки й долучитися до «нового» середнього класу (IT-фахівці, аналітики, консультанти), зберігають або покращують свою соціальну позицію. Ті ж, чиї традиційні робочі місця поглинула автоматизація, — опиняються в зоні соціальної нестабільності. Це не «природний» результат технічного прогресу — це наслідок конкретного вибору у сфері освітньої та соціальної політики.

По-друге, виникають різкі просторові диспропорції. Міста зі значною концентрацією креативного класу — Лондон, Берлін, Сан-Франциско, Нью-Йорк — демонструють динамічне економічне зростання, але водночас

страждають від захмарних цін на нерухомість, що виштовхують з міста людей з нижчими доходами. Менші міста й промислові регіони, навпаки, втрачають молодь і динаміку. Р. Флорида, відповідаючи на критику власної теорії, визнав: концентрація на залученні креативного класу без уваги до інших соціальних груп веде до нерівності, що підриває сам фундамент творчого міста.

Статистика ілюструє масштаб креативної економіки у різних країнах світу. У країнах ЄС культурні та креативні сектори забезпечують близько 8,5 млн робочих місць, що становить приблизно 3,8 % загальної зайнятості [52]. У Великій Британії внесок креативних індустрій у ВВП у 2017 р. становив £101,5 млрд, а темпи їхнього зростання були майже вдвічі вищими за середні по економіці [53]. У США arts and cultural industries у 2021 р. забезпечували близько $1,02 трлн доданої вартості, або 4,4 % ВВП країни [54].

Нова карта нерівності: економіка зірок. Загальні масштаби сектора, однак, приховують принципово нерівномірний внутрішній розподіл доходів — феномен, який дослідники назвали «ринком зірок». Один із найважливіших і водночас найменш обговорюваних аспектів креативної економіки — її внутрішній розподіл доходів. Той факт, що сектор загалом є динамічним і прибутковим, аж ніяк не означає, що ця динаміка рівномірно розподіляється між його учасниками. Дослідники виявили характерну для креативних ринків структуру, яку Шервін Розен ще в 1981 р. назвав ринком зірок (superstar economics) [55]: невелика кількість зірок отримує непропорційно великий відсоток загального доходу, тоді як більшість учасників ринку працюють з дуже скромними доходами або взагалі без них.

У музичній індустрії стримінгові доходи характеризуються високою концентрацією: непропорційно велика частка прибутків припадає на невелику групу найпопулярніших виконавців [56]. Подібна ситуація спостерігається і у видавничій справі, де обмежена кількість авторів забезпечує основну частку продажів на книжковому ринку.

Схожі механізми діють у кіно, моді, дизайні та окремих сегментах цифрової економіки. Цифрові платформи, які теоретично мали демократизувати доступ до ринку, парадоксально посилили тенденції концентрації: алгоритмічні системи рекомендацій зазвичай підсилюють видимість уже популярного контенту, формуючи ефект winner-take-most. Для

---

[52] European Commission (2023). *Cultural and creative sectors in the EU*. European Commission. URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors

[53] Department for Digital, Culture, Media & Sport (2018, October 2). *Britain's creative industries break the £100 billion barrier*. UK Government. URL: https://www.gov.uk/government/news/britains-creative-industries-break-the-100-billion-barrier

[54] Bureau of Economic Analysis (2023, March 30). *Arts and cultural production satellite account, U.S. and states, 2021*. U.S. Department of Commerce. URL: https://www.bea.gov/news/2023/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states-2021

[55] Rosen S. (1981). The economics of superstars. *American Economic Review*, 71(5), 845–858. URL: doi:10.2307/1803469

[56] Meyn J., Kandziora M., & Albers S. (2023). Consequences of platforms' remuneration models for digital content: Initial evidence and a research agenda for streaming services. *Journal of the Academy of Marketing Science, 51*, 114–131. URL: https://doi.org/10.1007/s11747-022-00875-6

багатьох творців цифровий ринок означає потенційне розширення аудиторії при одночасному зниженні доходу від одиниці контенту.

Розуміння цієї тенденції є критично важливим для формування реалістичних очікувань і ефективних публічних політик у сфері підтримки творчих галузей. Підтримка середнього прошарку творчих працівників, а не лише зірок, є умовою культурної різноманітності та стійкості сектора. Практичні інструменти — колективне управління авторськими правами, базові доходи для художників, гранти й резиденції — є інституційними відповідями на структурну нерівність, властиву ринкам зірок.

Модель трьох «Т» і її практичний зміст. Емпіричні дослідження показали: всі три виміри моделі — Talent, Technology, Tolerance — є однаково необхідними, й нестача будь-якого з них не компенсується надлишком інших.

Для України це не абстрактна схема. Країна має значний потенціал у вимірі «Таланту» (розвинена система технічної й мистецької освіти, потужний IT-сектор) та певний — у вимірі «Технологій» (IT-індустрія, наявність технопарків, Lviv IT Cluster). Виклик — у вимірі «Толерантності»: відкритість до різноманітності, прийняття «інакшості», культура прийняття ризику й помилки. Ця «третя Т» є найменш технократичним і найбільш культурним виміром — і саме вона є найскладнішою для цілеспрямованого формування, але водночас найбільш визначальною в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що сам Р. Флорида переглянув деякі аспекти своєї концепції у «Кризі великого міста» (2017) [57], визнавши, що необмежена орієнтація на залучення креативного класу породжує нові форми нерівності та соціальної напруги. Це не скасовує теорію, але робить її більш зрілою й реалістичною. Для прикладного застосування, зокрема в контексті повоєнної відбудови України, важливо використовувати саме цю зрілу версію: таку, що бачить і потенціал, і ризики, і не ігнорує тих, хто не вписується у профіль «креативного класу». Інтегруюча, а не сегрегуюча стратегія розвитку креативної економіки є одночасно соціально справедливою й стійкішою в довгостроковій перспективі.

1.7. Засади державної політики у сфері креативних індустрій

Аналіз природи й механізмів функціонування креативної економіки логічно підводить до питання про роль державної політики. Якщо творчий потенціал суспільства є реальним економічним ресурсом, а не абстрактною культурною цінністю, то виникає цілком прагматичне запитання: як держава може стимулювати його розвиток? Це питання є особливо актуальним в умовах повоєнної відбудови України, де вибір пріоритетів інвестування має вирішальне значення для траєкторії розвитку.

Провали ринку і обґрунтування публічного втручання. Теоретичне обґрунтування державного втручання у сферу креативних індустрій базується

[57] Florida R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class – and what we can do about it*. Basic Books.

на класичних концепціях «провалів ринку», розроблених у працях Артура Пігу [58], Пола Самуельсона [59], Річарда Масгрейва [60] і Френсіса Батора [61]. У межах цих підходів ринок розглядається як механізм, що не здатний забезпечити оптимальний рівень виробництва окремих категорій благ через наявність позитивних зовнішніх ефектів, суспільних благ, merit goods (суспільно значущі блага) та інформаційної асиметрії. Культурні та креативні індустрії є прикладом сфери, де ринкові механізми схильні до систематичного недоінвестування, оскільки значна частина суспільної цінності творчого продукту — формування культурної ідентичності, соціального капіталу, інноваційності та людського потенціалу — не може бути повністю монетизована приватними суб'єктами. У зв'язку з цим публічне втручання розглядається як інструмент компенсації структурних обмежень ринку та забезпечення сталого розвитку креативної економіки.

По-перше, суспільні блага й позитивні зовнішні ефекти. Фундаментальні дослідження є типовим суспільним благом: результати наукового відкриття неможливо монопольно привласнити, і вони стають доступними для всіх. Звідси — систематичне недоінвестування з боку приватного сектора й традиційна роль держави у фінансуванні базової науки. Культурна інфраструктура (музеї, бібліотеки, театри) також генерує значні позитивні зовнішні ефекти для місцевих спільнот і туризму, що часто перевищують доходи від квитків.

По-друге, інформаційна асиметрія. Інвестори, як правило, не можуть точно оцінити потенціал раннього стартапу або художнього проєкту. Це призводить до систематичного недофінансування на ранніх стадіях, коли ризик найвищий, але й потенційний внесок у суспільний добробут є найвищим. Механізми публічного фінансування (гранти, конкурси, програми підтримки) слугують одним із інструментів подолання цієї асиметрії.

По-третє, нерівність доступу. Без цілеспрямованих заходів ринок природно концентрує ресурси й таланти в кількох провідних центрах, поглиблюючи регіональні диспропорції [62],[63]. Географічна диверсифікація креативних екосистем вимагає активної регіональної політики [64],[65],[66].

---

[58] Pigou A. C. (2017). *The economics of welfare*. Routledge. (Original work published 1920). Routledge edition

[59] Samuelson Paul A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics, 36(4), 387–389.* doi:10.2307/1925895

[60] Musgrave R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. McGraw-Hill.

[61] Bator Francis M. (1958). The Anatomy of Market Failure. *The Quarterly Journal of Economics*, 72(3), 351–379. doi:10.2307/1882231

[62] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

[63] Florida R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class – and what we can do about it*. Basic Books.

[64] UNESCO (2022). *Reshaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good*. URL: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en

Міжнародні моделі: що працює? Практика провідних країн виявляє кілька різних моделей підтримки креативних індустрій, що відображають різні інституційні традиції та пріоритети.

Британська модель є, мабуть, найбільш відомою й систематизованою. Великій Британії належить авторство самого поняття «креативні індустрії», яке було введено в обіг у 1998 р. в межах ініціативи «Creative Industries Mapping» за часів уряду Тоні Блера [67]. З того часу британська держава послідовно розвиває комплекс інструментів підтримки: від податкових пільг для кіно- і телевиробників до спеціалізованих освітніх програм і інфраструктурних проєктів. Результат — Велика Британія стала одним із глобальних лідерів у секторі: у 2022 р. креативні індустрії країни забезпечили понад £124 млрд валової доданої вартості, причому понад половину цього обсягу згенерував Лондон [68].

Північноєвропейська (Nordic) модель акцентує увагу на системному підході до освіти та інклюзивності. Фінляндія, Норвегія й Швеція вибудували освітні системи, де творчість, критичне мислення й підприємницький дух інтегровані в навчальні програми вже з початкової школи. Ці країни також відомі послідовно ліберальними підходами до культурного різноманіття, що, відповідно до теорії Р. Флориди, є необхідною умовою розвитку креативного класу.

Ізраїльська модель демонструє, як невелика й географічно обмежена країна може стати глобальним центром інновацій. Ключовими факторами є: масштабні публічні інвестиції в R&D (за даними від 2022 року [69], близько 5 % ВВП — один із найвищих показників у світі), тісна взаємодія між університетами й бізнесом, розвинена культура підприємництва й прийняття ризику, а також активне залучення діаспори — через програми, що стимулюють повернення талантів або їхню дистанційну участь в ізраїльській економіці. Саме остання обставина має очевидну релевантність для України.

Пріоритетні напрями для України. На основі аналізу міжнародних моделей і специфіки українського контексту можна окреслити кілька

---

[65] European Commission (2021). *Horizon Europe: The EU research and innovation programme (2021–2027)*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

[66] European Parliament and Council of the EU (2021). Decision No 2021/818 of 20 May 2021 establishing the Creative Europe Programme (2021–2027). *Official Journal of the European Union*, L 189, 34–60. URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/1fd25cf1-bf79-11eb-a925-01aa75ed71a1.0006.03/DOC_1

[67] UK Department for Culture, Media and Sport (1998). *Creative industries mapping document*. DCMS. URL: https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998

[68] UK Department for Digital, Culture, Media and Sport. (2024). *DCMS sectors economic estimates: Gross value added 2022.* DCMS. https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-and-digital-sector-gva-2022-provisional

[69] OECD (2023). *Main Science and Technology Indicators*, Volume 2022 Issue 2, OECD Publishing, Paris. URL: https://doi.org/10.1787/1cdcb031-en

пріоритетних напрямів державної політики у сфері розвитку креативної економіки в умовах повоєнної відбудови.

Перший — реформа освіти з фокусом на розвиток творчих і підприємницьких навичок. Ідеться не про заміну традиційних дисциплін, а про їхнє доповнення: проєктна робота, кросдисциплінарні завдання, культура «навчання на помилках», рання підприємницька освіта. Фінська реформа, де традиційні предмети доповнені обов'язковими міждисциплінарними тематичними модулями, є одним із орієнтирів.

Другий — захист і розвиток інтелектуальної власності. Без надійного захисту авторських прав і патентів творці не мають стимулів інвестувати у виробництво нового. Реформа патентного права, спрощення процедур реєстрації ІВ, підвищення кваліфікації суддів у цій сфері — необхідні умови для того, щоб інновації могли перетворюватися на стабільні джерела доходу.

Третій — систематизація підтримки сектора: від разових заходів до стратегічної програми. Зразком тут може слугувати британська «Creative Industries Sector Deal» — комплексна програма, яка визначає цільові показники зростання, окреслює пріоритетні підсектори, встановлює механізми публічно-приватного партнерства й забезпечує структуру регуляторної підтримки.

Четвертий — залучення діаспори. Досвід Ізраїлю та Ірландії переконливо свідчить: правильно побудована діаспорна стратегія може перетворити вимушену міграцію талантів на актив. Механізми включають програми «повернення», фіскальні стимули для підприємців з діаспори, платформи дистанційної участі в інноваційних проєктах, а також системи взаємного визнання кваліфікацій.

Реалізація цих напрямів вимагає узгодженої дії кількох міністерств і відомств — культури, освіти, економіки, цифрової трансформації — разом із місцевим самоврядуванням і організаціями громадянського суспільства. Саме така міжсекторальна взаємодія є, мабуть, найскладнішим управлінським завданням: але й найнеобхіднішим, якщо Україна прагне перетворити свій творчий потенціал на реальну конкурентну перевагу.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Річард Флорида написав «Підйом творчого класу» [70] у 2002 році й змінив спосіб, яким міста думають про себе. Упродовж наступного десятиліття мери по всьому світу будували велосипедні доріжки, запрошували художників у занедбані квартали й рахували частку богемних мешканців як показник економічного здоров'я. Далі відбувся розворот реакції: той самий Флорида у 2017-му написав «Нова урбаністична криза» [71] і визнав,

[70] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

[71] Florida R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class – and what we can do about it*. Basic Books.

що творчий клас розділив міста навпіл — на тих, хто виграв від джентрифікації, й тих, кого вона витіснила.

Це рідкісний академічний жест: автор публічно ревізує власну теорію. Для цієї монографії він важливий як нагадування: жодна концепція, навіть така впливова, не є остаточною відповіддю. Вона є точкою входження в розмову.

Для України ця ревізія набуває особливого виміру. Тут творчий клас формується не в умовах постіндустріального добробуту, а в умовах війни і масового переміщення. Митці, дизайнери, програмісти, які їдуть за кордон або, навпаки, повертаються, — ці люди не вписуються в жодну з флоридівських моделей. Можливо, саме тому українська версія теорії, якщо вона колись буде написана, виявиться цікавішою за оригінал.

Розділ 2.
ПОЛІТИКА ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Богдан Юськів

Центральну тезу цього розділу можна сформулювати так: креативна економіка — не «природне» явище, що виникає само по собі там, де є таланти й культура. Вона є результатом складної взаємодії між ринковими силами, культурними процесами, технологічними зрушеннями та інституційним середовищем. Розуміння цієї взаємодії — необхідна умова будь-якої ефективної політики.

Розділ побудований за логікою послідовного заглиблення в об'єкт. Ми починаємо з найбільш фундаментального рівня — концептуальних основ: що таке креативна економіка у строгому сенсі, як її відмежувати від суміжних понять і як операціоналізувати для вимірювання. Далі — питання цінності: що робить креативні товари особливими економічними благами і яку роль у цьому відіграє культурна складова. Потім розглядаємо систему суб'єктів — хто і в яких ролях бере участь у створенні та розподілі цієї цінності. Механізми реальної та регуляторної сфер описують, «як це все працює» на практиці. На завершення синтезуємо попередній аналіз у дві конкурентні моделі державної політики — економоцентричну та культуроцентричну — і показуємо, як різні країни знаходять між ними баланс.

Наскрізним авторським внеском цього розділу є концепція «рівнів аналізу» креативної економіки: від мікрорівня (властивості творчого продукту і суб'єктів) — через мезорівень (механізми та екосистема) — до макрорівня (державна політика і міжнародний контекст). Такий тришаровий підхід дозволяє не лише описати систему в її статиці, а й виявити точки її вразливості та потенційного впливу в динаміці. Особлива увага приділяється тому, як цей аналітичний апарат може бути застосований до специфіки України — суспільства, яке одночасно переживає воєнний конфлікт, форсовану цифровізацію та пошук нових моделей економічного розвитку.

2.1. Природа і визначення креативної економіки: від широкого розуміння до операціоналізованого поняття

Чому питання визначення є питанням влади і ресурсів. Здавалося б, суперечки про визначення — це суто академічна розкіш. Але у сфері креативної економіки питання «що саме ми маємо на увазі» має безпосереднє практичне значення. Від відповіді на нього залежить, які сектори отримають державну підтримку, яку статистику будуть збирати відомства та як будуть розподілятися гранти та субсидії, кого вважатимуть «креативним працівником» у пенсійному законодавстві. Розмитість визначення — це не нейтральна невизначеність, а

джерело постійних конфліктів між різними галузями, що претендують на статус «креативних».

Поняття «креативна економіка» часто визначають через призму творчості. Протягом тривалого часу творчість ототожнювалася винятково з художньою діяльністю — малярством, літературою, музикою. Таке розуміння сягає своїм корінням XIX ст., коли романтична традиція піднесла митця до рівня «генія», наділеного особливим даром, недоступним звичайним людям. Сьогодні цей підхід поступається місцем значно ширшому, «егалітарному» розумінню: усі люди є креативними, хоча й не однаковою мірою. Домінуюче сучасне визначення творчості пов'язує її з людською діяльністю, здатною продукувати нові й цінні речі. З економічного погляду це означає, що творчість є не рідкісним ресурсом, монополізованим обраними, а поширеним чинником виробництва — але нерівномірно розподіленим і залежним від умов середовища. Саме ця властивість робить її об'єктом економічного аналізу та економічної політики.

Відповідно, «креативними» можуть бути не лише люди, а й процеси, і продукти цих процесів. Водночас на креативність впливають як внутрішні чинники суб'єктів — творчі задатки, таланти, навички, так і зовнішні - середовище, в якому відбуваються творчі процеси, рівень психологічної безпеки, доступність ресурсів, культура помилки й експерименту.

Широке і вузьке визначення: чому перше не працює. З цього широкого розуміння творчості виростає перший підхід до визначення «креативної економіки» — широкий. Він охоплює всі види діяльності, що містять елементи креативності, включаючи не лише традиційні мистецтво і культуру, а й будь-яку іншу галузь, де творчий підхід відіграє певну роль. За таким визначенням «креативним» є і хірург, що розробляє нову техніку операції, і фермер, що знаходить оригінальне рішення для боротьби зі шкідниками, і менеджер, що вигадав новий спосіб мотивації команди.

Проблема очевидна: таке визначення фактично збігається з поняттям «економіки знань» і охоплює практично всю сучасну економіку. Воно стає безмежним — а значить, аналітично безкорисним. Неможливо виміряти «розмір» чого-небудь, якщо межі цього явища розмиті до невидимості. Девід Тросбі, проаналізувавши кілька десятків класифікацій креативного сектору, дійшов саме до цього висновку: широкий підхід створює результати, які важко між собою порівняти та ще важче використати для розробки конкретної політики [1].

Вузький підхід вирішує цю проблему, запропонувавши принципово інше вихідне поняття. Його ключова ідея: ядром креативної економіки є культура у широкому розумінні — розглянута як система художніх, інтелектуальних і соціальних практик [2]. При цьому найрелевантнішим є семіотичний вимір культури, пов'язаний із символічною культурою, — релігія і насамперед

[1] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[2] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

мистецтво. Саме мистецтво, в найширшому розумінні цього слова, є основним джерелом ресурсів у креативній економіці.

Вузьке визначення базується на трьох елементах [3]. По-перше, це художня креативність — вид творчості, що відрізняється від наукової чи технічної своїм фокусом на естетичних і культурних аспектах. По-друге, це права інтелектуальної власності — юридичне закріплення за виробниками культурних товарів і послуг виключних прав на результати їхньої творчої діяльності. По-третє, це символічні й комунікативні цінності — властивість товарів і послуг нести особливе культурне значення, що виходить за межі їхньої функціональності. З погляду економічного аналізу цей третій елемент є принциповим: саме символічна й комунікативна цінність є тим «надлишком» над суто ринковою оцінкою, який не може бути повністю виражений у грошових категоріях і пояснює, чому ринки культурних благ систематично відхиляються від стандартних моделей попиту і пропозиції [4].

Робоче визначення і п'ять властивостей. На основі цього підходу можна сформулювати робоче визначення, яке використовується у цій монографії. *Креативна економіка* — це та частина економічної системи, розвиток якої відбувається під домінуючим впливом символічної культури з мистецтвом в її ядрі або під впливом художньо-літературних знань; використання цих знань відбувається на основі культурних компетенцій і призводить до створення нових благ, що характеризуються відносно високою культурною цінністю та здатністю генерувати економічну цінність [5]. Так визначена креативна економіка є місцем перетину культури та економіки, де культурна цінність трансформується в економічну через механізми комерціалізації.

С. Галловей та С. Данлоп [6] виокремили п'ять ключових характеристик, що визначають специфіку цієї сфери. Перша: вона охоплює види діяльності, що використовують художню творчість — унікальну рису, відсутню в інших типах економічної діяльності. Друга: вона використовує специфічні методи виробництва, пов'язані з технічними та спеціалізованими навичками у мистецтві, музиці, дизайні; ці методи часто передаються через учнівство й практичне навчання, а не формальну освіту. Третя: вона виробляє товари і послуги з символічною та культурною цінністю, що містять естетичні, символічні та історичні аспекти. Четверта: її продукти мають утилітарну цінність у здійсненні комунікативної функції — вони слугують засобом передачі ідей, емоцій і культурних значень. П'ята: її продукти захищені правом інтелектуальної власності — авторським правом, суміжними правами та іншими формами юридичного захисту.

Ці п'ять характеристик утворюють систему, а не випадковий перелік. Перша і друга пов'язані з виробничим процесом (що і як виробляється), третя і

---

[3] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[4] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[5] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[6] Galloway S., Dunlop S. (2007). A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International Journal of Cultural Policy, 13*(1), 17–31. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630701201657

четверта — з природою продукту (яку цінність він несе), п'ята — з інституційним механізмом його захисту і комерціалізації. Разом вони дозволяють провести чітку межу між «традиційними» і «креативними» секторами. Але головне — кожна з п'яти характеристик має конкретне економічне значення. Специфічні методи виробництва пов'язані з особливою структурою витрат і ринку праці. Символічна і культурна цінність обумовлює нестандартне ціноутворення і нееластичність попиту. Право інтелектуальної власності визначає можливості монетизації і бар'єри входу на ринок. Ця «економічна анатомія» п'яти характеристик є вихідним пунктом для розуміння того, чому ринки креативних товарів потребують специфічних регуляторних підходів.

Чинники, що визначають творчу діяльність: підготовка, здібності, мотивація. Окремого розгляду заслуговує питання про те, як саме виникає творча діяльність на рівні індивіда. Аналіз показує три взаємопов'язані компоненти [7]. Перший — знання і навички у предметній галузі *(domain-relevant skills)*: сукупність знань, технічних умінь і спеціальних талантів у відповідній сфері, що формуються на основі вроджених здібностей та формальної й неформальної освіти. Другий — творчі здібності *(creativity-relevant skills)*: спеціалізовані когнітивні стратегії й особистісні риси, що сприяють генеруванню нових ідей та знаходженню несподіваних зв'язків між концепціями, — зокрема, допитливість, уява, відкритість до нового досвіду, готовність до ризику. Третій — мотивація завдання *(task motivation)*: внутрішня спонукальна сила, що базується на інтересі до процесу, насолоді від творчості, прагненні до самореалізації. Дослідження Терези Амабайл переконливо показали, що саме внутрішня мотивація є найпотужнішим двигуном реальної творчості.

Важливо також враховувати культурні компетентності — здатність ефективно кодувати й декодувати культурні продукти. Це не просто «технічні навички», а розуміння культурних кодів, контекстів і значень, закладених у креативних продуктах. І нарешті — економічні умови: доступність фінансування, конкурентне середовище, наявність підтримуючої інфраструктури (інкубатори, фонди, державні програми). Без сприятливих економічних умов навіть найвища внутрішня мотивація творця рідко перетворюється на реальний економічний результат.

Наведені компоненти утворюють взаємопов'язану систему (рис. 2.1): від вихідних умов креативності — через процес культурної творчості — до кінцевих продуктів, що несуть одночасно культурну та економічну цінність.

Ключовий висновок моделі: жоден із трьох рівнів умов не є самодостатнім. Найвища внутрішня мотивація без галузевих знань і культурних компетенцій не породить конкурентоспроможного культурного продукту. Найглибші галузеві знання без сприятливих економічних умов не знайдуть виходу на

[7] Amabile T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

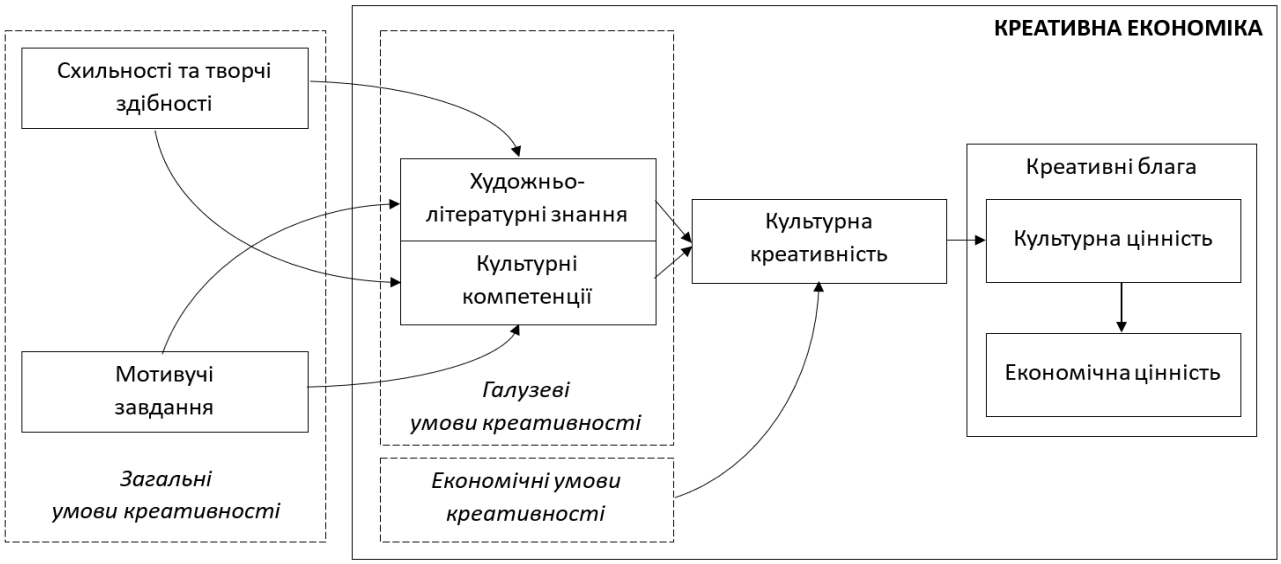


Рис. 2.1. Модель формування творчої діяльності та її результатів у креативній економіці
Джерело: інтерпретація К. Стаховяка [8]

ринок. І навіть сприятливе економічне середовище без носіїв відповідних знань і мотивації залишиться невикористаним. Саме ця взаємозалежність є теоретичним обґрунтуванням комплексного підходу до розвитку креативної економіки — і водночас поясненням того, чому точкові, секторальні втручання рідко дають системний результат.

Зв'язок властивостей: системний погляд. Для повного розуміння природи креативної економіки важливо побачити, як п'ять ключових властивостей, виділених С. Галловеєм та С. Данлопом у зведеному аналізі існуючих визначень, пов'язані між собою не як незалежний перелік, а як взаємозалежна система. Художні знання і методи виробництва визначають, що може бути створено. Культурні компетенції — здатність ефективно кодувати й декодувати культурні продукти — визначають, хто здатний це зробити і хто здатний «прочитати» результат [9]. Символічна цінність визначає, що є у продукті цінним понад його функціональність. Цінність використання *(use value)* — як ця цінність реалізується в процесі споживання. Нарешті, захист права інтелектуальної власності — як ця цінність може бути монетизована і захищена [10].

Ця системна взаємозалежність пояснює, чому ізольовані втручання в одну властивість часто дають несподівані або зворотні результати. Посилення захисту авторського права без одночасного розвитку культурних компетенцій

[8] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[9] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[10] Galloway S., Dunlop S. (2007). A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International Journal of Cultural Policy, 13*(1), 17–31. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630701201657

населення не збільшить попиту на креативні продукти. Підтримка художнього виробництва без розвитку каналів дистрибуції не забезпечить доступу до ринку. Цифровізація інструментів без розвитку «грамотності» споживачів не збільшить культурне різноманіття [11],[12]. Системний підхід до розвитку креативної економіки — на відміну від секторального — є не академічним вишукуванням, а практичною необхідністю.

2.2. Структурні елементи креативної економіки: від ядра до периферії

Проблема класифікації й модель концентричних кіл. Після концептуального визначення наступне завдання — структурування: які конкретні галузі входять до креативної економіки, в якій логіці їх розміщувати відносно одна одної та як вимірювати їхній внесок? Тут дослідники також не дійшли єдиної думки: Д. Тросбі констатує, що наявні класифікації дають різні, важко порівнювані результати. Причина — у принципово різних вихідних критеріях, за якими ту чи іншу галузь відносять до «креативної».

Найбільш зручним аналітичним інструментом виявилася модель концентричних кіл, розроблена Д. Тросбі, яка згодом була адаптована для досліджень креативних індустрій у Великій Британії та ЄС [13],[14],[15]. Модель виходить із ключового припущення: культурна цінність є тим чинником, що відрізняє креативні товари від звичайних економічних благ. Чим більше діяльність виробляє товарів з високою часткою культурної цінності, тим ближче вона до ядра креативного сектору.

Модель містить чотири концентричні кола. Ядро — *core creative arts* — формують традиційні мистецтва: літературна творчість, музика, виконавські мистецтва (театр, танець), візуальні мистецтва. Культурна цінність тут має переважно внутрішній характер — вона є цінністю сама по собі, а не засобом досягнення якоїсь іншої мети. Твір мистецтва не потребує зовнішнього виправдання свого існування через корисність чи прибутковість. Друге коло — *other core cultural industries* — включає кіно, музеї, галереї та фотографію. Третє коло — *wider cultural industries* — охоплює видавничу справу, телебачення та радіомовлення, звукозапис, відеоігри. Нарешті, на периферії — *related industries* — реклама, архітектура, дизайн та мода.

Структуру креативної економіки відповідно до моделі концентричних кіл унаочнює рис. 2.2. Чотири концентричні зони відповідають чотирьом рівням

---

[11] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed,
[12] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[13] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[14] KEA European Affairs (2006). *The economy of culture in Europe*. European Commission. URL: https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2015/02/1.-the-economy-of-culture-in-Europe.pdf
[15] The Work Foundation (2007). *Staying ahead: The economic performance of the UK's creative industries*. Department for Culture, Media and Sport. URL: https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2025/05/Staying-ahead-economic-performance.pdf

насиченості культурною цінністю: від ядра, де культурна цінність є самоціллю, — до периферії, де вона виконує інструментальну функцію підвищення комерційної привабливості продукту.



Рис. 2.2. Структура креативної економіки за моделлю концентричних кіл
Джерело: складено на основі [16], [17], [18]

Як видно з рис. 2.2, ядро системи — мистецтво у його традиційних формах: образотворче мистецтво, сценічні мистецтва, література, музика. Саме тут культурна цінність має найвищу питому вагу і найменше корелює з ринковою ціною. Другий рівень — сектор культури — об'єднує галузі, де культурний зміст є основним продуктом, але вже поєднується з комерційними цілями: кіно, телебачення, радіо, видавнича справа, виставкова діяльність, бібліотеки, художня освіта. Третій рівень — власне креативний сектор — включає галузі, де культурна складова є ключовим джерелом конкурентної переваги, але не самоціллю: архітектура, дизайн, реклама, програмне забезпечення, відеоігри. Нарешті, зовнішня зона охоплює всі інші види діяльності, що використовують продукти і послуги креативного сектору як проміжний ресурс.

Принципово важливий момент: чим далі від ядра, тим більше внутрішня культурна цінність поступається місцем інструментальній. Культурний зміст на периферії є не метою, а засобом підвищення комерційної привабливості. Це

[16] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[17] KEA European Affairs (2006). *The economy of culture in Europe*. European Commission. URL: https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2015/02/1.-the-economy-of-culture-in-Europe.pdf
[18] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

розмежування є аналітично цінним: воно дозволяє визначити, де саме ринкові механізми спрацьовують добре і де вони дають «збій». Ядро (традиційні мистецтва) — класичний приклад ринкового провалу: продукт із надзвичайно високою культурною цінністю може бути комерційно нежиттєздатним без зовнішньої підтримки. Периферія, навпаки, функціонує ближче до стандартної ринкової логіки. Цей градієнт «ринкової спроможності» є безпосередньою основою для диференційованих інструментів підтримки: різні кола вимагають принципово різних підходів.

Ця структура має принципове значення для державної політики: кожна зона характеризується різним балансом між ринковими провалами та ринковою спроможністю і потребує відповідно диференційованих інструментів підтримки. Ядро потребує найбільшого обсягу прямого фінансування; периферія — переважно регуляторних і стимулюючих інструментів.

Класифікація креативних професій. Паралельно з галузевим підходом існує й професійний — визначення того, яких конкретно фахівців вважати «креативними працівниками». Тут також немає єдиного стандарту. Р. Флорида запропонував надзвичайно широке визначення: його «творчий клас» охоплює не лише митців і дизайнерів, а й вчених та інженерів, університетських професорів, а також «творчих професіоналів» — тих, хто працює у сфері охорони здоров'я, бізнесу та фінансів, юридичному секторі [19]. Відповідно до вужчого підходу, який відповідає наведеному вище визначенню, до переліку входять ті, чиї професії безпосередньо пов'язані з культурною та мистецтвом.

На основі Міжнародної класифікації професій ISCO-08 та методології Євростату (ESSnet-Culture) можна виокремити кілька категорій культурних і креативних занять (табл. 2.1) [20],[21]. Перша — управлінці у сфері культури та медіа: керівники культурних організацій, видавництв, мовників, рекламних агенцій. Друга — технічні та проєктні фахівці: архітектори, містобудівники, а також ІКТ-фахівці (системні аналітики, веброзробники), задіяні у виробництві цифрового контенту. Третя — фахівці зі збереження і передачі культурної спадщини: бібліотекарі, архівісти, куратори музеїв та галерей. Четверта — медійні фахівці: журналісти, редактори, автори та лінгвісти. П'ята — виконавські мистецтва: актори, музиканти, танцівники, режисери, продюсери, викладачі мистецтв. Шоста — візуальне мистецтво і дизайн: художники, графічні й мультимедійні дизайнери, фотографи, дизайнери одягу та інтер'єру. Сьома — художні ремесла: ткачі, гончарі, ювеліри, майстри декоративно-прикладного мистецтва. Варто зазначити, що їхнє включення до переліку залежить від застосовуваного визначення, оскільки Євростат відносить відповідні групи ISCO-08 не до повністю культурних, а лише до частково культурних занять.

---

[19] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

[20] International Labour Organization (2012). *International standard classification of occupations (ISCO-08)*. URL: https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/

[21] ESSnet-CULTURE (2012). *European Statistical System Network on Culture – Final report*. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf

Таблиця 2.1

Перелік культурних і креативних занять за кодами ISCO-08

Код ISCO-08	**Назва групи занять**
1221	Менеджери з продажу та маркетингу
1222	Менеджери з реклами та зв'язків з громадськістю
1330	Менеджери з інформаційно-комунікаційних технологій
2511	Системні аналітики
2512	Розробники програмного забезпечення
2513	Веб- та мультимедійні розробники
2161	Архітектори будівель
2164	Містобудівники та планувальники дорожнього руху
2622	Бібліотекарі та пов'язані з ними інформаційні фахівці
2621	Архівісти та куратори
2642	Журналісти
2432	Зв'язки з громадськістю
2431	Фахівці з реклами та маркетингу
3112	Інженери-будівельники
2651	Візуальні художники
2641	Автори та пов'язані з ними письменники
2655	Актори
2355	Інші викладачі мистецтв
2652	Музиканти, співаки та композитори
2654	Режисери та продюсери кіно, театру і пов'язаних з ними видів мистецтва
3431	Фотографи
3521	Телерадіо- і аудіовізуальні техніки
2166	Графічні та мультимедійні дизайнери
2163	Дизайнери продуктів та одягу
3432	Дизайнери та декоратори інтер'єру
2431	Фахівці з реклами та маркетингу
7221	Ковалі, молотобійці та працівники ковальсько-пресового виробництва

Код ISCO-08	Назва групи занять
7318	Ремісники з текстилю, шкіри та суміжних матеріалів
7314	Гончарі та пов'язані з ними працівники
7522	Столяри та пов'язані з ними працівники
7316	Майстри декоративного розпису, гравюри та художніх написів

Джерело: складено на основі [22];[23]

Тріада креативної економіки та рівні креативності галузей. Поєднання галузевого та професійного підходів дає концепцію «тріади», що є одним із найбільш практично корисних інструментів для вимірювання креативної економіки. Тріада виокремлює три категорії учасників. Перша — «креативні професіонали»: художники, дизайнери та інші творчі фахівці, зайняті безпосередньо в креативних галузях. Друга — «підтримуючий персонал у креативному секторі»: бухгалтери, юристи, адміністратори компаній, що належать до креативної індустрії, але самі не займаються творчою працею. Третя — «творчі фахівці поза креативним сектором»: дизайнер в автомобільній компанії, фотограф у рекламному відділі торговельної мережі.

Взаємозв'язок між цими трьома категоріями та їхнє співвідношення з ширшими поняттями «креативних індустрій» і «креативного класу» унаочнює рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3, матриця будується на перетині двох осей: тип професії (креативна чи інша) і тип індустрії (креативна чи інша). Це дає чотири клітинки, три з яких є аналітично значущими. Клітинка 1 — «креативні фахівці у креативних індустріях» — є найочевиднішим ядром: актори в театрі, дизайнери в рекламній агенції, режисери на кіностудії. Клітинка 2 — «креативні фахівці поза креативними індустріями» — фіксує часто невидиму, але економічно важливу групу: дизайнер в автомобільній компанії, фотограф у рекламному відділі торговельної мережі, архітектор у будівельній корпорації. Клітинка 3 — «допоміжні працівники у креативних індустріях» — охоплює бухгалтерів, юристів, адміністраторів, без яких функціонування креативних організацій було б неможливим, хоча самі вони творчою працею не займаються.

З цієї матриці випливають три різні за обсягом поняття. «Креативні індустрії» (1+3) охоплюють усіх зайнятих у відповідних секторах незалежно від характеру праці. «Креативний клас» (1+2) об'єднує всіх носіїв креативних професій незалежно від галузі. «Креативна економіка» у найширшому

[22] International Labour Organization (2012). *International standard classification of occupations (ISCO-08)*. URL: https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/
[23] ESSnet-CULTURE (2012). *European Statistical System Network on Culture – Final report*. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf

	Креативні індустрії	Інші індустрії	Всі індустрії
Креативні професії	Креативні фахівці (1)	Креативні поза креативним сектором (2)	Зайняті в креативних професіях
Інші професії	Допоміжні працівники (3)	Інші («некреативні»)	Зайняті в інших професіях
Всі професії	Зайняті в креативній індустрії	Зайняті поза креативною індустрією	Всі зайняті

Креативна економіка = 1 + 2 + 3

Креативні індустрії = 1 + 3

Креативний клас = 1 + 2

Рис. 2.3. Матриця тріади креативної економіки: класифікація зайнятих за типом професії та типом індустрії. *Джерело:* інтерпретація [24]

розумінні (1+2+3) включає обидві групи. Вибір між цими визначеннями є не суто термінологічним, а методологічним: він безпосередньо визначає результати вимірювання розміру сектору і, відповідно, масштаб і спрямованість державної підтримки.

Сума всіх цих категорій дає «розмір» креативної економіки — значно ширший, ніж просто «творчі галузі». Цей підхід, зокрема, застосовує Департамент цифрових технологій, культури, медіа та спорту Великої Британії (DCMS) у своїй статистиці. Усі, хто має креативну професію — незалежно від місця роботи, — утворюють «креативний клас» у строгому аналітичному сенсі. Однак на відміну від концепції Флориди цей клас визначається не за цінностями чи стилем життя, а за характером виконуваної праці.

Аналіз британської економіки на основі даних 2011–2012 рр. показав суттєві відмінності в рівні «креативної інтенсивності» різних галузей — тобто у частці творчих фахівців у загальній зайнятості. Методологія, прийнята DCMS як офіційна, встановила порогове значення у 30 %: галузі, де частка креативних зайнятих перевищує цей рівень, відносяться до креативних індустрій. Більшість традиційних креативних секторів — виконавські мистецтва, реклама, кіновиробництво — значно перевищує цей поріг. Водночас значна кількість творчих фахівців зайнята поза межами офіційно визначених креативних індустрій — у виробництві, охороні здоров'я та освіті. Ці дані є важливими: вони показують, що «межа» між креативними й некреативними секторами є

[24] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

проникною, і творчі компетенції справляють вплив на конкурентоспроможність навіть у традиційних галузях [25].

Конкретні значення рівня креативності для окремих галузей ілюструє табл. 2.2, що містить дані по 28 видах діяльності, впорядкованих за спаданням частки творчих фахівців у загальній зайнятості.

Таблиця 2.2

Рівень креативності окремих видів економічної діяльності
(частка творчих фахівців у загальній зайнятості галузі, %)

Код PKD	**Назва діяльності**	**Рівень креативності (шкала 0–100)**
90.03	Художня і літературна творча діяльність	91,5
74.30	Діяльність, пов’язана з перекладами	82,2
90.01	Діяльність, пов’язана з показом художніх вистав	78,8
74.20	Фотографічна діяльність	77,8
60.10	Радіомовлення	62,7
74.10	Діяльність у сфері спеціалізованого проєктування	62,1
71.11	Архітектурна діяльність	61,5
70.21	Міжособистісні відносини (паблік рилейшнз) і комунікація	59,3
58.14	Видання журналів і періодичних видань	58,3
90.02	Допоміжна діяльність з показу художніх вистав	56,8
59.1	Діяльність, пов’язана з фільмами, відеозаписами і телевізійними програмами	56,4
32.12	Виробництво ювелірних та подібних виробів	56,2
62.01	Діяльність, пов’язана з програмним забезпеченням	55,8
59.20	Діяльність у сфері звукозапису і музичних видань	54,1
60.20	Мовлення телевізійних загальнодоступних і кабельних каналів	53,5
73.11	Діяльність рекламних агентств	50,5
58.11	Видання книжок	49,9
58.13	Видання газет	48,8
73.12	Посередництво з продажу часу й місця для рекламних цілей у медіа	48,3
58.21	Видавнича діяльність у сфері комп’ютерних ігор	43,1
58.29	Видавнича діяльність у сфері іншого програмного забезпечення	40,8
90.04	Діяльність об’єктів культури	38,4
58.19	Інша видавнича діяльність	37,8

[25] Bakhshi H., Freeman A., Higgs P. (2013). *A dynamic mapping of the UK’s creative industries*. NESTA. URL: https://www.nesta.org.uk/report/a-dynamic-mapping-of-the-uks-creative-industries/

85.52	Позашкільні форми художньої освіти	34,6
62.02	Діяльність, пов’язана з консалтингом у сфері інформатики	32,8
58.12	Видання списків та довідників (наприклад, адресних, телефонних)	31,0
91.01	Діяльність бібліотек і архівів	23,8
91.02	Діяльність музеїв	22,5

Джерело: [26] на основі даних GUS (Головне статистичне управління Польщі)
Примітка:
1) галузі кодовано за польською класифікацією PKD, що є національним аналогом NACE Rev. 2 і відповідає українському КВЕД-2010; порогове значення рівня креативності у 30 % прийнято за методологією DCMS (Велика Британія);
2) рівень креативності визначається як співвідношення кількості працівників креативних професій у певній галузі до загальної кількості зайнятих у цій галузі. Дані стосуються британської економіки та відображають ситуацію станом на 2012 рік.

Як видно з табл. 2.2, найвищий рівень креативності демонструють галузі, безпосередньо пов'язані з художньою та літературною творчістю: художня і літературна діяльність (91,5 %), діяльність, пов'язана з перекладами (82,2 %), показ художніх вистав (78,8 %) і фотографічна діяльність (77,8 %). Ці галузі формують ядро креативного сектору — практично всі їхні зайняті є носіями креативних професій.

Дані таблиці виявляють кілька нетривіальних закономірностей. По-перше, відносно низький рівень креативності музеїв (22,5 %) і бібліотек (23,8 %) свідчить про те, що ці інституції, попри очевидну культурну місію, є переважно некреативними з погляду структури зайнятості — і, відповідно, потребують окремих від «ядерних» галузей інструментів підтримки. По-друге, такі галузі, як програмне забезпечення (55,8 %), рекламні агентства (50,5 %) і видання книжок (49,9 %), демонструють середній рівень, що підтверджує їхній статус «другого кола» у моделі концентричних кіл Тросбі. По-третє, більшість галузей перевищує порогове значення у 30 %, прийняте британською методологією DCMS для віднесення галузі до креативних індустрій.

Дані таблиці отримано на матеріалі польської економіки, і тому вони не можуть бути механічно перенесені на українські реалії. Водночас структурна логіка розподілу — концентрація творчих фахівців у художніх галузях і їхня відносна нечисленність у культурно-освітніх інституціях — є достатньо універсальною і може слугувати орієнтиром для розробки аналогічної методології на основі КВЕД-2010 для потреб вітчизняної статистики та культурної політики.

[26] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

Щодо розмірів: у країнах-лідерах частка зайнятих у креативному секторі суттєво перевищує середньоєвропейський рівень. За даними NESTA, Швеція має найвищу частку — близько 9 % від загальної робочої сили, за нею Фінляндія (8,2 %) та Велика Британія (7,6 %). За методологією Євростату, яка охоплює вужче визначення культурної зайнятості, максимальний показник у ЄС фіксується у Нідерландах — 5,3 %, тоді як у країнах Центральної та Східної Європи він опускається до 1,6–2,5 %. Ці відмінності відображають не лише різний рівень економічного розвитку, а й різну інституційну підтримку, рівень урбанізації та якість культурної інфраструктури. Важливо враховувати, що ці дані відображають лише пряму зайнятість. Мультиплікаторний ефект креативної економіки — через суміжні галузі туризму, освіти, технологій — суттєво збільшує реальний економічний вплив. Дослідження показують, що в середньому місті кожне робоче місце у креативній галузі створює щонайменше 1,96 додаткового робочого місця в інших секторах протягом двадцятирічного періоду. Цей мультиплікаторний ефект є одним із ключових аргументів на користь державної підтримки сектору [27]; [28]; [29].

2.3. Культурна та економічна цінність: взаємодія двох логік

Чому класична теорія цінності не є чинною для креативних товарів. Будь-яка економічна система функціонує навколо поняття цінності: що має цінність, чому, для кого і скільки. Стандартні економічні поняття споживчої та мінової вартості розроблялися переважно для матеріальних товарів, де функціональна корисність є основою оцінки. Ці категорії дають збій при аналізі культурних благ. Чому рукопис роману Джеймса Джойса оцінюється в мільйони доларів, а папір, на якому він написаний, — у копійки? Чому квиток на концерт Марії Каллас коштував більше, ніж аналогічна за тривалістю юридична консультація? Відповідь полягає в тому, що культурні блага несуть особливий тип цінності, який не може бути зведений до корисності чи витрат виробництва.

Саме тому в літературі, присвяченій креативній економіці, з'явилося поняття культурної цінності як специфічної форми цінності, властивої культурним продуктам. Д. Тросбі [30] розмежовує економічну та культурну цінність: перша вимірюється методами економічного аналізу і виражається у грошових одиницях, тоді як друга є багатовимірною, виводиться з культурного

---

[27] Bakhshi H., Freeman A., Higgs P. (2013). *A dynamic mapping of the UK's creative industries*. NESTA. URL: https://www.nesta.org.uk/report/a-dynamic-mapping-of-the-uks-creative-industries/

[28] Eurostat. (2024). *Culture statistics – cultural employment*. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment&oldid=363830

[29] PEC (2021). *Do creative industries generate multiplier effects? Evidence from UK cities 1997–2018*. Creative Industries Policy and Evidence Centre. URL: https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2023/09/Do-Creative-Industries-Generate-Multiplier-Effects-Evidence-from-UK-cities-1997-2018-PEC-Discussion-Paper-July-2021-1.pdf

[30] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

дискурсу і не має стандартної одиниці виміру. Культурна цінність є поєднанням шести компонентів, кожен з яких робить свій внесок у загальну культурну значущість об'єкта: естетична, духовна, соціальна, історична, символічна та цінність автентичності.

Естетична цінність стосується оцінки краси й художнього вираження — форми, композиції, гармонії та інших естетичних характеристик твору. Духовна цінність пов'язана зі значенням культурного продукту для членів певної релігійної, племінної або іншої культурної спільноти, а також із його світським виміром — зверненням до внутрішніх якостей, спільних для всіх людей. Символічна цінність відображає здатність культурного об'єкта бути носієм значень і смислів — «repositories and conveyors of meaning». Соціальна цінність виявляється у здатності твору формувати відчуття зв'язку з іншими людьми та сприяти розумінню суспільства й ідентичності. Історична цінність стосується значення культурних артефактів як відображення умов життя часу їхнього створення та як джерела відчуття неперервності з минулим; вона, як правило, зростає з часом. Цінність автентичності означає визнання твору справжнім, оригінальним і унікальним — особливо важлива у добу масового копіювання та цифрового відтворення.

Структуру культурної цінності культурного продукту та її відмінність від утилітарної цінності унаочнює рис. 2.4.

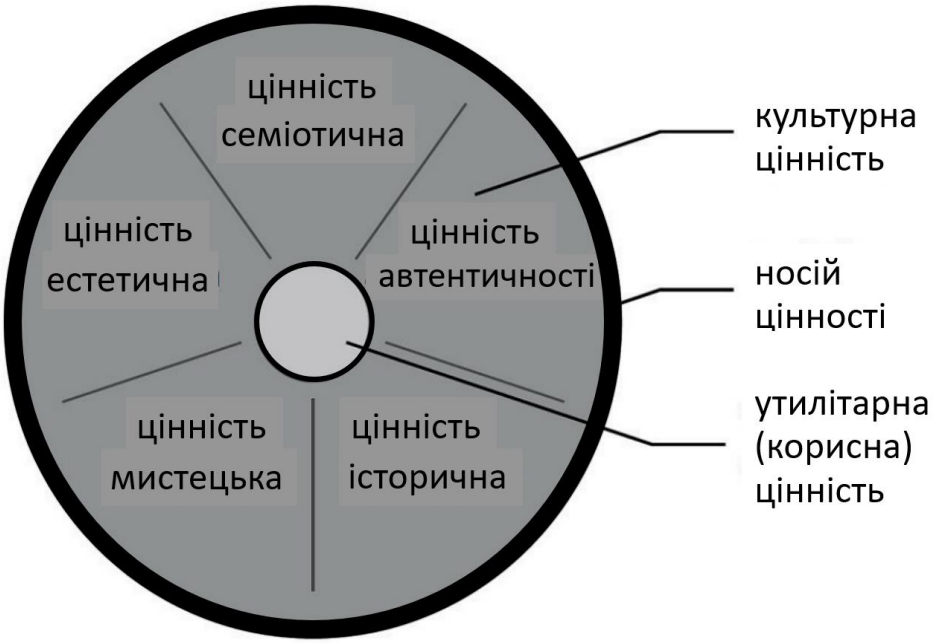


Рис. 2.4. Компоненти культурної цінності культурного продукту
Джерело: [31]

Як видно з рис. 2.4, культурна цінність є багатовимірною і охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів, що разом відрізняють культурний продукт від звичайного економічного блага. У центрі знаходиться сам носій цінності —

[31] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

культурний об'єкт або твір. Навколо нього розташовані компоненти культурної цінності: семіотична здатність нести значення і символи), естетична (краса, форма, гармонія), цінність автентичності (справжність і оригінальність), мистецька (майстерність і якість виконання) та історична (значення для культурної пам'яті і спадщини). Сукупність цих компонентів утворює культурну цінність як ціле — зовнішнє кільце моделі, що принципово відрізняється від утилітарної (корисної) цінності, яка є основою оцінки звичайних товарів.

Ключовий висновок моделі: культурні і утилітарні цінності є паралельними, але не взаємозамінними вимірами. Висока культурна цінність не гарантує високої ринкової ціни — і навпаки. Саме ця розбіжність є теоретичним обґрунтуванням того, чому ринкові механізми самостійно не забезпечують оптимального виробництва і розподілу культурних благ і чому державна підтримка культури є економічно обґрунтованою, а не лише ціннісно мотивованою.

Ключова характеристика культурної цінності — її переважно внутрішній, а не інструментальний характер. Це означає, що реалізація цих цінностей є благом сама по собі, а не засобом досягнення якоїсь іншої мети. Твір мистецтва не потребує зовнішнього виправдання через здатність «задовольняти потреби» — він має цінність вже через те, що існує як естетичний і культурний об'єкт.

Економічна цінність і процес комодифікації. Економічна цінність — цілком інша логіка. Вона є утилітарною: оцінює здатність товару задовольняти потреби споживачів і приносити їм користь. Її ключові параметри: корисність, рідкість, вартість виробництва, баланс попиту і пропозиції. Культурна та соціальна складові можуть входити до неї як вторинні чинники — наприклад, антикварна цінність предмета підвищує його ринкову ціну, — але домінуючою залишається утилітарна логіка [32].

Важливо розуміти: ці дві логіки не є взаємовиключними. Між ними можлива конвертація через процес, який дослідники називають *комодифікацією культурної цінності* — перетворенням культурних благ на ринкові товари через надання їм інструментального виміру [33]. Це означає, що культурна цінність здатна задовольняти конкретні людські потреби, набуваючи таким чином інструментального виміру. Відвідання театру чи музею задовольняє потребу в освіті, соціалізації, розвагах. Читання літератури виконує функції відпочинку, саморозвитку, емоційної розрядки. Колекціонування творів мистецтва задовольняє потреби в престижі, самовираженні й навіть у збереженні вартості.

Саме комодифікація є ключовим процесом у перетворенні культурних благ на економічні товари. Вона не є простою або автоматичною: вона вимагає специфічних механізмів комерціалізації, здатних врахувати як культурну, так і утилітарну складову цінності. Більше того, ринкова ціна культурного продукту

[32] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[33] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed

нерідко не корелює з його культурною значущістю — висока культурна цінність може поєднуватися з комерційною нежиттєздатністю, і навпаки [34].

Культурний і креативний капітал. Для розуміння того, як накопичується і використовується цінність у креативній економіці, необхідно звернутися до двох пов'язаних концепцій.

Перша — *культурний капітал* у розумінні Д. Тросбі [35]: актив, що втілює, зберігає або надає культурну цінність поряд із будь-якою економічною цінністю, яку він може мати. Він може бути матеріальним і нематеріальним. Матеріальний культурний капітал — це будівлі, споруди та об'єкти, наділені культурним значенням (культурна спадщина), а також твори мистецтва й артефакти як приватні блага — живопис, скульптура та інші об'єкти. Нематеріальний культурний капітал охоплює ідеї, переконання та практики, що об'єднують суспільство, — культурні коди, традиції виконання, символи.

Варто зазначити, що концепція культурного капіталу Д. Тросбі принципово відрізняється від однойменного поняття П'єра Бурдьє [36]: якщо в Бурдьє культурний капітал є характеристикою індивіда — знань, навичок і освіти, що дають соціальні переваги, — то у Д. Тросбі він закладений у культурному об'єкті, а не в особі.

Культурний капітал не є статичним — він постійно відтворюється й трансформується через культурну практику. Він передається від покоління до покоління через освіту, виховання та соціалізацію, збагачуючись новими елементами. Він є колективним надбанням суспільства, хоча окремі індивіди та групи мають до нього різний доступ [37].

Друга концепція — *креативний капітал* у розумінні Р. Флориди [38]: потенціал для створення нових ідей та інновацій, що зосереджений у людях з творчими здібностями, талантами та мотивацією до генерування нового. За Флоридою, саме концентрація креативного капіталу у поєднанні з технологією й толерантністю визначає економічний потенціал регіону і є рушійною силою інновацій та зростання. На відміну від культурного капіталу, зосередженого на збереженні й передачі спадщини, креативний капітал орієнтований на майбутнє — на створення нового.

Ці два види капіталу взаємодіють і конвертуються один в одного: культурний капітал слугує джерелом для нових творчих ідей, а нові культурні продукти, створені завдяки креативному капіталу, поповнюють культурний капітал суспільства. Їхній розвиток вимагає різних, але взаємопов'язаних типів

[34] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[35] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[36] Bourdieu P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood. URL: ttps://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm
[37] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[38] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

інвестицій — у збереження культурної спадщини і в розвиток творчих здібностей людей [39].

Особливості креативного товару. Усі ці міркування ведуть до розуміння того, що представляє собою «креативний товар» як особливий тип економічного блага. Це товари і послуги, що є результатом людської творчості, несуть символічні значення і втілюють права інтелектуальної власності. Культурна цінність у таких товарах є домінуючою або рівноцінною з утилітарною [40].

Принципову відмінність креативного товару від інших типів економічних благ унаочнює рис. 2.5, що відображає три типи товарів залежно від співвідношення в них користувацької та культурної цінності.

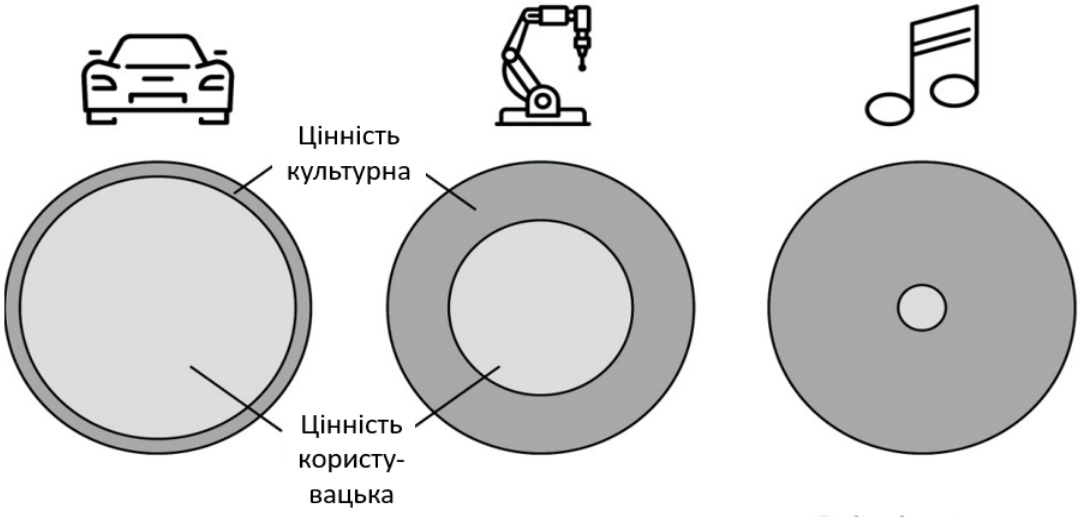


Рис. 2.5. Типологія товарів за співвідношенням користувацької та культурної цінності *Джерело:* інтерпретація [41]

Як видно з рис. 2.5, традиційні товари — автомобіль, меблі, взуття — є майже виняткові носіями користувацької цінності: їхня цінність визначається функціональністю та фізичними характеристиками. Товари з високим рівнем наукових знань — смартфон, комп'ютерна програма, медичний препарат — поєднують обидва типи цінності: функціональна корисність залишається основою, але додається значний шар знаннєвого і символічного змісту.

[39] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[40] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[41] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

Креативні товари — фільм, пісня, театральна вистава, відеогра — є принципово іншим типом блага: культурна цінність тут є домінуючою, а користувацька відіграє підпорядковану роль носія або оболонки для культурного змісту.

Це розмежування має безпосередні наслідки для економічного аналізу. По-перше, стандартні моделі попиту і пропозиції, розроблені для товарів першого типу, непридатні для аналізу ринків товарів третього типу. По-друге, ціноутворення на креативні товари підпорядковане іншій логіці: споживач платить не за матеріальну субстанцію, а за культурне значення. По-третє, провали ринку в секторі креативних товарів є системними і потребують специфічних інструментів регулювання, що не застосовуються до традиційних ринків.

Типові форми креативних товарів надзвичайно різноманітні: твори образотворчого мистецтва, літературні тексти, музичні композиції, фільми та серіали, відеоігри, архітектурні проєкти, модні колекції. Їх об'єднують дві спільні риси. По-перше, вони є відтворюваними благами з низькими або нульовими граничними витратами на копіювання — тобто можуть тиражуватися практично без додаткових витрат, що наближає їх до публічних благ і робить захист прав інтелектуальної власності принципово важливим. По-друге, кожен креативний продукт є унікальним і не може бути стандартизований — жодні два креативні товари не є тотожними [42];[43]. Таким чином, виникає парадокс: масовість тиражування при збереженні унікальності культурної цінності кожного примірника. Про специфічні ринкові феномени, що породжуються цим парадоксом, детальніше йтиметься у наступному підрозділі.

Специфіка ринків культурних благ: від невизначеності до «ефекту зірок». Особливості культурної та економічної цінності визначають і специфіку ринків, на яких торгуються культурні продукти. Ці ринки мають низку структурних відмінностей від стандартних ринків споживчих товарів, які необхідно розуміти для ефективного управління і регулювання.

По-перше, для ринків культурних товарів характерна висока невизначеність якості до моменту споживання. На відміну від більшості споживчих товарів, якість яких можна оцінити до купівлі або на основі специфікацій, якість культурного продукту можна оцінити лише після і через споживання. Неможливо заздалегідь знати, чи вам сподобається роман, фільм або концерт. В економічній теорії такі товари називають «товарами досвіду» (*experience goods*) — на відміну від «пошукових товарів» (*search goods*), якість яких можна оцінити заздалегідь [44]. Окремим, третім типом є «довірчі товари»

[42] Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. URL: https://www.tse-fr.eu/articles/platform-competition-two-sided-markets

[43] Caves R. E. (2003). Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives,* 17(2), 73–84. URL: https://www.jstor.org/stable/3216857

[44] Nelson P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy,* 78(2), 311–329. URL: https://www.jstor.org/stable/1830691

(*credence goods*), якість яких важко оцінити навіть після споживання [45]. Ця невизначеність породжує специфічну ринкову динаміку: вона підвищує значення сигналів якості (репутація автора, відгуки критиків, нагороди), знижує цінову еластичність попиту — споживачі схильні з підозрою ставитися до занадто дешевих культурних продуктів, побоюючись прихованих проблем з якістю — і пояснює, чому культурні посередники відіграють таку виняткову роль: вони суттєво знижують інформаційну асиметрію [46].

По-друге, ринки культурних товарів демонструють надзвичайно нерівномірний розподіл доходів між учасниками — феномен, описаний Шервіном Розеном у 1981 р. як «економіка зірок» (*superstar economics*). Відносно невеликі відмінності у таланті призводять до разюче нерівного розподілу доходів, особливо в індустріях, де технологія уможливлює масштабувати виступи на велику аудиторію з мінімальними додатковими витратами. Розен наголошував, що технологічний прогрес — спочатку радіо та телебачення — різко збільшив потенційний розмір ринків і таким чином посилив ефект зірок; цифрова дистрибуція поглибила цю тенденцію. Це означає, що для переважної більшості творців ринок є надзвичайно конкурентним і нерівним [47].

Ці особливості мають прямі регуляторні імплікації: система авторської винагороди, колективне управління правами, підтримка «середнього прошарку» творчих працівників через гранти й резиденції є інституційними відповідями на структурну нерівність, властиву ринкам культурних благ [48].

2.4. Суб'єкти креативної економіки: ролі, взаємодії, екосистема

Чому система суб'єктів складніша, ніж у традиційній економіці. У будь-якій економіці є виробники і споживачі, посередники і регулятори. Однак у креативній економіці ця структура ускладнюється принциповим чином. Причина — подвійний характер продукту: він одночасно є товаром (і підпорядковується ринковій логіці) й культурним об'єктом, що несе символічні значення (і підпорядковується логіці культурної цінності) [49]. Ця двоїстість породжує специфічні ролі, що не мають аналогів у традиційних галузях — зокрема, роль культурного посередника.

Загальна типологія суб'єктів охоплює: працівників культури (як творчих, так і допоміжних), приватні компанії (від малих дизайн-студій до великих медіакорпорацій), неприбуткові організації (асоціації митців, творчі об'єднання,

---

[45] Darby M. R., Karni E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, *16*(1), 67–88. URL: https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/466756

[46] Caves R. E. (2003). Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives,* 17(2), 73–84. URL: https://www.jstor.org/stable/3216857

[47] Rosen S. (1981). The Economics of Superstars. *The American Economic Review,* 71(5), 845–858. URL: https://www.jstor.org/stable/1803469

[48] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

[49] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed

фонди), публічні культурні установи (музеї, театри, бібліотеки, філармонії), освітні організації (мистецькі школи, консерваторії, факультети дизайну та кіно), урядові й місцеві агенції, міжнародні організації (ЮНЕСКО та ін.) і споживачів та споживчі організації [50];[51]. Для більш глибокого аналізу корисно згрупувати цих суб'єктів за функціональними ролями у трьох площинах: пропозиція, попит і посередництво.

Творці і продюсери: від індивіда до колективу. Творці й продюсери складають основу пропозиції на ринку культурних товарів. Їхня діяльність пов'язана з виробництвом культурних продуктів, що призводять до створення й використання культурної цінності. Ця група є надзвичайно неоднорідною за природою і масштабом: вона охоплює як державні й приватні організації, так і індивідуальних і колективних творців.

Характерна тенденція останніх десятиліть — перехід від індивідуальної творчості до колективної праці у командах, особливо в таких галузях, як кіно, відеоігри, реклама, де створення продукту вимагає поєднання різнорідних компетенцій. Це призводить до формалізації та інституціоналізації мистецьких практик, до появи складніших організаційних структур — продакшн-компаній, креативних агенцій, дизайн-студій. Голлівудська традиція розрізняє «above the line» — творців символів (*symbol creators*): письменників, режисерів, виконавців, тих, хто безпосередньо створює культурний зміст — та «below the line» — ремісничих і технічних працівників, що забезпечують виробничий процес [52].

Особливе місце займають продюсери — суб'єкти, що виконують критично важливу функцію перетворення креативної діяльності на економічно вигідну справу. Вони забезпечують фінансування проєктів, організовують виробництво, налагоджують канали розподілу й просування. За своєю суттю продюсери виконують функцію організаторів творчого виробництва — вони забезпечують баланс між художніми цілями і комерційними реаліями [53];[54]. Від якості цього балансу часто залежить, чи побачить культурний продукт свою аудиторію.

Споживачі і просюменти: кінець пасивного споживання. Традиційне уявлення про споживача як пасивного одержувача культурного контенту давно застаріло. Термін «просюмент» (*prosumer*) запровадив Елвін Тоффлер у книзі *The Third Wave* (1980), описуючи особу, яка одночасно виробляє і споживає продукти. У сучасній креативній економіці ця категорія набула нового змісту: просюменти не просто споживають продукти, а й беруть активну участь у їхньому створенні або просуванні [55].

---

[50] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[51] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed
[52] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed
[53] Caves R. E. (2003). Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives,* 17(2), 73–84. URL: https://www.jstor.org/stable/3216857
[54] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[55] Toffler A. (1980). *The third wave*. William Morrow.

Це може включати створення фанфікшн, фанарту, реміксів і пародій на основі існуючих культурних продуктів; участь в обговоренні та інтерпретації творів у соціальних мережах, блогах, на форумах; залучення до тестування й розробки продуктів, коли компанії свідомо включають користувачів у процес ко-творчості. Генрі Дженкінс описує цей феномен як партисипативну культуру, що протистоїть «попереднім уявленням про пасивне медіаспоживання»: ролі виробників і споживачів медіа більше не є чітко розмежованими. Найяскравішими формами просюмерства є фан-спільноти, що активно інтерпретують, переробляють і поширюють культурний контент — від фанфікшн і модифікацій ігор до імітативних та пародійних практик навколо медіапродуктів. Вони можуть суттєво продовжити «життєвий цикл» культурного продукту і створити додатковий попит на супутні товари [56];[57].

З погляду системи цінностей у креативній економіці споживачі не просто формують попит, а впливають на саме створення культурної цінності через свої інтерпретації, рекомендації, обговорення [58]. Це радикально змінює уявлення про те, де «починається» і «закінчується» культурний продукт: у цифровій економіці межа між виробником і споживачем стає дедалі більш умовною.

Культурні посередники: влада смаку і легітимації. Культурні посередники — особлива група суб'єктів, специфічна для креативної економіки і без прямих аналогів у традиційних галузях. Вони є містком між творцями та споживачами, виконуючи функції фільтрації, оцінки, інтерпретації та просування культурного контенту. До них належать редактори видавництв, куратори галерей, музичні продюсери, програмні директори, кінокритики, культурні менеджери, бібліотекарі та освітяни.

Роль посередників є багатогранною. По-перше, вони забезпечують доступність культурних продуктів для широкої аудиторії, організовуючи канали розподілу культурних благ. По-друге, вони передають сенс і цінність культурних творів, інтерпретують їх для різних аудиторій, адаптують до нових контекстів. По-третє, вони сприяють формуванню «середньої культури» — доступнішого варіанта складних форм мистецтва: екранізації класиків, науково-популярні версії складних ідей, популярні аранжування класичної музики. Саме цих посередників П. Бурдьє [59] визначав як «творців смаку» (*tastemakers*), що відтворюють «середню культуру» через легітимацію різноманітних культурних репертуарів.

---

[56] Jenkins H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

[57] O'Neill B., Gallego Pérez J. I., Zeller F. (2013). New Perspectives on Audience activity: 'Prosumption' and Media Activism as Audience Practices. *Audience Transformations: Shifting Audience Positions in Late Modernity* (pp. 157-171). Routledge. URL: https://www.academia.edu/144333041/New_Perspectives_on_Audience_Activity_Prosumption_and_Media_Activism_as_Audience_Practices

[58] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

[59] Bourdieu P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Harvard University Press.

Роль посередників не є нейтральною. Вони не просто «доставляють» продукти аудиторії — вони беруть участь у формуванні кінцевої цінності продукту. Факт відбору престижним видавництвом чи галереєю сам по собі стає частиною культурної цінності твору. З економічного погляду, посередники виконують функцію «сигналізування» (*signalling*) і «сертифікації» в умовах інформаційної асиметрії. Вони розв'язують класичну проблему «ринку лимонів» Джорджа Акерлофа [60]: без надійних сигналів якості ринок культурних товарів може деградувати, витіснивши якісні продукти дешевою масовою продукцією. Посередники мають реальну владу: вони визначають, які митці отримують визнання, які культурні форми стають домінуючими, що вважається «якісним». Ця влада породжує постійні дискусії, але водночас і реальну конкурентну ренту: ті, хто контролює посередницьку функцію, захоплюють значну частину загальної вартості, створюваної в ланцюзі від творця до споживача.

Цифрові платформи — Spotify, Netflix, YouTube, TikTok — суттєво трансформували посередницьку функцію. Алгоритмічні системи рекомендацій частково замінили традиційних «гейткіперів», але породили нові форми концентрації: Spotify утримує 32,2 % глобального ринку стрмінгу за підписниками, а п'ять провідних платформ — Spotify, Apple Music, Amazon Music, Tencent Music та YouTube Music — сукупно контролюють близько 72 % глобальної виручки [61];[62]. Логіка влади не зникла — вона лише змінила свою форму.

Модель екосистеми: базові елементи та їхня взаємодія. Системний погляд на суб'єктів креативної економіки вимагає не лише переліку ролей, а й розуміння структури їхньої взаємодії. Зручним аналітичним інструментом тут є «екосистемна» модель, що описує базові елементи та зв'язки між ними.

Базові елементи включають культурні ресурси (традиції, знання, навички й культурна спадщина), що слугують основою для творчої діяльності; креативних працівників, які трансформують ці ресурси у творчі ідеї; креативні індустрії, що організовують виробничий процес; і нарешті — споживачів, що реалізують цінність продукту у процесі споживання. Посередники забезпечують зв'язок між виробниками і споживачами, а держава через свою політику задає параметри інституційного середовища [63];[64].

---

[60] Akerlof G. A. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500. URL: https://doi.org/10.2307/1879431

[61] MIDiA Research (2025, May). *Music subscriber market shares Q4 2024*. URL: https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-2024-slowdown-what-slowdown

[62] Mordor Intelligence (2026). *Music streaming market size, share & growth: Industry research report, 2031*. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/music-streaming-market

[63] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

[64] UNCTAD (2022). *Creative economy outlook 2022*. United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_en.pdf

Системну архітектуру взаємодії суб'єктів креативної економіки унаочнює рис. 2.6. Модель відображає три функціональні сфери — виробництво, дистрибуцію та споживання — як взаємопов'язані підсистеми єдиного ринку креативних благ, що функціонує у двох зовнішніх середовищах: культурному (вгорі) та інституційно-регуляторному (держава, внизу).

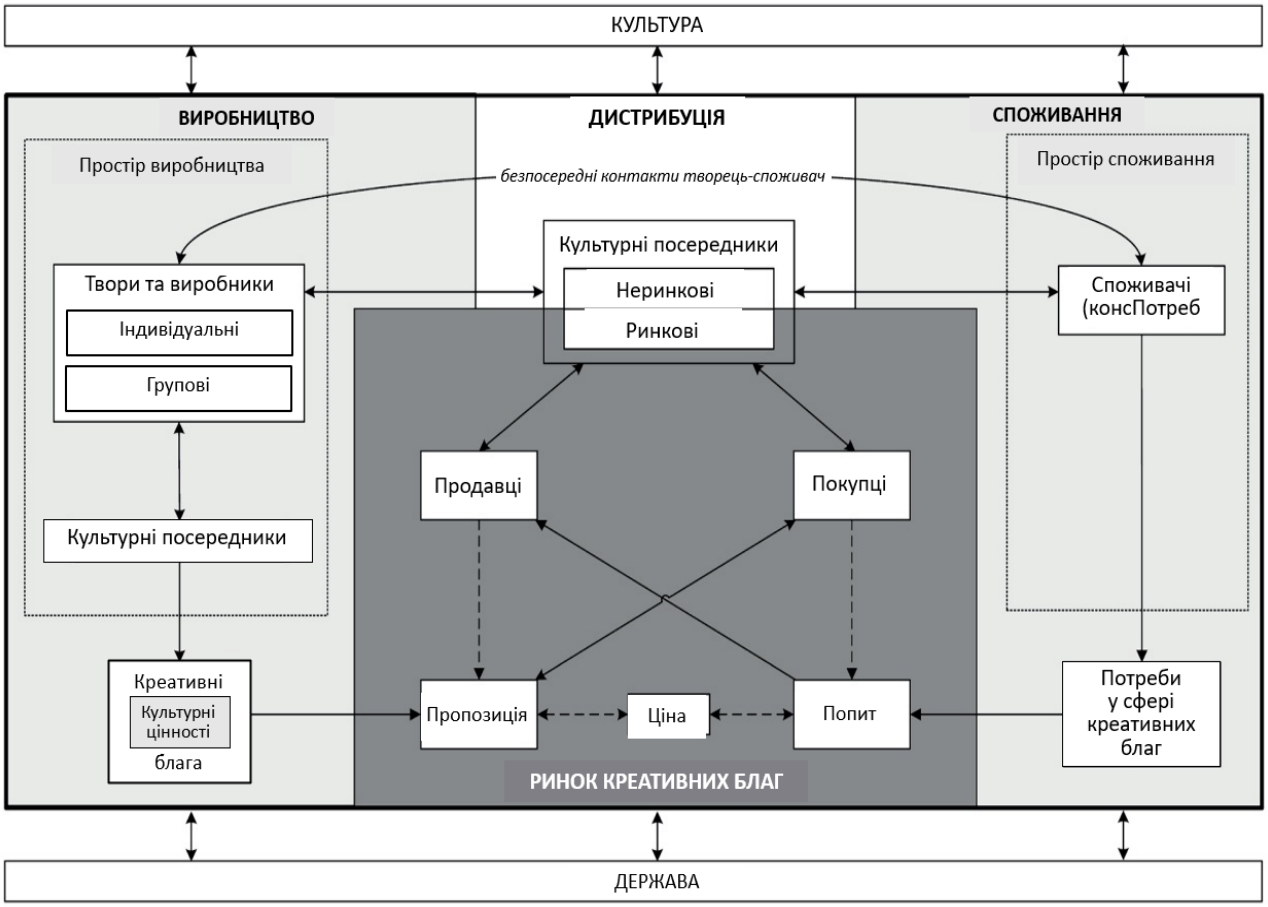


Рис. 2.6. Системна модель екосистеми креативної економіки: суб'єкти, ринок і зовнішнє середовище. *Джерело:* [65]

Як видно з рис. 2.6, у центрі системи — ринок креативних благ, що функціонує через механізми ціни, пропозиції та попиту. Виробнича сфера (ліворуч) охоплює індивідуальних і колективних творців та виробників, які генерують креативні блага з вбудованою культурною цінністю. Сфера споживання (праворуч) формується потребами у креативних благах і реалізується через споживачів. Між цими двома сферами розташована дистрибуція — функціональний простір культурних посередників, що поділяються на ринкових (комерційні галереї, стрімінгові платформи, видавництва) та неринкових (музеї, бібліотеки, державні культурні інституції).

Принципово важливим є подвійний зв'язок між усіма трьома сферами: поряд із ринковими каналами дистрибуції існують безпосередні контакти між

[65] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

творцями і споживачами — феномен просюмерства та ко-творчості, що набуває дедалі більшого значення в цифрову епоху.

Надсистемний рівень моделі розкриває два визначальні чинники зовнішнього середовища. Культура (верхній блок) є одночасно джерелом ресурсів для виробництва і простором, в якому реалізується культурна цінність продуктів — і тим самим замикає систему у відтворювальний цикл. Держава (нижній блок) задає параметри інституційного середовища для всіх трьох сфер — через авторське право, субсидії, стандарти й регуляторні вимоги. Саме ця дворівнева зовнішня рамка відрізняє екосистему креативної економіки від стандартних ринкових моделей і пояснює, чому ізольоване втручання лише в один елемент системи рідко дає очікуваний результат.

Ключовий висновок екосистемного погляду: все в цій системі взаємозалежне. Творчість залежить від культурного капіталу суспільства й підтримки продюсерів. Рішення продюсерів залежать від оцінок культурних посередників та реакцій споживачів. Вибір посередників обумовлений характером продуктів і очікуваннями аудиторії. Смаки споживачів формуються через культурну освіту, медіа та рекомендації критиків [66]. Зміни в одній частині системи неминуче впливають на інші частини. Наприклад, поява стрімінгових платформ не лише змінила способи споживання музики — вона трансформувала модель доходів творців, роль лейблів, формати музичних продуктів і навіть стандарти тривалості пісень: середня тривалість пісні у чарті Spotify скоротилася з ≈3 хв 30 с (2019) до ≈3 хв (2024) [67].

Для практики державної підтримки екосистемний підхід означає необхідність уникати точкових, секторальних втручань і прагнути до системного впливу: одночасного посилення кількох взаємопов'язаних елементів. Підтримка лише «виробників» без розвитку аудиторії та інфраструктури дистрибуції є неповноцінною. Так само й інвестиції в культурну освіту без супутньої підтримки ринку для молодих творців не дадуть системного ефекту.

2.5. Механізми реальної сфери: як функціонує система креативної економіки

Що таке «механізм» і чому це важливо. Поняття «механізму» є ключовим для розуміння того, як функціонує креативна економіка на практиці. Механізм — це не просто послідовність дій або процес. Це спосіб, за допомогою якого певні причини призводять до певних наслідків через складну взаємодію різних елементів системи. Механізм пояснює не лише «що відбувається», але й «як» і «чому». Розуміння механізмів дозволяє

[66] Bourdieu P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Harvard University Press.
[67] Chartmetric (2024). *2024 year in music report*. URL: https://hmc.chartmetric.com/shorter-songs-trend-streaming-history/

прогнозувати наслідки певних дій, виявляти точки втручання для зміни результатів і розробляти ефективну політику [68].

У реальній сфері креативної економіки Кшиштоф Стаховяк виокремлює [69] сім взаємопов'язаних механізмів, що разом визначають процеси виробництва, розподілу та споживання культурних товарів. Їхній перелік: укорінення, семіотизація, комодифікація, обіг вартості, діджиталізація, глобалізація і локалізація. Важливо підкреслити: жоден з них не діє ізольовано, всі вони взаємодіють і модифікують дію один одного.

Взаємодію всіх механізмів у системному контексті креативної економіки відображає рис. 2.7, що є адаптацією концептуальної моделі К. Стаховяка.

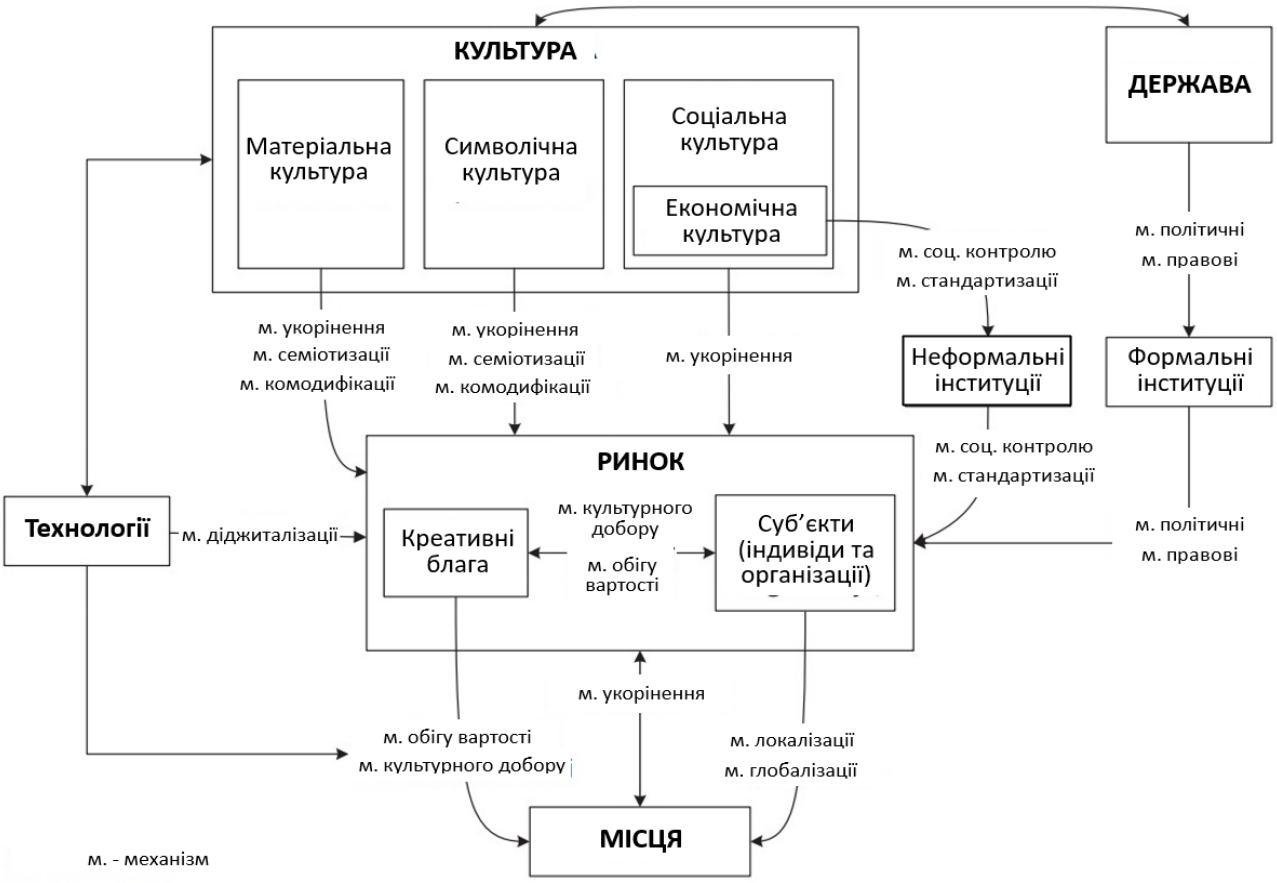


Рис. 2.7. Системна модель механізмів функціонування креативної економіки
Джерело: [70]

[68] Renate Mayntz (2020). *Causal mechanism and explanation in social science* (MPIfG Discussion Paper No. 20/7). Max Planck Institute for the Study of Societies. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218729/1/1698648588.pdf

[69] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

[70] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

Як видно з рис. 2.7, креативна економіка функціонує як взаємодія п'яти підсистем. Культура (верхній блок) є первинним середовищем і ресурсом — у чотирьох вимірах: матеріальному, символічному, соціальному та економічному. Ринок є центральним операційним ядром системи, де зустрічаються креативні блага і суб'єкти (індивіди та організації). Держава (праворуч) впливає на систему через два канали: формальні інституції (законодавство, регулювання) та неформальні (норми, стандарти). Технології забезпечують матеріально-технічну базу всієї системи через механізм цифровізації. Місця (нижній блок) є просторовим виміром системи — де відбуваються реальні процеси виробництва, дистрибуції та споживання.

Механізми на схемі позначають конкретні зв'язки між підсистемами. Механізм укорінення пов'язує культуру з ринком і місцями. Механізми семіотизації та комодифікації описують перетворення культурної цінності на ринкову. Механізм обігу цінностей та культурного добору регулюють взаємодію між креативними благами і суб'єктами на ринку. Механізм цифровізації визначає вплив технологій на весь ринковий простір. Механізми глобалізації й локалізації описують просторову динаміку системи. Нарешті, механізми соціального контролю, стандартизації, правові та політичні механізми утворюють регуляторну надбудову, що формує правила гри для всіх учасників. Саме ця системна взаємозалежність є підставою для висновку: ефективна політика розвитку креативної економіки має бути спрямована не на окремі елементи, а на зміцнення зв'язків між ними.

Механізм укорінення: культура як економічний ресурс. Механізм укорінення є одним із ключових механізмів функціонування креативної економіки [71]. Його теоретичну основу заклав Марк Гранноветтер, довівши, що в сучасних індустріальних суспільствах більшість економічних дій укорінена у структурах соціальних відносин [72]. Застосована до креативної економіки, ця ідея набуває особливого змісту: функціонування економіки нерозривно пов'язане з культурними процесами, причому культура є не лише середовищем, а й ресурсом для виробництва нових товарів. Не тільки спосіб організації виробництва залежить від місцевих соціокультурних умов — сама культура стає сировиною для нових продуктів [73].

Культура завжди прив'язана до конкретної спільноти й простору. Місцеві культурні цінності та товари виходять на глобальний ринок, зберігаючи свою унікальність. Ці цінності й товари є продуктами місцевих культурних традицій, пов'язаних із конкретним місцем, мовою, соціальними практиками. Саме тому креативна економіка залишається територіально вкоріненою: вона не може бути повністю уніфікована під «глобальну культуру», бо саме її локальна специфіка є джерелом цінності. Культурні продуктові індустрії

[71] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[72] Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481–510. URL: https://doi.org/10.1086/228311
[73] Scott A. J. (2000). *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries*. Sage.

характеризуються специфічними формами генерації культури, нерозривно пов'язаними з конкретним місцем, та агломераційними тенденціями, що визначають їхнє просторове розміщення [74]. Культурні коди, що діють у певному просторі, визначають, які ресурси стають доступними для творчого використання, тим самим визначаючи характер місцевої креативної продукції [75].

Механізм укорінення пояснює кілька важливих економічних феноменів, які інакше залишаються незрозумілими. Чому певні міста стають незмінними центрами окремих творчих галузей — Голлівуд у кіно, Мілан у моді, Нашвілл у музиці кантрі? Не лише через фізичну інфраструктуру чи фінансовий капітал, а через накопичені зовнішні економії, які можуть бути ефективно використані лише через просторову агломерацію: специфічні знання, мережі, традиції, «мову» галузі — культурний субстрат, який не може бути швидко відтворений в іншому місці. Цей культурний субстрат є джерелом стійкої конкурентної переваги, яку важко імітувати. В економічній термінології це — *location-specific asset*, актив, невіддільний від певного місця [76].

Для України механізм укорінення має особливе значення: багата і самобутня культура є реальним конкурентним ресурсом. Мова, усна і пісенна традиція, архітектурна спадщина, декоративно-прикладне мистецтво — «сировина» для творчих продуктів, які інші не можуть відтворити. Але ресурс перетворюється на конкурентну перевагу лише тоді, коли є свідома стратегія його комерційного освоєння — інакше він залишається культурним капіталом, що не генерує економічної вартості [77].

Механізм семіотизації: коли знак важливіший за функцію. Сучасні економіки дедалі більше є економіками знаків — інформації, символів, образів, бажань — та простору [78]. Будь-який культурний продукт є носієм значень: він щось означає, до чогось відсилає, щось символізує. У цьому контексті доречно говорити про «примат семіозису» — ситуацію, в якій знакові цінності товарів переважають над їхніми функціональними характеристиками [79]: для картини важливіше, що вона означає, ніж що вона «робить».

Семіотичні цінності конвертуються в економічну вартість через брендинг: товари набувають знакової цінності через процес прикріплення образів і символів, при цьому сам споживач стає агентом естетизації, перетворюючи послуги і досвід на знаки [80]. Бренд — це насамперед система значень, асоціацій

---

[74] Scott A. J. (2000). *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries*. Sage.
[75] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[76] Scott A. J. (2000). *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries*. Sage.
[77] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
[78] Lash S., Urry J. (1994). *Economies of signs and space*. Sage
[79] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[80] Lash S., Urry J. (1994). *Economies of signs and space*. Sage

і символів, а не сукупність матеріальних характеристик продукту. Паралельно відбувається семіотизація простору: міста й регіони стають «локаційними продуктами» з власними брендами [81] — Відень як бренд класичної музики, Мілан — моди, Кремнієва долина — технологічних інновацій.

За механізмом семіотизації стоїть конкретна економічна логіка: семіотична цінність є джерелом цінової премії [82]. Споживач платить не за матеріальну субстанцію товару, а за значення, яке він несе — за статус, ідентичність, приналежність до певної спільноти. Це переносить конкуренцію з площини витрат у площину значень: виграє не той, хто виробляє дешевше, а той, хто продукує переконливіші смисли. Для компаній, що працюють у креативній економіці, це означає принципово іншу конкурентну стратегію — не ціновий демпінг, а культурне лідерство [83].

Механізм комодифікації: перетворення культури на товар. Комодифікація є одним із ключових механізмів функціонування креативної економіки [84]. Вона пояснює, як продукти творчої діяльності стають ринковими товарами — і тим самим розкривають свою економічну цінність. У Стаховяка цей процес описується як утилітаризація культурної цінності — перетворення продуктів культури на блага і товари. Аналітично його можна розкласти на три послідовні кроки [85]. На першому — виникає культурний продукт, що має культурну цінність, але ще не є товаром у економічному сенсі. На другому — продукту надається споживча вартість: з'ясовується, що він здатний задовольняти певні людські потреби. На третьому — встановлюється мінова вартість (ціна), що робить продукт частиною ринкового обміну. У підсумку культурна цінність перетворюється на економічну.

Комодифікація є процесом з неоднозначними наслідками [86]. З одного боку, вона дозволяє творцям отримувати економічну винагороду, забезпечує фінансову стійкість культурного виробництва, розширює доступ до культурних благ через ринкові механізми. З іншого — може призводити до комерціалізації культури, стандартизації під запити ринку, нерівності в доступі. Важливим є і менш очевидний аспект: комодифікація змінює стимули для виробника. Коли культурний продукт стає ринковим товаром, творець починає враховувати ринковий сигнал — попит. Це може стимулювати якість і різноманітність (коли ринок нагороджує оригінальність), але може й гальмувати інновацію (коли ринок нагороджує перевірені формули).

---

[81] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[82] Lash S., Urry J. (1994). *Economies of signs and space*. Sage
[83] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[84] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[85] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed
[86] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed

Цю дилему поглиблює принцип «nobody knows», сформульований Річардом Кейвсом [87]: у креативній економіці ніхто наперед не знає, яка ідея «злетить», що робить надмірну орієнтацію на ринкові сигнали стратегічно ризикованою. Розуміння цього парадоксу є необхідним для розробки виваженої культурної й інноваційної політики: саме тому підтримка різноманітності культурного виробництва — а не лише комерційно успішних продуктів — є обґрунтованою стратегічною позицією [88].

Механізм обігу вартості: ланцюги і мережі. Творчу діяльність можна розглядати як послідовність етапів, на кожному з яких створюється додаткова вартість. Класична структура ланцюга вартості у креативних галузях охоплює три фази [89]: створення цінності (формування культурного й економічного значення продукту), розподіл цінності (поширення через різні канали) та споживання цінності (її реалізація споживачами).

У сучасній креативній економіці рідко один суб'єкт контролює весь ланцюг — натомість формуються складні мережі, де різні організації спеціалізуються на різних етапах. Розподіл цінності між ланками є вкрай нерівномірним. Так, у музичній індустрії стрімінгові платформи утримують значну частку доходів: серед правовласників перерозподіляється лише близько 65–70 % доходу платформи, а виконавці після відрахувань лейблів і дистрибуторів отримують близько 4 доларів за кожну тисячу прослуховувань. Аналогічна асиметрія спостерігається у видавничій справі та кіноіндустрії. «Захоплення цінності» (*value capture*) тими, хто контролює ключові вузли мереж розподілу, є системною рисою креативної економіки в цифрову епоху — і системним викликом для регуляторів [90]. Характерна особливість механізму: ланки ланцюга можуть з'єднуватися безпосередньо — через просюмерство, коли споживач водночас є й виробником. Розуміння того, де і як розподіляється цінність у цих мережах, є необхідним для розробки справедливої авторсько-правової й податкової політики [91].

Механізм діджиталізації: цифровий стрибок. Цифрова революція останніх десятиліть радикально трансформувала креативну економіку, змінивши способи створення, розподілу й споживання культурного контенту [92]. В основі лежить технологічна конвергенція — один культурний продукт тепер поширюється через безліч різних медіа, що стали інтерактивними. Генрі

[87] Caves R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
[88] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[89] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[90] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed
[91] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[92] Stachowiak, K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

Дженкінс описав цей феномен як «культуру конвергенції», де межі між виробництвом і споживанням розмиваються [93].

Ключові наслідки діджиталізації: зміна ланцюгів цінності; зниження бар'єрів входу на ринок; зростання масштабованості (цифровий контент тиражується практично безкоштовно); географічна децентралізація. Водночас цифровізація породила специфічний тип ринкової структури — «двосторонні платформи» (*two-sided markets*), де платформа одночасно обслуговує творців і споживачів. Щоб досягти успіху, платформи в медіа, програмному забезпеченні та інтернеті мають залучити обидві сторони ринку одночасно [94]. Мережеві ефекти діють так: користувачі обирають платформу з ширшим контентом, а постачальники контенту підтримують платформу з більшою аудиторією. Ця динаміка генерує стійку тенденцію до концентрації: виграє «переможець, який забирає все» — і цифровізація не знищила цю тенденцію, а посилила її, перемістивши від традиційних вертикально інтегрованих компаній до горизонтальних платформ глобального масштабу, породжуючи нові форми монополізму, для регулювання яких існуюче антимонопольне законодавство є недостатньо придатним [95].

Механізми глобалізації та локалізації. Механізм глобалізації в креативній економіці є діалектичним — він заснований не на просуванні одноманітної «глобальної культури», а на взаємодії між глобальним і локальним [96]. Процес охоплює три фази: детериторіалізацію (культурний контент виходить за межі локального контексту), інтерпретацію (адаптація в нових умовах) і ретериторіалізацію (повторне вкорінення, часто у гібридних формах). Модерність характеризується детериторіалізацією, що кидає виклик традиційним уявленням про культуру, прив'язану до конкретного простору [97]. Так «глокалізація» породжує мозаїку локальних культур, пов'язаних глобальними мережами обміну, а не єдиний одноманітний культурний простір.

Глобалізація в креативній економіці має реальні обмеження: мовні й ціннісні бар'єри залишаються суттєвими, більшість транснаціональних медіакомпаній отримують доходи переважно на континенті свого походження [98]. Разом з тим корейські K-dramas, нігерійський Nollywood і японське аніме демонструють, що продукт, глибоко вкорінений у локальній культурі, може досягти глобальних масштабів саме завдяки своїй специфіці —

---

[93] Jenkins H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

[94] Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. URL: https://www.tse-fr.eu/articles/platform-competition-two-sided-markets

[95] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed

[96] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.

[97] Appadurai A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. University of Minnesota Press

[98] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed

за умови правильних інституційних механізмів просування. Для України, чия культура набула глобальної видимості внаслідок повномасштабного вторгнення, це надзвичайно важливий приклад: вікно можливостей відкрите, але не залишається відкритим нескінченно без системних зусиль.

Механізм локалізації описує просторову організацію креативної діяльності між концентрацією та дисперсією [99];[100]. Концентрація в кластерах забезпечує спільну інфраструктуру, обмін знаннями і мережеві ефекти. Але цифрові інструменти знижують потребу у фізичній близькості, а високі витрати в традиційних центрах стимулюють пошук альтернатив. Розуміння цього балансу є критично важливим для регіональної політики.

2.6. Регуляторні механізми: культура, право і стандарти

Від ринкових сил до регуляторних механізмів. Реальна сфера креативної економіки — виробництво, розподіл, споживання — функціонує не у вакуумі. Вона перебуває в постійній взаємодії з регуляторною сферою: системою механізмів, через які держава, культура і суспільство визначають «правила гри». Якщо реальні механізми описують, «як відбуваються» процеси, то регуляторні — «як вони контролюються, спрямовуються й обмежуються».

До основних регуляторних механізмів належать [101]: культурна селекція, соціальний контроль, правовий контроль (зокрема право інтелектуальної власності), стандартизація та, нарешті, державна політика. Жоден з них не діє ізольовано — вони утворюють складну регуляторну екосистему, в якій різні форми контролю можуть взаємно посилювати або суперечити одна одній.

Культурна селекція: хто вирішує, що «гідне уваги». Механізм культурної селекції визначає, які з маси створюваних культурних продуктів отримають доступ до аудиторії [102]. Ключові суб'єкти — культурні «гейткіпери»: редактори видавництв, куратори галерей, музичні продюсери, програмні директори, кінопрокатники. Вони здійснюють фільтрацію і трансформацію контенту, знижують трансакційні витрати пошуку якості для споживачів та зменшують ризики для інвесторів [103]. Продукт, що пройшов через систему відбору, отримує символічний капітал — престиж, яким еліта наділяє культурний продукт, підвищуючи його культурну й економічну цінність, — і сам факт відбору стає частиною продукту.

---

[99] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[100] Scott A. J. (2000). *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries*. Sage.
[101] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[102] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[103] Caves R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.

Однак цей механізм породжує системну нерівність. Творці, що потрапили в систему відбору, отримують доступ до ресурсів, недоступних тим, хто залишився за її межами. Механізм кумулятивної переваги («успіх породжує успіх») посилює концентрацію уваги й доходів серед невеликої групи «визнаних» митців [104], а просторово проявляється у формуванні творчих кластерів навколо великих культурних центрів, де зосереджені й самі гейткіпери [105].

Соціальний контроль і механізм правового регулювання. Механізм соціального контролю регулює обіг і споживання культурних товарів відповідно до панівних суспільних цінностей [106]. Він діє на трьох рівнях: інституційному (законодавчі обмеження, рішення регуляторних органів), організаційному (корпоративні політики медіакомпаній і платформ) та індивідуальному (самоцензура творців) [107]. Найвидимішою формою є цензура; але важливішим і менш помітним є системний вплив ринкових очікувань на вибір тематики й форми.

Механізм правового регулювання пов'язаний насамперед із авторським правом — ключовим інститутом, що захищає права творців і формує структуру економічних відносин у галузі. Воно надає виключні права на відтворення, розповсюдження й публічне виконання, водночас встановлюючи суспільні обмеження (цитування, пародія, освіта). Завдяки Бернській конвенції авторське право набуває чинності автоматично в момент створення твору без необхідності реєстрації та охоплює понад 180 держав. Право ІВ може також стати інструментом конкурентної боротьби, коли великі компанії вдаються до судових процесів для тиску на менших гравців. Пошук балансу між захистом прав і стимулюванням інновацій є постійним викликом для законодавців [108],[109].

Стандартизація і державна політика. Механізм стандартизації подібний до правового, але спирається на неформальні інститути. Стандарти — загальновизнані критерії, що визначають бажані характеристики об'єктів і процесів; їхнє дотримання зазвичай є добровільним, але недотримання може мати наслідки у вигляді втрати репутації або виключення з ринку.

У креативній економіці існують кілька типів стандартів: творчі (жанрові конвенції, естетичні норми), технічні й технологічні (формати файлів, протоколи передачі даних — найвпливовіша категорія, оскільки контроль над ними дає ринкову владу), організаційні (стандарти управління проєктами,

---

[104] Caves R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
[105] Scott A. J. (2000). *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries*. Sage.
[106] Stachowiak K. (2017). *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*. Adam Mickiewicz University in Poznań. S.212.
[107] Hesmondhalgh D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). Sage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed
[108] Caves R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
[109] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

якість обслуговування) і соціокультурні (норми представлення соціальних груп, доступність для людей з обмеженими можливостями).

Механізм державної політики описує вплив держави на функціонування креативної економіки через пряме фінансування культури, податкові пільги, регулювання ринків, освітню політику та просторове планування. Специфікою цього механізму є перетин трьох елементів: культурної політики (підтримка мистецтва й культури), економічної політики (умови для бізнесу й інвестицій) і просторової політики (розвиток територій через культуру і творчість). Результатом їхнього поєднання є «територіально вкорінений підхід» — використання креативної діяльності для відродження та розвитку конкретних міст, районів, регіонів.

2.7. Моделі державної політики: економоцентричний та культуроцентричний підходи

Чому держава не може залишатися осторонь. Попередній аналіз механізмів — і реальних, і регуляторних — показує, що креативна економіка не є ані чисто ринковою, ані чисто культурною системою. Це поле, де перетинаються й конкурують різні логіки, кожна з яких тяжіє до власних інститутів та інструментів. Держава неминуче присутня в цьому полі — питання лише в тому, якою вона є: відсутньою, пасивною чи активною; яку роль вона відіграє і яку хоче відігравати.

Дискусія про роль держави у сфері культури та креативних індустрій стара, як і сама культурна політика. Але в умовах, коли «креативна економіка» перетворилася на офіційну категорію в державних стратегіях і міжнародних документах, ця дискусія набула принципово нового виміру: тепер держава має обирати не просто між «підтримкою мистецтва» та «невтручанням», а між різними концепціями того, навіщо взагалі розвивати цей сектор.

Ці концепції можна систематизувати навколо двох ідеальних типів — «культуроцентричної» і «економоцентричної» моделей [110],[111]. Як і всі ідеальні типи, вони рідко зустрічаються в чистому вигляді в реальній практиці, але дозволяють зрозуміти логіку різних підходів і проаналізувати реальну політику.

Культуроцентрична модель: культура як самоцінність. В основі культуроцентричного підходу лежить ідея культури як автономної цінності — цінності самої по собі, незалежно від економічної віддачі [112]. Культура вважається окремою сферою суспільного життя з власною логікою розвитку, власними критеріями якості та цілями, що не зводяться до економічних показників. Ринок тут не є ні єдиним, ні навіть основним регулятором [113].

Основні цілі такого підходу — доступність культурних благ для всіх громадян і підвищення якості життя через культуру. Держава прагне

[110] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.
[111] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[112] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[113] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.

забезпечити доступ до культури незалежно від економічного статусу, місця проживання, освіти. Це може включати безкоштовний або субсидований доступ до музеїв, театрів і концертів, підтримку культурних закладів у малих містах та сільській місцевості, програми для маргіналізованих груп. Ключові принципи: державне фінансування культури, децентралізація і розподіл повноважень між різними рівнями влади [114].

Класичний приклад — Франція з її потужним Міністерством культури і доктриною «культурної винятковості» (*exception culturelle*): ця концепція, введена під час переговорів ГАТТ у 1993 р., виходить з того, що культурні товари несуть цінності та ідентичність, які виходять за межі їхньої суто комерційної вартості, і дозволяє Франції зберігати квоти та субсидії для захисту свого культурного ринку. Зокрема, закон зобов'язує радіостанції транслювати не менше 40 % французьких пісень, а телеканали — інвестувати частку обороту у виробництво французьких і європейських фільмів. Аналогічну логіку демонструють Німеччина з потужною федеральною системою підтримки, скандинавські країни, що поєднують щедре державне фінансування з акцентом на культурну демократію й участь, а також провінція Квебек у Канаді.

Економоцентрична модель: культура як двигун економіки. У економоцентричному підході культура також визнається автономною цінністю, але на перший план виходять її інструментальні функції [115]. Культура розглядається як елемент соціально-економічного розвитку: вона створює робочі місця, залучає туристів, підвищує конкурентоспроможність регіонів і стимулює інновації в суміжних секторах [116]

Основні цілі: зайнятість, розвиток креативних підприємств і підвищення інноваційності економіки в цілому. Держава не бере на себе основну відповідальність за фінансування культури: вважається, що вона має існувати переважно на ринкових засадах. Державна підтримка спрямована на створення умов для ринкового розвитку: податкові пільги, доступ до венчурного капіталу, захист ІВ, підтримка експорту, підприємницька освіта. «Креативне місто» — це місто, що приваблює креативних фахівців і компанії як двигун економічного розвитку [117].

Класичні приклади. США — найближчі до економоцентричного ідеалу: тут немає федерального міністерства культури, а Національний фонд мистецтв (NEA), заснований у 1965 році, є незалежним федеральним агентством із бюджетом, скромним порівняно з європейськими аналогами. Основна підтримка культури надходить від приватних фондів, корпоративних спонсорів і університетів. Велика Британія є цікавим прикладом переходу від культуроцентричного підходу до економоцентричного: під впливом концепції «креативних індустрій», розробленої DCMS у 1998 р., акцент зсунувся з

[114] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[115] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.
[116] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
[117] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

підтримки мистецтва на розвиток креативних індустрій як економічного сектора [118],[119]. Ірландія активно використовує творчий сектор як інструмент відновлення після кризи, поєднуючи податкові пільги для митців із цілеспрямованою підтримкою культурного експорту [120].

Критичний аналіз: переваги, недоліки і конвергенція. Обидва підходи часто концептуалізуються як бінарність внутрішньої та інструментальної цінності культури, вбудована у дискурси, процеси оцінювання та цілі культурної політики [121], [122],[123]. Культуроцентричний підхід забезпечує доступність культури, підтримує різноманіття й захищає форми культури, що є цінними, але комерційно нежиттєздатними. Але він може призводити до залежності від державного фінансування, бюрократизації і відриву від реальних потреб аудиторії — коли культура обслуговує не суспільний інтерес, а інтереси певних бюрократичних і мистецьких груп.

Економоцентричний підхід стимулює підприємництво й інновації, створює сильний креативний сектор. Але він може призводити до комерціалізації культури, домінування ринкових критеріїв над художніми і нерівностей в доступі: культурні форми, цінні, але комерційно нежиттєздатні, ризикують зникнути.

У реальності більшість країн рухається у напрямку конвергенції, поєднуючи елементи обох підходів. Традиційно культуроцентричні країни ЄС розвивають програми підтримки креативного сектору як економічного, не відмовляючись від підтримки мистецтва. Навіть у США зростає увага до питань доступу й залучення до культури як пріоритетів культурної політики. Конвергенція — це не еклектизм, а прагматичне визнання того, що обидва виміри культурної системи є реальними й потребують відповідних інструментів.

Імплікації для України: авторська позиція. Для України вибір між цими моделями є не академічним, а стратегічним. З одного боку, культуроцентричний підхід має природні підстави: Україна має багату культурну спадщину, розвинену систему мистецької й гуманітарної освіти, традиції публічної підтримки культури. Слід також враховувати, що в умовах воєнного конфлікту культура виконує функцію, яка не вкладається ані в «автономну цінність», ані в «економічний інструмент»: вона є механізмом збереження і відтворення національної ідентичності та стійкості суспільства. З іншого боку, в умовах воєнної економіки й обмежених бюджетних ресурсів аргументи на користь демонстрації економічної ефективності культурних інвестицій мають суттєву вагу. Творчі індустрії — з відносно низькими

[118] Department for Culture, Media and Sport (1998). *Creative industries mapping document*. DCMS. URL: https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998

[119] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.

[120] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

[121] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

[122] Throsby D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

[123] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.

капітальними вимогами і глобальним попитом — є одним із небагатьох секторів, де Україна може швидко відновитися й навіть посилити свої позиції після завершення гострої фази конфлікту.

Авторська позиція у цьому дослідженні полягає в тому, що Україна потребує не вибору між двома відомими моделями, а свідомої й цілеспрямованої гібридизації — побудови системи, в якій економоцентричні інструменти (підтримка підприємництва, захист інтелектуальної власності, залучення інвестицій, виведення продуктів на глобальні ринки) є умовою реалізації культуроцентричних цілей (доступність, різноманітність, якість культурного життя). Принципова і визначальна відмінність такого гібридного підходу від простого «суміщення» полягає в чіткій ієрархії: економічна ефективність — засіб, а не мета; культурні й соціальні результати — мета, а не побічний ефект [124].

Крім того, специфіка України вимагає ще одного компонента, якого немає ані в чистій культуроцентричній, ані в чистій економоцентричній моделі: стратегічного використання культурної дипломатії та міжнародного визнання. Для країни, яка бореться за свою ідентичність та суверенітет, культура є не лише економічним ресурсом і не лише «якістю життя» — вона є формою суб'єктності на глобальній арені. Цей вимір не вписується в жодну зі стандартних моделей і потребує окремого осмислення.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Державна політика у сфері креативних індустрій має одну незручну властивість: вона завжди запізнюється. Коли уряди починають субсидіювати певний жанр чи платформу, економічна логіка вже змістилася далі. Підтримка CD-виробників у 1990-х. Гранти для блогерів у 2000-х. Кластерна політика для ігрової індустрії, яка на момент ухвалення стратегій вже давно переїхала в хмару.

Це не аргумент проти державної політики — це аргумент за її конкретний тип. Найефективніші приклади, які аналізує цей розділ, об'єднує одне: держава там не намагається передбачити, який саме сектор «вистрілить». Вона створює умови — правові, фінансові, освітні — і відступає. Не вирощує переможців, а підготовлює ґрунт.

Україна зараз має унікальний шанс не переписувати застарілі регуляторні рамки, а будувати нові — без радянської спадщини авторського права, радянських уявлень про те, що є «культурою», вартою підтримки, і радянської підозри до всього, що заробляє на творчості. Цей шанс існує рівно стільки, скільки існує вікно між кризою і стабілізацією. Вікно закривається.

[124] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy*. Sage.

ЧАСТИНА ІІ.
РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ: ІНСТИТУЦІЇ, ПРАВО І ТЕХНОЛОГІЇ ЄС

Розділ 3.
ПРАВОВІ РАМКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА КУЛЬТУРНИХ І КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЄС

Наталія Карпчук

3.1. Екосистема культурних і креативних індустрій ЄС

Екосистема культурних і креативних індустрій. «Без муз немає поліса». Це давньогрецьке нагадування про центральну роль мистецтва й культури у громадському житті актуальне сьогодні як ніколи. По всій Європі мільйони митців та культурних і творчих фахівців збагачують суспільства, підтримують економіку й формують демократію [1].

Креативні індустрії — це сектор світової економіки, що розвивається. Їх визнають важливими рушійними силами економічного зростання та зайнятості. Вони також відіграють ключову роль у просуванні культурного розмаїття й збереженні культурної спадщини. Креативні індустрії важливі, бо надають можливості для інновацій і креативності, що можуть призвести до появи нових продуктів і послуг, корисних для суспільства загалом. Вони також створюють економічну цінність і забезпечують можливості працевлаштування, особливо для молоді та тих, хто має творчі навички й таланти [2].

Екосистема культурних і креативних індустрій (Cultural and Creative Industries — CCIs) становить приблизно 3,95 % доданої вартості ЄС і забезпечує роботою приблизно 8 мільйонів осіб, зокрема близько 1,2 мільйона компаній, понад 99,9 % з яких є малими та середніми підприємствами (МСП) [3].

На рівні Європейського Союзу (ЄС) культурний та креативний сектор (CCS — Cultural and Creative Sector) характеризується широким спектром видів діяльності й підсекторів, які загалом класифікують як «Мистецтво, розваги та відпочинок» у статистичній класифікації видів економічної діяльності в ЄС,

---

[1] European Audiovisual Observatory (2025). *The status of artists and cultural and creative professionals in Europe: Social rights and circulation*. Council of Europe. https://rm.coe.int/iris-the-status-of-artists-and-cultural-and-creative-professionals-in-/488028b282

[2] Europa Regina Creative Industries (2025). *Cultural and Creative Industries at the heart of the Creative Economy*. URL: https://europaregina.eu/

[3] European Commission. (2024). *Cultural and Creative Industries*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en

NACE Rev.2.1 [4]. До них належать не лише виконавські мистецтва, допоміжна діяльність для виконавських мистецтв, художня творчість і діяльність мистецьких закладів, а й бібліотеки, архіви, музеї, діяльність, пов'язана з історичними місцями, ботанічні та зоологічні сади, азартні ігри та парі, спортивні, розважальні й рекреаційні парки. Діяльність CCS також відрізняється в різних державах-членах через відмінності в економічних рамках, структурах, видах діяльності та продуктах.

Спираючись на цю широку класифікацію, програма «Креативна Європа» 5 надає детальніше визначення CCS, охоплюючи сектори, діяльність яких базується на культурних цінностях і творчому самовираженні, та часто генерує інновації та робочі місця через інтелектуальну власність. Ці сектори включають розробку, створення, виробництво, поширення та збереження культурних і мистецьких товарів і послуг, а також пов'язані з ними функції, такі як освіта чи управління. Це визначення застосовується незалежно від того, чи є діяльність орієнтованою на ринок, від типу задіяної структури чи методу її фінансування. Ці сектори включають також архітектуру, архіви, бібліотеки та музеї, художні ремесла, аудіовізуальну продукцію (зокрема кіно, телебачення, відеоігри й мультимедіа), матеріальну та нематеріальну культурну спадщину, дизайн (зокрема дизайн одягу), фестивалі, музику, літературу, виконавське мистецтво (театр і танець), книги та видавничу справу, радіо й образотворче мистецтво.

Згідно з дослідженням, проведеним Європейською парламентською дослідницькою службою (EPRS) у листопаді 2023 р. [6], кіно, телебачення та музика є четвертою за величиною сферою діяльності підприємств CCS (після архітектури, дизайну та фотографії), на яку припадає 12,2 % від загальної кількості. Далі йдуть друк і відтворення записаних носіїв інформації та виробництво ювелірних виробів і музичних інструментів, які становлять 11,4 %. Загалом підприємства CCS в ЄС, як правило, є невеликими, із середньою кількістю працівників 2,7 на підприємство.

Три основні категорії фахівців у сфері CCS [7]. Попри розгалужене визначення CCS, ключовою проблемою як на рівні ЄС, так і на рівні держав-членів залишається фрагментарний підхід до класифікації фахівців у цій сфері.

---

[4] Eurostat. (2025). *NACE Rev. 2.1: Statistical classification of economic activities in the European Union* (2025 ed.). Publications Office of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/21633320/KS-GQ-24-007-EN-N.pdf

[5] European Parliament, & Council of the European Union (2021). *Regulation (EU) 2021/818 of 20 May 2021 establishing the Creative Europe Programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No. 1295/2013*, Article 2(1). EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/818/oj/eng

[6] Kammerhofer-Schlegel C., et al. (2023, November). *EU framework for the social and professional situation of artists and workers in the cultural and creative sectors* (p. 3). European Parliamentary Research Service (EPRS), European Added Value Unit. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747426/EPRS_STU(2023)747426_EN.pdf

[7] European Audiovisual Observatory (2025). *The status of artists and cultural and creative professionals in Europe: Social rights and circulation*. Council of Europe. URL: https://rm.coe.int/iris-the-status-of-artists-and-cultural-and-creative-professionals-in-/488028b282

Ця невідповідність перешкоджає ефективному формуванню політики, міжнаціональним порівнянням, взаємному навчанню й координації між державами-членами. Зокрема, на рівні ЄС Євростат створює гармонізовану статистику культури для країн ЄС на основі визначення, що охоплює десять культурних сфер, включаючи аудіовізуальну та мультимедійну продукцію, а також шість функцій: створення й публікація, поширення та торгівля, збереження, освіта, управління й регулювання.

Культурна та креативна зайнятість включає тих, хто працює безпосередньо в культурному й креативному секторі, а також тих, хто виконує культурні й креативні ролі в інших секторах. «Триєдиний підхід» розрізняє культурні і креативні сектори (галузі) та професії (робочі місця), визнаючи, що багато людей у креативних професіях працюють поза культурним і креативним сектором. Ця триєдина модель визначає три групи працівників у культурному й креативному секторі:

- працівники культурних та креативних професій, тобто «митці», такі як актори, танцюристи, музиканти тощо;
- працівники культурних та креативних професій, не пов’язаних з культурою та креативністю (наприклад, бухгалтери, техніки, персонал виробничих компаній тощо);
- працівники культурних та креативних професій поза культурним і креативним сектором.

Ці групи суттєво відрізняються своєю автономією, організацією роботи, потребою в гнучких режимах роботи й вразливістю доходів, причому митці зазвичай відчувають вищу автономію, більші потреби в гнучкості та більшу волатильність доходів, ніж інші фахівці з творчої діяльності.

Вплив цифрових інструментів на креативні та творчі індустрії. Як згадано вище, на європейському рівні все ще відсутнє загальноприйняте визначення CCI, різні держави-члени використовують різні розмежування, відповідно до яких вони можуть або не можуть включати деякі підсектори до CCI. У поєднанні з поганими або неадекватними механізмами збору даних та конкретних показників і застарілими статистичними класифікаціями це ускладнює формування єдиних статистичних даних щодо CCI. В аналітичному звіті «Моніторинг подвійного переходу промислових екосистем. Культурна та креативна індустрії» [8] зазначено, що CCI включає такі сектори: культурна спадщина (музеї, історичні місця, археологічні пам'ятки, нематеріальна спадщина); архіви та бібліотеки; книги й преса; образотворче мистецтво (пластика, фотографія, дизайн); сценічне мистецтво (музика, танець, драматичне та комбіноване мистецтво, інші живі шоу); аудіовізуальні та мультимедійні твори (фільми, радіо, телебачення, відео, звукозаписи, відеоігри); архітектура; реклама та художні ремесла.

[8] Vuijlsteke C., de Voldere I., Izsak K., Moreno C., Borbon Y. (2023). *Monitoring the twin transition of industrial ecosystems: Cultural and Creative Industries. Analytical report*. URL: https://www.europacreativa-media.it/documenti/allegati/2024/monitoring-the-twin-transition-of-industrial-ecosystems.pdf

У цьому Звіті за 2023 р. наголошено, що численні професіонали ССІ продемонстрували свою здатність до експериментів та інновацій під час COVID-19. Багато компаній і організацій ССІ адаптувалися до нових цифрових методів поширення. Вони досліджували нові цифрові способи охоплення аудиторії та розробляли інноваційні цифрові проєкти під час пандемії. Сьогодні культурні й творчі професіонали все більше покладаються на використання цифрових платформ (соціальні мережі, електронна комерція, додатки та потокові платформи) для соціальної й економічної взаємодії. Однак ці ж платформи також призводять до більш нестабільних умов праці, прогалин у захисті працівників і незбалансованих доходів для творців. Постійно зростаюча роль платформ у виробництві та поширенні контенту створює загрозу появи кількох домінуючих гравців, що може призвести до зменшення (доступу до) культурного розмаїття. Захист цієї різноманітності, створення стійких умов праці, забезпечення справедливої винагороди й поваги до права інтелектуальної власності професіоналів у ССІ залишаються важливими елементами для подальшого розвитку сектору.

Передові цифрові технології (ШІ, розширена реальність, блокчейн) відкривають нові можливості для створення контенту, поліпшення доступності, взаємодії з кінцевим споживачем і нових способів монетизації культурних і креативних продуктів, але водночас породжують нові виклики. Доступ до цих технологій залишається складним чи дорогим для більшості мікрокомпаній та самозайнятих підприємців у ССІ та вимагає поєднання навичок та досвіду. Нові технології, пов'язані з ШІ, чи нові практики, пов'язані зі смарт-контрактами у блокчейні для продажу чи розповсюдження культурного/творчого контенту, також створюють нові складності щодо управління й володіння відповідними правами інтелектуальної власності.

Однак, після згаданих криз, ССІ все більше визнаються ключовим фактором у сприянні стійкому відновленню суспільства в цілому. Це включає їхню роль у таких сферах, як здоров'я, добробут і соціальна згуртованість, а також здатність ССІ рухати цифровий та зелений перехід.

3.2. Компетенції та стратегічні рамки ЄС у сфері культури

Компетенції ЄС у сфері культури [9]. Жоден із засновницьких документів Європейського Союзу не пропонує суворого й обмежувального визначення того, що таке культура, залишаючи на розсуд держав-членів і окремих осіб визначати це, виходячи з їхньої національної, місцевої й індивідуальної чутливості. Проте правова основа програми «Креативна Європа», єдиної програми Європейського Союзу, спеціально присвяченої підтримці культури, містить відкрите визначення культурних та творчих секторів (визначення запропоноване вище).

[9] European Commission (2024). *EU competences in the field of culture*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/eu-competences-in-the-field-of-culture

У вступі до Договору про Європейський Союз (TEU) йдеться про «черпання натхнення з культурної, релігійної та гуманістичної спадщини Європи» [10]. У ньому також зазначено, що однією з цілей Європейського Союзу є «повага до його багатого культурного й мовного розмаїття та […] забезпечення збереження й примноження культурної спадщини Європи» (стаття 3 TEU) [11]. Крім того, стаття 6 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU) визнає, що компетенція ЄС у сфері культури полягає у «здійсненні заходів для підтримки, координації чи доповнення дій держав-членів» [12].

Допомога культурним і творчим секторам [13]: оскільки окремі держави-члени ЄС відповідають за власну політику в культурному секторі, роль Європейської комісії полягає у допомозі у вирішенні спільних проблем. До них відносять вплив цифрових технологій, зміни моделей культурного управління та потреба підтримувати культурні та творчі сектори в інноваціях.

Комісія здійснює свою діяльність відповідно до стратегічних документів щодо культурного співробітництва, а також власних пріоритетів, визначених на відповідний термін діяльності Комісії. Для того, щоб забезпечити визнання соціальної й економічної ролі культури в ширшій політиці та діях ЄС, Комісія працює над низкою ключових тем. Вона також гарантує, що складний характер культурного й творчого секторів відображається у відповідному законодавстві ЄС. Комісія також допомагає державам-членам пом'якшити несприятливі наслідки криз і викликів, коли скоординована відповідь ЄС може бути доречною.

Наразі мандат уповноваженого з питань культури та креативності полягає в тому, щоб забезпечити повну реалізацію Нового європейського порядку денного для культури та сприяти розвитку креативних індустрій і програми «Креативна Європа». Портфоліо також включає інновації, дослідження, освіту й молодь.

Департаментом Комісії, відповідальним за культуру, є Генеральний директорат з питань освіти, молоді, спорту й культури (DG EAC). Він сприяє діям на рівні ЄС у цій сфері, охоплюючи культурні й креативні сектори, зокрема культурну спадщину, розробляє політику на основі зібраних даних і доказів та керує програмою ЄС «Креативна Європа».

---

[10] European Union (2016). *Consolidated version of the Treaty on European Union*. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016M/TXT

[11] European Union (2016). *Consolidated version of the Treaty on European Union*. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016M/TXT

[12] European Union (n.d.). *Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union*. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016E/TXT&from=EN#d1e1782-1-1

[13] European Commission (2024). *EU competences in the field of culture*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/eu-competences-in-the-field-of-culture

Деякі інші департаменти Комісії, які займаються питаннями, пов'язаними з культурним і креативним секторами:

- Генеральний директорат комунікаційних мереж, контенту та технологій (DG CONNECT),
- Генеральний директорат внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва, малого та середнього бізнесу (DG GROW),
- Генеральний директорат з досліджень та інновацій (DG RTD).

Питання, пов'язані з культурою, також висвітлюються в кількох інших політиках і програмах, керованих іншими службами Комісії, такими як зайнятість або місцевий та регіональний розвиток.

Стратегічні рамки культурної політики ЄС [14]. Визначені Європейською Комісією пріоритети розвитку актуальні також для формування політики у сфері культури на рівні ЄС і для ключових тем європейського культурного співробітництва. Ці пріоритети є частиною загальної політичної стратегії Європейського Союзу:

- Європейська зелена угода (A European Green Deal): прагнення стати першим кліматично нейтральним континентом;
- Європа, придатна для цифрової доби (A Europe fit for the digital age): розширення можливостей людей за допомогою технологій нового покоління;
- економіка, яка працює для людей (An economy that works for people): працює заради соціальної справедливості й процвітання;
- сильніша Європа у світі (A stronger Europe in the world): Європа має прагнути більшого, зміцнюючи унікальний бренд відповідального глобального лідерства;
- просування європейського способу життя (Promoting our European way of life): побудова Союзу рівності, в якому всі мають однаковий доступ до можливостей;
- новий поштовх для європейської демократії (A new push for European democracy): плекання, захист і зміцнення європейської демократії.

Враховуючи їхню важливу роль для економіки та суспільства в ЄС, культурний та креативний сектори можуть зробити значний внесок у всі вищезазначені пріоритети.

Новий європейський порядок денний для культури [15]. Після Європейського порядку денного з питань культури 2007 р. Комісія прийняла Новий європейський порядок денний з питань культури у 2018 р., щоб врахувати еволюцію культурного сектору. Новий порядок денний зосереджений на позитивному внеску культури в європейське суспільство, його економіку й міжнародні відносини. Він також визначає вдосконалені методи

[14] European Commission (2024). *Strategic framework for the EU's cultural policy*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy

[15] European Commission (2024). *New European Agenda for Culture*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy

роботи з державами-членами, організаціями громадянського суспільства й міжнародними партнерами.

Держави-члени визначають основні теми та робочі методи політичного співробітництва в галузі культури через робочі плани з культури, які ухвалює Рада Європейського Союзу.

Новий порядок денний складається з трьох стратегічних сфер:

1) соціальна: Порядок денний спрямований на використання сили культури й культурного розмаїття для соціальної згуртованості й добробуту; його цілі:

- сприяти розвитку культурних здібностей усіх європейців, надаючи широкий спектр культурних заходів і можливості для активної участі,
- заохочувати мобільність професіоналів у культурному й творчому секторах та усунути перешкоди для їхньої мобільності,
- захистити й популяризувати культурну спадщину Європи як спільний ресурс, підвищити обізнаність про спільну історію та цінності й зміцнити почуття спільної європейської ідентичності.

2) економічна: з метою підтримки культурної творчості в освіті та інноваціях, для створення робочих місць і зростання; цілі:

- заохочувати мистецтво, культуру й творче мислення у формальній та неформальній освіті на всіх рівнях, а також у навчанні впродовж життя,
- сприяти створенню сприятливих екосистем для культурних і креативних індустрій, заохочуючи доступ до фінансування, інноваційний потенціал, справедливу винагороду авторів і творців, а також міжсекторальне співробітництво,
- сприяти розвитку навичок, необхідних культурним та креативним секторам, включаючи цифрові, підприємницькі, традиційні й спеціальні навички.

3) зовнішня: метою є зміцнення міжнародних культурних зв'язків ЄС через виконання трьох завдань:

- підтримка культури як двигуна сталого соціального та економічного розвитку,
- сприяння культурі й міжкультурному діалогу для мирних відносин між громадами,
- зміцнення співпраці у сфері культурної спадщини.

Робочий план з культури [16]. Держави-члени визначають свої пріоритети для формування культурної політики на рівні ЄС у багаторічних робочих планах, прийнятих у формі висновків Ради ЄС. Поряд із Новим європейським порядком денним у галузі культури та відповідно до його стратегічної орієнтації, Робочий план створено як стратегічний та динамічний інструмент культурного співробітництва ЄС, який стосується поточних політичних подій

[16] European Commission (2024). *Work Plans for Culture*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy

та встановлює пріоритети, з належним урахуванням принципів субсидіарності [17] та пропорційності [18] ЄС.

Поточний робочий план у галузі культури на період 2023-2026 рр. наголошує, що культура є нескінченним джерелом натхнення та інновацій, відображенням гуманності та естетики, спільної мови та спадщини, а також фундаментальною частиною європейської ідентичності та спільнот;

- культура — невід'ємний елемент сталого розвитку та позитивної суспільної трансформації;
- зростання ваги цінностей ЄС, включаючи свободу вираження поглядів і творчості;
- внесок культурного та творчого секторів у зайнятість та економіку ЄС;
- роль культури у зовнішніх відносинах ЄС та співпраці з іншими міжнародними органами, особливо з Радою Європи та ЮНЕСКО;
- попередні плани роботи Ради у галузі культури та досягнуті результати.

3.3. Промислова та регіональна політика ЄС

Промислова стратегія ЄС [19]. Десятого березня 2020 р. Комісія заклала основи для промислової стратегії, щоб підтримати подвійний перехід до зеленої та цифрової економіки, зробити промисловість ЄС більш конкурентоспроможною в усьому світі й посилити відкриту стратегічну автономію Європи. Наступного дня після презентації нової промислової стратегії Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила COVID-19 пандемією.

11 травня 2021 р. Комісія оновила Промислову стратегію ЄС, щоб гарантувати, що її промислові амбіції повністю враховують нові обставини після кризи COVID-19 і допомагають здійснити перехід до більш стійкої, цифрової й глобально конкурентоспроможної економіки. Це оновлення не замінює Промислову стратегію 2020 та не завершує процеси, започатковані нею — значна частина цієї роботи ще триває та вимагає цілеспрямованих зусиль. Це цільове оновлення, яке зосереджується на тому, що ще потрібно зробити й які уроки слід вивчити.

---

[17] Субсидіарність — організаційний і правовий принцип, згідно з яким ЄС вдається до будь-яких заходів лише в тому разі, якщо вони ефективніші за відповідні заходи на національному, регіональному або місцевому рівнях (виняток становлять сфери виняткової компетенції Спільноти); один з основоположних принципів ЄС. Означає постійне оцінювання обґрунтованості дій ЄС з погляду наявних можливостей на національному, регіональному та місцевому рівнях.

[18] Принцип пропорційності на рівні ЄС відповідно до конституційних договорів застосовується щодо розподілу, розмежування компетенції органів публічної влади, «відповідно до принципу пропорційності зміст та форма дій Союзу не виходять за межі того, що необхідно для досягнення цілей Договорів».

[19] European Commission (2024). *European industrial strategy*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en

Стратегія фокусується на малих і середніх підприємствах (МСП), які розглядає як основний засіб інновацій у різних екосистемах. Очікують, що нові заходи принесуть значну користь малим і середнім підприємствам та стартапам стосовно зміцнення єдиного ринку, зменшення залежності від постачання та прискорення зеленого та цифрового переходу. Зокрема, у Стратегії йдеться про підвищення стійкості МСП, боротьбу з простроченнями платежів і підтримку платоспроможності.

Криза COVID-19 негативно вплинула на економіку ЄС. Незважаючи на те, що вплив кризи різниться залежно від екосистем і компаній, ключові проблеми, спровоковані кризою, є такими:

- кордони, що обмежують вільний рух людей, товарів та послуг,
- розрив глобальних ланцюгів постачання, який впливає на доступність основних продуктів,
- порушення попиту.

Щоб вирішити ці проблеми, оновлена Промислова стратегія пропонує нові заходи для врахування уроків кризи й підтримки інвестицій. Зокрема, вона зосереджена на таких темах:

1) Стійкість єдиного ринку

Єдиний ринок є найважливішим активом ЄС, який пропонує певність, масштаб і глобальний плацдарм для європейських компаній. Однак пандемія COVID-19 вплинула на можливості, які пропонує єдиний ринок. Підприємства та громадяни страждали від закриття кордонів, перебоїв із постачанням і часто бракувало передбачуваності.

Для вирішення цих питань Комісія запропонувала:

- Надзвичайний інструмент єдиного ринку (Single Market Emergency Instrument): забезпечити структурне рішення для забезпечення доступності та вільного руху людей, товарів і послуг у контексті можливих майбутніх криз;
- поглиблення єдиного ринку (Deepening the Single Market): вивчення гармонізації стандартів для ключових бізнес-послуг; а також на посилення цифровізації ринкового нагляду та інших цільових заходів для МСП;
- Моніторинг єдиного ринку (Monitoring the Single Market): щорічний аналіз стану єдиного ринку, включаючи 14 промислових екосистем.

2) Зміцнення відкритої стратегічної автономії ЄС

Для ЄС, великого імпортера та експортера, відкритість для торгівлі та інвестицій є сильною стороною та джерелом зростання й стійкості. Але COVID-19 продемонстрував збої в глобальному ланцюжку постачання і призвів до дефіциту певних критично важливих продуктів у Європі.

Комісія пропонує:

- диверсифіковане міжнародне партнерство (Diversified international partnerships): щоб гарантувати, що торгівля та інвестиції продовжуватимуть відігравати ключову роль у розбудові економічної стійкості ЄС;
- промислові альянси (Industrial Alliances) також можуть бути відповідним інструментом, якщо вони прискорюють діяльність, яка інакше не розвивалася б, і де вони допомагають залучити приватних інвесторів до обговорення нових

ділових партнерств і моделей у спосіб, який є відкритим, прозорим і повністю відповідає правилам конкуренції, а також де вони мають потенціал для створення високоцінних робочих місць;

- моніторинг стратегічних залежностей (Monitoring of Strategic dependencies): перший звіт показав - 137 продуктів у чутливих екосистемах, щодо яких ЄС сильно залежить від іноземних постачальників; ця продукція становить 6 % вартості всієї імпортованої продукції в Європі; більше половини цих залежностей походять з Китаю, В'єтнаму й Бразилії; 34 продукти є більш вразливими, з низьким потенціалом для диверсифікації та заміни виробництвом ЄС (сировина та хімічні речовини, що використовуються в енергоємних виробництвах та охороні здоров'я); ця продукція становить 0,6 % від вартості всієї імпортованої продукції в Європі.

У звіті також запропоновано поглиблений аналіз шести стратегічних сфер, від яких ЄС має залежність: сировина, акумулятори й активні фармацевтичні інгредієнти, водень, напівпровідники, хмарні та периферійні технології.

3) Прискорення подвійних переходів

Промислова стратегія до 2020 р. включала перелік заходів для підтримки зеленого й цифрового переходу промисловості ЄС, багато з яких уже прийнято або запущено. Однак пандемія різко вплинула на швидкість та масштаб цієї трансформації. Компанії, які прагнуть сталого розвитку й цифровізації, скоріше за все, будуть серед лідерів завтрашнього дня.

Щоб прискорити подвійний перехід, Комісія запропонувала:

- перехідні шляхи (Transition pathways): створення разом із галуззю та зацікавленими сторонами шляхів переходу, щоб визначити дії, необхідні для досягнення подвійних переходів, щоб краще зрозуміти масштаб, переваги й необхідні умови;
- міжнародні проєкти (Multi-country projects): для підтримки зусиль з відновлення та розвитку цифрових та екологічних можливостей Комісія підтримуватиме держави-члени в спільних проєктах для максимізації інвестицій у рамках Фонду відновлення та стійкості;
- аналіз сталеливарної галузі (Analysis of the steel sector): щоб забезпечити екологічно чисту та конкурентоспроможну металургійну промисловість, Комісія аналізує й вирішує виклики цього сектору;
- партнерство в межах Horizon Europe (Horizon Europe partnerships): об’єднання приватного та державного фінансування для підтримки досліджень та інновацій у сфері низьковуглецевих технологій і процесів;
- декарбонізована енергія, яка є у великій кількості, доступна й така, яку можуть собі дозволити громадяни (Abundant, accessible and affordable decarbonised energy): Комісія співпрацюватиме з державами-членами, щоб прискорити інвестиції у відновлювані джерела енергії, мережі й усунути бар’єри.

Культура в містах і регіонах ЄС [20]. Культурні та креативні індустрії (CCI) є життєво важливим активом для регіональної конкурентоспроможності та привабливості, тоді як культурна спадщина є ключовим елементом іміджу та ідентичності міст і регіонів і часто є центром міського туризму.

Новий європейський порядок денний у галузі культури 2018 р. визнає, що міста та регіони в ЄС перебувають на передньому краї розвитку, керованого культурою, і є природними партнерами для експериментів, передбачення тенденцій та вивчення моделей соціальних та економічних інновацій.

Європейські ініціативи зосереджені саме на відродженні міст і регіонів за допомогою культурної спадщини, сприянні адаптивному повторному використанню будівель спадщини, а також збалансування доступу до культурної спадщини зі сталим культурним туризмом і природною спадщиною.

У цьому контексті роль Європейської комісії: 1) надавати фінансову підтримку місцевим та регіональним органам влади; 2) підвищити обізнаність про потенціал культурного та креативного секторів для регіонального та місцевого розвитку; 3) допомогти місцевій та регіональній владі сформулювати комплексні стратегії.

Фінансування ЄС культури в містах і регіонах здійснюється через такі фонди:

- Європейський фонд регіонального розвитку (European Regional Development Fund - ERDF),
- Європейський соціальний фонд (European Social Fund - ESF),
- Фонд згуртованості (Cohesion Fund - CF),
- Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільської місцевості (European Agricultural Fund for Rural Development - EAFRD),
- Європейський фонд морського та рибного господарства (European Maritime and Fisheries Fund - EMFF).

Культурні та креативні сектори мають бути інтегровані в регіональні та місцеві стратегії розвитку, щоб просувати традиційні культурні надбання та культурну спадщину, стимулювати розвиток креативного бізнесу, підтримувати інвестиції в інфраструктуру та людський капітал, а також забезпечувати побічні ефекти для ширшої місцевої економіки. Це відповідає принципу регіонального економічного розвитку Стратегії розумної спеціалізації (Smart Specialisation Strategies - S3) [21], що визначає сильні сторони та потенціал як основу для інвестицій.

Європейська Комісія співпрацює з державами-членами над темами, актуальними для міст і регіонів, у тому числі за допомогою згаданого вище відкритого методу координації. Питання, які розглядалися, стосувалися ролі державної політики в розвитку підприємницького та інноваційного потенціалу

[20] European Commission (2024). *Culture in cities and regions*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions

[21] European Commission (2025). *About S3*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en

культурного та творчого секторів і стратегічного використання програм підтримки культури в ЄС.

Як окрема ініціатива культурних дій ЄС, у рамках програми Європейських культурних столиць, міста висвітлюють багатство європейських культур і дозволяють європейським громадянам долучатися до святкування їхнього різноманіття з 1985 р., одночасно успішно інтегруючи культуру в довгострокову перспективу планів розвитку.

У 2015-2017 рр. у рамках проєкту «Культура для міст і регіонів», який фінансується «Креативною Європою», досліджували наявні культурні ініціативи та їхній вплив на місцевий і регіональний розвиток. Результати проєкту включали каталог із 70 тематичних досліджень, навчальні візити до 15 міст/регіонів та коучинг експертів для 10 міст/регіонів.

У 2016-2018 рр. Європейська мережа креативних центрів стала співзасновником Creative Europe, об'єднавши понад 200 платформ або робочих місць культурних і креативних секторів з різних європейських міст, з метою сприяння обмінам, зміцненню співпраці та сприянню розвитку потенціалу.

Із 2018 по 2021 р. проєкт «Культурні та креативні простори та політика міст», що фінансується програмою «Креативна Європа», спрямований на розробку нових способів об'єднати державну адміністрацію та культурний сектор для спільного створення державної політики. Мета проєкту — показати, що культура та звичайні практики можуть перетворити райони і міста на більш стійкі місця, сприяючи покращенню життя їхніх громад.

У 2020 р. Європейська комісія запустила програму «Культурна спадщина в дії» для місцевих і регіональних політиків з метою обміну знаннями про культурну спадщину. Заплановано онлайн-каталог, 12 візитів для спільного навчання, кожен з яких залучить +20 учасників. Ініціатива є одним із заходів Європейської рамкової програми дій щодо культурної спадщини.

Із 2019 р. Європейська комісія співпрацює з Центром підприємництва, малого та середнього бізнесу, регіонів та міст ОЕСР (OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities) над проєктом спільної політики для регіонів щодо культурного й креативного секторів та місцевого розвитку. Цей проєкт є частиною Європейської рамкової програми дій щодо культурної спадщини та співфінансується програмою «Креативна Європа», а реалізує його Програма місцевої зайнятості та економічного розвитку ОЕСР (OECD Local Employment and Economic Development (LEED)). Його мета — надати докази та рекомендації містам і регіонам щодо того, як максимально збільшити економічну та соціальну цінність культурної спадщини та підтримати появу креативної економіки.

Європейські культурні столиці [22] — це ініціатива, започаткована у 1985 р., яка щорічно презентує культурний потенціал європейських міст. Ініціатива спрямована на розкриття багатства й різноманітності європейських культур, утвердження культурної ідентичності європейців, зміцнення відчуття

[22] European Commission (2024). *European Capitals of Culture*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture

належності громадян до спільного культурного простору та сприяння розвитку міст засобами культури.

Процедура визначення культурних столиць Європи відбувається так. За шість років до титульного року вибрані приймаючі країни-члени публікують конкурс заявок, як правило, через своє Міністерство культури. Міста, зацікавлені в участі в конкурсі, повинні подати пропозицію. Заявки розглядають відповідно до набору встановлених критеріїв наприкінці етапу попереднього відбору групою незалежних експертів у сфері культури або культурного розвитку міста. Комісія затверджує короткий список міст, які потім мають подати детальніші заявки.

Потім комісія знову збирається, щоб оцінити фінальні заявки та рекомендувати одне місто для кожної країни-господаря для звання. Відповідний орган у відповідній державі-члені офіційно призначає рекомендоване місто культурною столицею Європи. Роль Європейської комісії полягає в тому, щоб забезпечити дотримання правил, встановлених на рівні ЄС.

Крім того, міста в країнах-кандидатах на вступ до ЄС, потенційних кандидатах чи членах Європейської асоціації вільної торгівлі, яка є стороною Угоди про Європейську економічну зону, також можуть мати титул у 2022, 2024, 2028, 2030 та 2033 роках. Процедура відбору є аналогічною до тієї, що застосовується в державах-членах, однак саме Комісія оголошує конкурс і перевіряє рекомендації експертної групи.

Європейські культурні столиці офіційно призначаються за чотири роки до фактичного року титулу. Цей тривалий період необхідний для планування та підготовки такого складного заходу. Це також час, необхідний, щоб включити подію в довгострокову культурну стратегію, залучити громадян, встановити необхідні європейські зв'язки та забезпечити належну інфраструктуру.

Комісія надає поради й рекомендації та підбиває підсумки підготовки. Наприклад, наприкінці періоду моніторингу вона вирішує, чи рекомендувати виплату премії Меліни Меркурі *(Melina Mercouri Prize)* — наразі €1,5 млн, що фінансується з програми ЄС «Креативна Європа».

Європейські рамки дій щодо культурної спадщини [23]. У грудні 2018 р. Європейська комісія запропонувала першу в історії Європейську рамкову програму дій щодо культурної спадщини. Її мета — зафіксувати та збільшити успіх Європейського року культурної спадщини 2018 р. та забезпечити тривалий вплив.

Європейський рік культурної спадщини був широкомасштабною та інклюзивною ініціативою, в якій брали участь усі інституції ЄС, усі країни-члени ЄС, дев'ять країн-партнерів, а також широкий спектр культурних зацікавлених сторін, включаючи Європейський альянс спадщини. Організовано спеціальну загальноєвропейську комунікаційну кампанію. Було залучено до 30

[23] European Commission (2018). *European framework for action on cultural heritage*. Publications Office of the European Union. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5a9c3144-80f1-11e9-9f05-01aa75ed71a1

мільйонів осіб у понад 70 000 заходів по всій Європі, підвищуючи їхню обізнаність про європейський вимір культурної спадщини.

Ця Рамкова програма дій ґрунтується на п’яти стовпах, а саме:

Стовп 1. Культурна спадщина для інклюзивної Європи

Культурна спадщина має потенціал для позитивного внеску в життя людей і європейських суспільств загалом. Зокрема, може сприяти покращенню психологічного та соціального добробуту або посиленню соціальної інтеграції. Щоб максимально використати цей потенціал, необхідний найширший доступ до культурної спадщини в усіх її формах. Це стосується тих, хто є економічно незахищеним, соціально знедоленим або осіб з обмеженою мобільністю чи обмеженими можливостями.

Комісія підтримує оцифрування та онлайн-доступність матеріалів культурної спадщини Європи. Однак стимулювання участі в діяльності з охорони культурної спадщини залишається проблемою. Згідно з дослідженням Євробарометра у 2017 р. [24] майже половина європейців (48 %) заявила, що вони не пов’язані з культурною спадщиною будь-яким способом; проте 68 % респондентів хотіли б знати більше про європейську культурну спадщину; 80 % вважають, що культурна спадщина важлива для Європейського Союзу в цілому, а не лише на національному рівні; 88 % погодилися, що питання європейської культурної спадщини слід включати до шкільних програм.

Щоб вирішити цю проблему, Рамкова програма дій зосереджена на трьох кластерах дій: а) залучення широкої громадськості, зокрема за допомогою цифрових засобів; б) залучення дітей шкільного віку та розширення можливостей молоді; в) подолання бар’єрів доступу.

Щоб залучити широку громадськість, Європейська комісія посилює видимість і збільшує вплив існуючих ініціатив ЄС: Знак європейської спадщини (European Heritage Label), Дні європейської спадщини (European Heritage Days), Премія Європейської спадщини (European Heritage Award). Крім того, програми «Креативна Європа» та «Європа для громадян» фінансують проєкти спадщини. Europeana [25], платформа цифрової культурної спадщини Європи, буде продовжена.

Кластер дій, спрямованих на залучення молодих поколінь до культурної спадщини Європи, базується на таких засобах: програмах Erasmus+, Discover EU та Європейському корпусі солідарності (European Solidarity Corps). Це дає змогу використати потенціал спадщини як інструменту освіти, розвитку молоді та активної громадянської позиції.

Третій кластер використовує потенціал проєкту #WeareEuropeForCulture, спрямованого на групи, які живуть в ізоляції, бідності та виключені з освіти, навчання чи роботи; премія ЄС Access City Award просуває шляхи полегшення доступу до культурної спадщини для людей з обмеженими можливостями.

Стовп 2: Культурна спадщина для сталої Європи

[24] European Commission (2017). *Eurobarometer on cultural heritage*. URL: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2150

[25] Europeana (2025). *Discover Europe's digital cultural heritage*. URL: https://europeana.eu/

Культурна спадщина є незамінним ресурсом, який може посилити соціальний капітал, стимулювати економічне зростання та забезпечити екологічну стійкість.

Щоб використати цей потенціал, Рамкова програма дій визначає три кластери дій, спрямовані на: а) відновлення міст та регіонів через культурну спадщину (розроблення прагматичних, сталих і інтегрованих рішень міських і регіональних проблем); б) сприяння адаптивному повторному використанню будівель спадщини (розумна реставрація та адаптивне повторне використання будівель спадщини, а також підтримка обміну передовим досвідом і просування досконалості в цій галузі); в) збалансування доступу до культурної спадщини зі сталим культурним туризмом і природною спадщиною (вдосконалення політики та практики сталого розвитку культурного туризму, просування практик і підходів, які є сталими, розумними та інноваційними; популяризація природної спадщини Європи як фактора конкурентоспроможності й сталого та інклюзивного зростання).

Стовп 3: Культурна спадщина для стійкої Європи

Культурна спадщина є крихкою та вразливою до руйнування та занепаду через природні лиха та загрози, спричинені діями людини (навмисними та ненавмисними), включаючи зміну клімату; по-друге, конфлікти — пограбування та незаконна торгівля набувають безпрецедентних масштабів і подекуди можуть фінансувати тероризм; по-третє, низька якість або непродумане втручання в культурну спадщину.

Охорона культурної спадщини є не лише національною компетенцією — це також відповідальність ЄС, як зазначено в засновницьких договорах.

Відтак Рамкова програма передбачає такі три кластери дій: а) боротьба з незаконною торгівлею культурними цінностями; б) підвищення якості фізичного втручання в культурну спадщину; в) захист культурної спадщини від стихійних лих і зміни клімату.

Заходи щодо боротьби з незаконним обігом культурних цінностей та захисту культурної спадщини, що перебуває під загрозою зникнення, включають підвищення спроможності правоохоронних органів та фахівців для вирішення цих проблем і надання підтримки через обмін передовим досвідом. Другий кластер дій спрямований на підвищення якості фізичного втручання в культурну спадщину, що реалізується національними, регіональними та місцевими органами влади. Особливо це стосується випадків, коли такі втручання фінансуються ЄС і підтримують розбудову потенціалу та передачу знань у цій галузі. Стосовно третього кластеру дій, то вживають заходів для управління ризиками та підвищення стійкості європейської культурної спадщини до стихійних лих і посилення наслідків зміни клімату.

Стовп 4: Культурна спадщина для інноваційної Європи

Цифрові технології (наприклад, віртуальна або доповнена реальність, 3D-сканування) пропонують безпрецедентні можливості покращити доступ громадськості до культурної спадщини та дають змогу повторно їх використовувати.

Рамкова програма передбачає три кластери дій, спрямованих на: а) капіталізацію технологічних інструментів для інновацій у сфері культурної спадщини (розробляють технологічні інструменти для інновацій у сфері культурної спадщини, спрямовані на її збереження та охорону культурної спадщини, розширення наявних досліджень та сприяння спільним польовим дослідженням); б) сприяння соціальним інноваціям (соціальні інновації — експерименти та наукові дослідження — через посилення ролі громадянського суспільства у сфері управління спадщиною); в) зміцнення навичок у сфері культурної спадщини (підвищення компетенції професіоналів).

Стовп 5: Культурна спадщина для міцнішого глобального партнерства

Повідомлення Комісії 2014 р. «На шляху до комплексного підходу до культурної спадщини для Європи» (Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe [26]) окреслило роль культурної спадщини в міжнародних відносинах і політиці розвитку та підкреслило зобов'язання ЄС сприяти співпраці у сфері культурної спадщини та її захисту разом з Радою Європи та ЮНЕСКО.

Рамкова програма передбачає два кластери дій для зміцнення співпраці: перший кластер спрямований на географічні зони, другий кластер дій передбачає горизонтальне/глобальне зміцнення міжнародного співробітництва у сфері спадщини в усьому світі у межах зовнішньої діяльності ЄС.

Національні підходи [27]. Незважаючи на зростаючий інтерес, загальноєвропейська тенденція до гармонізації визначень, критеріїв прийнятності чи систем підтримки відсутня. Національні підходи залишаються різноманітними, сформованими різними правовими рамками, культурними традиціями і термінологією — від «працівника культури» та «творчого фахівця» чи «працівника мистецтва» тощо, — що відображає різні сфери застосування та значення.

Деякі країни застосовують широкий підхід, що охоплює широкий спектр мистецької й суміжної діяльності. Наприклад, Бельгія визначає «працівника мистецтва» як людину, яка займається не лише мистецькою діяльністю, а й «художньо-технічною» й «допоміжною діяльністю». Аналогічно, Греція включає як «працівників, що займаються допоміжною діяльністю в культурному й креативному секторі», так і «фахівців у сфері культури та мистецтва», визнаючи важливий внесок тих, хто сприяє художній творчості. У Чехії термін «митець» охоплює осіб, залучених до діяльності, необхідної для створення художніх творів, таких як техніки освітлення, звукорежисери й художники по костюмах.

Застосовуючи оригінальний підхід, Литва веде детальний перелік понад 70 спеціалізованих професій у сфері культури, таких як кінорежисери, диригенти й

[26] European Commission (2014). *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52014DC0477

[27] European Audiovisual Observatory (2025). *The status of artists and cultural and creative professionals in Europe: Social rights and circulation*. Council of Europe. URL: https://rm.coe.int/iris-the-status-of-artists-and-cultural-and-creative-professionals-in-/488028b282

художники по костюмах, що стосується аудіовізуального сектору. Цей перелік регулярно оновлюється, щоб включити «дефіцитні професії» у сфері культури, що допомагає визначити право на отримання державних внесків на соціальне страхування. Прикладами є оператори кінотеатрів та керівники сценаріїв в аудіовізуальному секторі.

У Португалії закон надає конкретні визначення для «авторської діяльності», «художньої діяльності», «техніко-художньої діяльності» та «діяльності з культурного посередництва», кожна з яких відповідає окремим категоріям працівників культури. Зокрема, «авторська діяльність» стосується тієї, що включає інтелектуальні твори в літературній і художній сфері, виражені в будь-якій формі та які охороняються авторськими правами. «Художня діяльність» — це діяльність, пов'язана з інтерпретацією й виконанням творів у сферах виконавських мистецтв, образотворчого мистецтва й аудіовізуального сектору, а також інша інтерпретація або виконання подібного характеру, які відбуваються перед аудиторією або призначені для запису, передачі або публічного розповсюдження, незалежно від використовуваного носія чи формату. Вони часто також охороняються суміжними правами. «Техніко-художня діяльність» стосується тієї, що пов'язана з методами виконання, матеріалами, обладнанням і виробничими процесами художніх творів, призначених для публічного використання за допомогою різних існуючих засобів розповсюдження. Ця діяльність, як правило, не охороняється авторським правом чи суміжними правами.

Франція також юридично визнає багато підкатегорій фахівців у сфері мистецтва, включаючи категорію, що охоплює техніків й інших працівників CCS, а також «виконавців» — акторів та «художників-авторів», що стосується самозайнятих осіб, чий дохід базується на художній творчості.

В Угорщині існує окремий режим для осіб, які досягли високої мистецької відзнаки та визнання в низці галузей, а також для членів Угорської академії мистецтв, які продемонстрували видатні творчі й інтелектуальні досягнення в угорській мистецькій сфері («Митець нації»).

Інші країни прийняли вужче визначення, надаючи статус митця лише тим, хто безпосередньо займається художньою творчістю або виконанням. Австрія та Німеччина, наприклад, визначають «митця» як того, хто створює чи виконує мистецтво в певних галузях. Фінляндія аналогічно визначає «професійного митця» як того, хто «створює, виконує або інтерпретує мистецтво» як свою основну чи додаткову професію та має формальну освіту або визнану експертизу в певній мистецькій дисципліні.

Кілька країн створили системи реєстрації для митців і працівників культури. Словаччина має публічний реєстр, яким керує Словацька рада з питань мистецтв, і класифікує осіб як «професійних митців» чи «інших працівників культури». Словенія веде спеціальний реєстр для самозайнятих фахівців у сфері культури, головним чином для врегулювання доступу до державних внесків на соціальне забезпечення. Португалія має Реєстр працівників культури (RPAC), який є добровільним реєстром, але є необхідною умовою для користування спеціальним режимом соціального захисту.

На противагу цьому, багато країн не мають централізованого національного реєстру митців. Такі країни, як Данія, Ірландія й Нідерланди, не ведуть спеціальних реєстрів. Хоча мистецькі асоціації можуть укладати списки членів, офіційної реєстрації на державному рівні немає. У деяких країнах, наприклад Чехії, є плани створити реєстр митців у майбутньому.

Загалом, концепція включає такі підсектори: література й преса, образотворче мистецтво, виконавське мистецтво, аудіовізуальні медіа, музеї та спадщина, архітектура, фотографія й ремесла. Крім того, залежно від країни, інші підсектори, такі як мода й графічний дизайн, реклама, спорт, азартні ігри, інтерактивні медіа й відеоігри, також можуть вважатися частиною CCS. Ці відмінності значною мірою відображають різні пріоритети національної політики та доступність даних, а також відсутність широко визнаного міжнародного статистичного стандарту для визначення CCS.

CCS має великий міжгалузевий вплив. Наприклад, відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій і креативності в інших галузях. Крім того, соціальний вимір CCS є не менш актуальним, оскільки може мати вирішальне значення для стимулювання стійких змін у громадах та досягнення Зеленої угоди ЄС на місцевому рівні [28].

Наприклад, дизайн, як підсектор екосистеми культурної та креативної індустрії, відіграє ключову роль не лише у моді, інтер'єрі й архітектурі, а й у багатьох інших галузях економіки ЄС — автомобільній промисловості, будівництві й охороні здоров'я.

Індустрія моди та високого класу (fashion and high-end industries) представляє європейську культурну спадщину та досвід. Завдяки 5 мільйонам осіб, безпосередньо зайнятих у виробничому ланцюжку індустрії моди, і понад 1 мільйону зайнятих у високотехнологічних галузях, ці види діяльності роблять значний внесок в економіку ЄС.

Індустрія моди та предметів розкоші є одним із найдинамічніших і найкреативніших секторів у Європі. Вона присутня в повсякденному житті мільйонів людей і діє як посол європейських цінностей (культура, творчість, інновації та майстерність). Ці галузі утворюють складні та взаємопов'язані виробничо-збутові ланцюжки — від розробки й виробництва модних товарів (текстиль, одяг, взуття, шкіряні й хутряні вироби, ювелірні вироби та аксесуари) і товарів преміум-сегменту до їхнього розповсюдження й роздрібної торгівлі. Однак ці галузі стикаються з кількома проблемами: зростання кількості контрафактних товарів, захист прав інтелектуальної власності, дедалі гостріша нестача кваліфікованих працівників, а також перехід на зелені й цифрові технології [29].

[28] European Commission (2024). *Cultural and Creative Industries*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en

[29] European Commission (2024). *Cultural and Creative Industries*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en

3.4. Міжнародний вимір культурної політики

Міжнародні культурні відносини на рівні держав-членів ЄС. У 2016 р. Верховний представник і віцепрезидент ЄС Могеріні та комісар Наврачікс представили Спільне повідомлення Європейському парламенту та Раді «На шляху до стратегії ЄС щодо міжнародних культурних відносин» (Towards an EU strategy for international cultural relations) [30]. Його мета — поставити культурну співпрацю у центр дипломатичних відносин ЄС із країнами світу.

Культурно-політичне співробітництво на рівні ЄС [31]. Співпраця щодо культурної політики між Європейською Комісією та 27 країнами ЄС відбувається у Раді з питань освіти, молоді, культури та спорту та її Комітеті з питань культури. Комісія підзвітна Європейському парламенту, а у сфері культури — Комітету з питань культури та освіти.

Ця співпраця також вимагає діалогу з організаціями громадянського суспільства, зацікавленими сторонами та іншими суб'єктами, такими як міста та регіони або міжнародні організації, зокрема, Рада Європи, ЮНЕСКО та Організація економічного співробітництва.

Розроблено «Відкритий метод координації» (Open Method of Coordination — OMC) — це практичний і структурований спосіб об'єднати представників із країн ЄС для заохочення обміну передовим досвідом щодо розробки політики та схем фінансування. Метод сприяє спільному розумінню проблем і допомагає досягти консенсусу щодо рішень та їхньої реалізації. Експертні групи OMC збираються з 2008 р. Останні теми: 2023 р. — статус і робочі умови митців; 2022 р. — культура як рушій сталого розвитку, зміцнення стійкості культурної спадщини до зміни клімату, мультилінгвізм і переклад, аудіовізуальні копродукції; 2021 р. — високоякісна архітектура та середовище проживання.

Міжнародні культурні відносини [32]: глобальний контекст. Згідно з Договором про функціонування Європейського Союзу, він зобов'язується сприяти збереженню та розвитку культурного розмаїття Європи у своїх міжнародних відносинах. ЄС є учасником Конвенції ЮНЕСКО 2005 р. про охорону та сприяння різноманіттю форм культурного самовираження, основного законодавства в цій сфері.

У 2014 р. у Спільному повідомленні «На шляху до стратегії ЄС для міжнародних культурних відносин» (2014 р.) [33], що є наріжним каменем міжнародного культурного співробітництва ЄС, визначено три основні цілі:

---

[30] European Commission (2016). *Joint communication to the European Parliament and the Council: Towards an EU strategy for international cultural relations*. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=JOIN%3A2016%3A29%3AFIN

[31] European Commission (2024). *Cultural policy cooperation at the EU level*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/cultural-policy-cooperation-at-the-eu-level

[32] European Commission (2024). *International cultural relations*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/international-cultural-relations

[33] European Commission (2014). *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52014DC0477

1. Розкриття потенціалу культури та творчості для сталого соціально-економічного розвитку: культура є джерелом інклюзивного зростання та створення робочих місць, а глобальна торгівля творчими продуктами продовжує розвиватися в останні роки, незважаючи на економічну невизначеність.

2. Сприяння миру та боротьба з радикалізацією через міжкультурний діалог: міжкультурний діалог слід розбудовувати, оскільки він може сприяти взаєморозумінню як усередині суспільств, так і між ними. Це допомагає продемонструвати цінність культурного розмаїття та прав людини.

3. Посилення співпраці у сфері культурної спадщини: культурна спадщина є важливим проявом культурного розмаїття, яке заслуговує на захист. ЄС може відігравати важливу роль у захисті культурної спадщини в усьому світі, забезпечуючи навчання, розвиток навичок і передачу знань країнам-партнерам.

Залучення всіх зацікавлених сторін до нової стратегії є ключем до її успіху. Зацікавленими сторонами є уряди країн-партнерів, місцеві культурні організації та громадянське суспільство, Комісія, Європейська служба зовнішніх дій, Європейський парламент, інші установи ЄС, країни-члени ЄС та їхні культурні інститути.

Відтак на міжнародному рівні співпраця у сфері культури здійснюється так:

– *з країнами-кандидатами та потенційними кандидатами:* програма ЄС «Креативна Європа» підтримує культурний і креативний сектори Європи; Інструмент допомоги перед вступом (Instrument for Pre-Accession Assistance) підтримує Західні Балкани в підготовці до вступу в ЄС і сприяє транскордонному співробітництву, поєднуючи двосторонню та регіональну підтримку; Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX) і програма Twinning (Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX) instrument and the Twinning programme); Interreg B, який підтримує транснаціональну співпрацю. Три його програми частково охоплюють Західні Балкани (ADRION, DANUBE та Balkan-Mediterranean);

– *європейські сусідні країни:* культурна співпраця є частиною Європейської політики сусідства (ENP), яка охоплює такі країни: Алжир, Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Єгипет, Грузія, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Лівія, Молдова, Марокко, Палестина, Сирія, Туніс та Україна. Культурні проєкти фінансуються в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства (ENPI). Цей інструмент включає двосторонні, регіональні та транскордонні програми співробітництва, інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX) і програму Twinning. Програма ЄС «Креативна Європа» розвиває співпрацю, даючи змогу країнам повноцінно брати участь, за умови виконання необхідних умов. Учасниками програми стали Вірменія, Грузія, Молдова, Туніс і Україна;

– *Південне партнерство:* відносини ЄС із регіоном ґрунтуються на Європейському консенсусі щодо розвитку Глобальної стратегії ЄС та переглянутій Європейській політиці сусідства. У фокусі уваги — підтримка громадянського суспільства та розширення можливостей для обміну та

контактів між людьми, з особливим акцентом на молодь. Одним із пріоритетів Багаторічної індикативної програми Регіонального Півдня (Regional South Multiannual Indicative Programme) є підвищення стійкості та сприяння стабільності, зокрема культури та молоді. Молодіжний компонент сприяє активній участі молодих людей у розбудові інклюзивного та демократичного суспільства через проєкт SAFIR. Культурний компонент підтримує культуру як вектор зайнятості, демократизації, толерантності та стійкості в регіоні. До 2018 року регіональна програма Med-Culture [34] супроводжувала 9 країн-партнерів Південного Середземномор'я у розробці та вдосконаленні культурної політики та практик, пов'язаних із сектором культури;

– *Східне партнерство:* Східне партнерство ЄС забезпечує основу для культурної співпраці в рамках багатосторонньої платформи 4 «Контакти між людьми» (multilateral Platform 4 «Contacts between people».). Програма «EU4Culture» спрямована на зміцнення зв'язків між культурою, економічним зростанням і сприянням міжкультурному діалогу та культурному обміну досвідом. Культурна програма Східного партнерства підтримала зусилля партнерів щодо реформування культурної політики на урядовому рівні та допомогла підвищити професіоналізм операторів у культурно-креативному секторах. Окрім діяльності з розбудови потенціалу, Програма підтримала численні проєкти, спрямовані на реформування культурної політики;

– *країни, що розвиваються:* цілі сталого розвитку, які є продуктом Порядку денного ООН на період до 2030 р., спрямовані на те, щоб сталий розвиток став реальністю для кожного. Зокрема, культура може сприяти розвитку людини, виступаючи водночас як засобом, так і важливим компонентом людського розвитку, сприяти економічному зростанню та створенню робочих місць, сприяти міжкультурному діалогу, поважати права людини й демократичні цінності, сприяти розвитку активного громадянського суспільства, запобігати конфлікту, сприяти соціальній інтеграції.

ЄС інвестує в заходи, спрямовані на розвиток культурного співробітництва та партнерства, зокрема, через Інструмент співробітництва в галузі розвитку, Європейський інструмент сусідства, Європейський фонд розвитку та Horizon 2020. Останні проєкти спрямовані на: відновлення культурної спадщини та туризм, сприяння працевлаштуванню та розвитку навичок; підтримку культурних і креативних індустрій та управління ними для соціально-економічного розвитку; міжкультурний діалог, свободу вираження думок і культурні права для соціальної єдності, толерантності, громадянства, миру та стабільності.

Фінансування надходить від таких програм: нова культурна програма АКТ-ЄС «На шляху до життєздатної індустрії культури» (ACP-EU Culture programme "Toward a viable cultural industry"), CREATIFI — Ініціатива фінансування креативної індустрії (CreatiFI - Creative Industry Financing initiative), TransCultura — програма співпраці щодо культурної спадщини в Карибському басейні та ін.;

[34] Med-Culture (2015). *Med-Culture*. http://www.medculture.eu/

– *стратегічні партнери:* ЄС має 10 стратегічних партнерів: Бразилія, Канада, Китай, Індія, Мексика, Японія, Республіка Корея (Південна Корея), Росія, Південна Африка та США. Наприклад, Протокол про культурне співробітництво між ЄС та Кореєю було укладено в 2009 р. в рамках Угоди про вільну торгівлю між ЄС і Кореєю. Протокол встановлює рамки, у межах яких обидві Сторони співпрацюватимуть для сприяння обміну культурною діяльністю, товарами та послугами, зокрема в аудіовізуальному секторі, а також для покращення умов, що регулюють такий обмін. Сторони заснували Комітет з питань культурного співробітництва для контролю за його виконанням. Зустрічі проводяться раз на рік у ЄС та Кореї по черзі та зосереджуються на співпраці у сфері виконавських мистецтв (почесний гість ЄС на Performing Arts Market Seoul 2018), архітектури (Young Talent Architecture Award), міжміського співробітництва, культурної спадщини та аудіовізуального сектору;

– *міжнародні організації:* ЄС та всі його держави-члени є учасниками Конвенції ЮНЕСКО про розмаїття форм культурного самовираження 2005 р. Конвенція є основою для політики ЄС щодо культури в його зовнішніх відносинах, включаючи торгівлю та співпрацю в галузі розвитку. Рада Європи є важливим міжнародним партнером ЄС, особливо у сфері культурної спадщини. Поточний спільний проєкт — «Шлях Фаро: розширена участь у культурній спадщині» (The Faro Way: enhanced participation in cultural heritage), який просуває принципи Рамкової конвенції Ради Європи про цінність культурної спадщини;

– *наскрізні (трансверсальні) ініціативи культурних платформ та нагород під керівництвом ЄС:* EUNIC (Національні інститути культури ЄС — EU National Institutes for Culture) визначають інноваційні моделі співпраці між європейськими та місцевими акторами в третіх країнах, підтримуючи культурні проєкти, що відповідають місцевому контексту. Наприклад, проєкт «The Grid» у США є результатом співпраці EUNIC та Silicon Valley і об'єднує мистецьке мислення й розробку нових технологій, розпочинаючи діалог між художниками, технологами та політиками з Європи, Силіконової долини та інших країн світу.

Платформу культурної дипломатії ЄС було створено для надання консультацій щодо зовнішньої культурної політики, сприяння налагодженню контактів, проведення заходів із зацікавленими сторонами в галузі культури та розробки навчальних програм для культурного лідерства. На основі чотирирічного досвіду роботи з Платформою культурної дипломатії у квітні 2020 р. було запущено Платформу культурних відносин із глобальним охопленням. Її реалізував консорціум на чолі з Гете-Інститутом разом із IETM — Міжнародною мережею сучасних виконавських мистецтв (International Network for Contemporary Performing Arts,), Університетом Сієни (University of Siena) та Європейським культурним фондом (European Cultural Foundation).

Young Talent Architecture Awards (YTAA) реалізується Фондом Міса ван дер Рое (Mies van der Rohe Foundation) за підтримки програми «Креативна Європа» і заохочує участь деяких країн Азії та Латинської Америки. Нагорода визнає талант нещодавно дипломованих архітекторів, урбаністів і ландшафтних

архітекторів і сприяє їхній взаємодії з основними зацікавленими сторонами в Європі.

Представництва й офіси ЄС є ключовими партнерами у розбудові співпраці та партнерства з культурними зацікавленими сторонами в країнах, у яких вони розташовані. Представництва ЄС можуть допомогти визначити місцеві потреби та можливості, гарантуючи відповідність дій місцевому культурному контексту, а також залучають місцеве населення, одночасно сприяючи стратегічним цілям ЄС.

3.5. Програма «Креативна Європа»: регулювання та практика

Регулятивні рамки [35]. Культурні та креативні індустрії (CCI) працюють у складному бізнес-середовищі, де вони визначаються стандартними правилами, що стосуються бізнесу, прав інтелектуальної власності, оподаткування та багатьох інших питань. Тому політика та законодавство, що регулюють ці сфери (тобто нормативно-правова база), мають сприяти мистецькій творчості й підприємницькій діяльності, водночас підтримуючи та зберігаючи культурне розмаїття Європи.

Сектор культури, як і багато інших, зазнає значних і швидких змін після цифрової революції. У відповідь на ці зміни уряди все частіше виявляють потребу в безперервній оцінці, щоб забезпечити відповідність нормативно-правової бази сектору поставленим цілям. Для сфери культури зростаюче значення цифрових технологій вимагає послідовного перегляду законодавства про права інтелектуальної власності.

Комісія проводить низку заходів з метою оцінки нормативно-правової бази культури. Це охоплює управління проєктами, замовлення досліджень і звітів, а також забезпечення координації з державами-членами для застосування найкращих практик.

Регулятивне середовище формують:

- Директива щодо невідомих творів, яка стосується творів без явного власника авторських прав (Directive on orphan works),
- Директива про колективне управління правами (Directive on collective rights management) — охоплює організації, які керують правами кількох осіб щодо твору, захищеного авторським правом,
- Директива про продовження терміну охорони для виконавців і звукозаписів до 70 років (Directive extending the term of protection for performers and sound recordings to 70 years),
- Марракеська угода (Marrakesh Treaty), яка полегшує доступ до опублікованих творів для сліпих, людей із вадами зору або іншими обмеженнями читання,
- Пекінська угода про аудіовізуальні вистави (Beijing treaty on audiovisual performances),

[35] European Commission (2024). *Regulatory framework*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/policies/regulatory-framework

- Загальне положення про групове звільнення щодо державної допомоги (General Block Exemption Regulation), яке забезпечує умови для надання державами-членами допомоги культурі та збереженню спадщини в аудіовізуальному секторі без зобов'язання повідомляти Комісію.

Програма «Креативна Європа» [36]. «Креативна Європа» інвестує в дії, які зміцнюють культурне розмаїття й відповідають на потреби й виклики культурних і креативних секторів. Основними завданнями програми є: 1) захист, розвиток і просування європейського культурного та мовного розмаїття та спадщини, 2) підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу культурного та креативного секторів, зокрема аудіовізуального сектору.

Програма «Креативна Європа» поділена на три напрями:

1) *Напрям «Культура»* підтримує широкий спектр культурних і креативних секторів, зокрема, архітектуру, культурну спадщину, дизайн, літературу та видавничу справу, музику, виконавське мистецтво.

Напрям «Культура» заохочує співпрацю та обмін між культурними організаціями й митцями в Європі та за її межами. «Креативна Європа» прагне:

- сприяти художній творчості й інноваціям,
- підтримувати просування та поширення європейського контенту в Європі та за її межами,
- допомогти митцям знайти можливості для творчості й виступів за кордоном,
- стимулювати цифровий та екологічний перехід європейської культури та креативного сектору.

2) *Напрям MEDIA* підтримує європейську кіно- та аудіовізуальну індустрію для розробки, розповсюдження та просування європейських творів, беручи до уваги сучасне цифрове середовище. Крім цього, заохочує співпрацю по всьому ланцюжку створення вартості аудіовізуальної індустрії та на рівні ЄС з метою розширення підприємств і європейського контенту в усьому світі; плекає таланти й сприяє обміну знаннями; підтримує інноваційні рішення для задоволення вимог і тенденцій ринку та залучає аудиторію різного віку, особливо молоде покоління.

На 2021-2027 рр., щоб забезпечити більшу гнучкість дій та заохотити співпрацю між різними частинами аудіовізуального ланцюжка створення вартості, пріоритети напряму структуровано за 4 кластерами:

1. Кластер контенту: створення та виробництво високоякісного контенту є основою європейської аудіовізуальної індустрії. Щороку MEDIA підтримує створення понад 400 європейських фільмів, серіалів, документальних фільмів та відеоігор.
2. Бізнес-кластер сприяє бізнес-інноваціям, масштабованості й талантам у всьому ланцюжку створення вартості європейської аудіовізуальної галузі.

[36] European Commission (2025). *Creative Europe*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/creative-europe

Щороку напрям MEDIA підтримує навчання понад 2400 професіоналів, а також рекламу та розповсюдження понад 300 аудіовізуальних творів.

Дії в рамках цього кластеру спрямовані на стимулювання навчання та обмін знаннями, щоб допомогти галузі вийти за межі національних територій. Основними цілями цих заходів є:

- розвивати аудіовізуальні таланти за допомогою діяльності, яка зосереджена на наставництві, цифрових навичках і навичках екологізації;
- заохочувати обміни між компаніями, що охоплюють усі ланки ланцюжка створення вартості та спрямовані на глобальне охоплення;
- сприяти транснаціональному розповсюдженню контенту через кордони та платформи.

3. Кластер аудиторії об'єднує європейські аудіовізуальні твори з їхньою аудиторією та підтримує розвиток аудиторії в Європі та за її межами. Щороку MEDIA підтримує понад 1100 кінотеатрів у 34 країнах і охоплює 65 мільйонів людей за кордоном.

COVID-19 змусив цей сектор поступово перейти від кінотеатрів до цифрових платформ. Сучасними цілями є:

- стимулювати зростання аудиторії на всіх платформах,
- взаємодіяти з молодшою аудиторією за допомогою різноманітних освітніх та рекламних інструментів,
- забезпечити доступ до контенту через підтримку субтитрів.

4. Кластер підтримки політики: спільний європейський підхід до основних питань аудіовізуальної політики є важливим для консолідації єдиного європейського аудіовізуального ринку. Метою кластера є просування цілісної європейської аудіовізуальної політики через регуляторний діалог, обмін аналізом і даними, перспективну розвідку про тенденції, консультації із зацікавленими сторонами, просвітницьку діяльність.

3) Метою *міжгалузевого напряму* є зміцнення співпраці між різними культурними та креативними секторами (CCS), щоб допомогти їм вирішити спільні проблеми і знайти інноваційні рішення. Його основні пріоритети:

- підтримувати міжсекторальне транснаціональне політичне співробітництво, сприяючи видимості програми та підтримці можливості передачі результатів;
- заохочувати інноваційні підходи до створення контенту, доступу, розповсюдження та просування в CCS й інших секторах;
- підтримувати адаптацію до структурних і технологічних змін, з якими стикаються медіа;
- підтримувати створення та діяльність відділів Креативної Європи.

Інноваційні цифрові рішення для культурного та творчого секторів

За допомогою діяльності Creative Innovation Labs Creative Europe [37] заохочує інноваційні підходи до створення контенту, доступу, розповсюдження

[37] European Commission (2023). *Creative Innovation Lab: Unleashing innovative solutions for the audiovisual and creative sectors*. Shaping Europe's Digital Future. URL: https://digital-

та просування в CCS, а також в інших секторах, беручи до уваги цифровий перехід. Метою Creative Innovation Labs є: 1) стимулювати гравців з різних CCS до розробки та тестування інноваційних цифрових рішень із довгостроковим позитивним впливом; 2) сприяти створенню інноваційних, близьких до ринку інструментів, моделей і методів для аудіовізуальних та творчих і культурних секторів.

Однією з новинок програми «Креативна Європа» на 2021-2027 рр. є підтримка медіасектору, сприяння медіаграмотності, плюралізму та свободи медіа, а також заходи, які допомагають сектору адаптуватися до структурних і технологічних змін. Зокрема, визначено такі напрями дій:

- підтримувати журналістські партнерства, які створюють систематичну співпрацю між медіаорганізаціями;
- підтримувати проєкти, які дають змогу обмінюватися знаннями про медіаграмотність;
- підтримати проєкт швидкого реагування на порушення свободи преси та медіа;
- підтримувати саморегулювання та етичні кодекси в журналістиці;
- контролювати свободу та плюралізм медіа, оцінюючи відповідні правові рамки в Європі та можливі ризики для прозорості медіавласності.

Комунікаційну функцію програми «Креативна Європа» забезпечують Creative Europe Desks [38], щоб:

- надавати інформацію та просувати програму «Креативна Європа» у своїй країні;
- допомагати культурному й творчому секторам стосовно програми та надавати базову інформацію про інші можливості підтримки;
- стимулювати транскордонне співробітництво в культурному й творчому секторах;
- надавати допомогу щодо культурного та творчого секторів у країнах-учасницях;
- підтримувати Комісію в забезпеченні належної комунікації та розповсюдження результатів і впливу програми;
- забезпечувати комунікацію й поширення інформації щодо фінансування та результатів у країні-учасниці.

Премії програми «Креативна Європа». *Літературна премія* [39] Європейського Союзу (EUPL) — це щорічна ініціатива (з 2009 р.), спрямована на визнання найкращих молодих письменників у жанрі художньої літератури в Європі. Мета премії — привернути увагу до творчості та багатства сучасної європейської літератури в галузі художньої літератури, сприяння поширенню

strategy.ec.europa.eu/en/funding/creative-innovation-lab-unleashing-innovative-solutions-audiovisual-and-creative-sectors

[38] European Commission (2025). *Creative Europe Desks*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/resources/creative-europe-desks

[39] European Union Prize for Literature (2025). *European Union Prize for Literature*. URL: https://www.euprizeliterature.eu/

літератури в Європі й заохочення більшого інтересу до ненаціональних літературних творів.

Премія ЄС в галузі музики (Music Moves Europe Talent Awards, the EU prize for popular and contemporary music) [40] покликана продемонструвати усю різноманітність репертуару європейської музики. Із 2019 р. щорічно премія відзначає нових виконавців, що представляють європейське звучання сьогодення. Щороку вісім видатних артистів отримують нагороду Music Moves Europe Talent за визнання їхнього успіху на міжнародній арені; можливість виступити на ESNS (Eurosonic Noorderslag); взяти участь у програмі тренінгів; фінансову підтримку для гастролей та промоції. Крім цього, один із шістнадцяти номінантів отримує Приз глядацьких симпатій. Завдяки Премії Європейська Комісія прагне привернути увагу до нових європейських виконавців і продемонструвати різноманітність європейської музичної індустрії.

Переможців обирають через складний процес відбору, враховуючи такі показники, як: кількість прямих ефірів, музичних стримів, живих виступів у Європі та рекомендації від представників музичної індустрії. Щоб відобразити все розмаїття європейської музики, номінації є у восьми музичних жанрах: поп, рок, виконавець-автор пісень, R&B, хіп-хоп, лаунж, альтернатива та електроніка.

Премія ЄС у галузі культурної спадщини (European Heritage Awards / Europa Nostra Awards) [41] започаткована Європейською Комісією у 2002 р., вона демонструє найкращі досягнення Європи в галузі охорони спадщини та заходи для підвищення обізнаності про культурну спадщину.

Нагороди присуджуються в таких номінаціях: збереження культурної спадщини, наукові дослідження, спеціальні заходи зі збереження культурної спадщини, освіта, навчання та підвищення рівня обізнаності. Метою Премії є винагорода за досягнення та самовідданість у галузі культурної спадщини. Серед її цілей: підвищення рівня обізнаності щодо проблем сектору; відзнака досягнень в галузі охорони європейської культурної спадщини; привернення уваги до цінності європейської культурної спадщини.

Програма «Креативна Європа» й Україна. У жовтні 2025 р. у межах програми «Креативна Європа» Європейський Союз оголосив про підтримку чотирьох проєктів у сфері культури та креативних індустрій в Україні на суму € 7 млн. Це ZMINA Resilience — проєкт з підтримки українських митців і культурних організацій у спільному створенні та демонстрації їхніх робіт; Culture Helps Solidarity («Культура допомагає солідарності») та Cultural Horizons («Культурні горизонти») — проєкти зі сприяння доступу українців до

[40] European Commission (2026). *Music Moves Europe Awards: The EU prize for popular and contemporary music*. Culture and Creativity. URL: https://culture.ec.europa.eu/de/sectors/music/music-moves-europe-awards

[41] Europa Nostra (2026). *European Heritage Europa Nostra Awards*. URL: https://www.europeanheritageawards.eu/

культури та культурної спадщини; UAxEU — підготовка до післявоєнного відновлення культурного та креативного секторів України [42].

Отже, уся сфера культурних і креативних індустрій належить до повноважень національних держав. На пан'європейському рівні формують лише рамки для перспективного розвитку чи аналізують виклики галузі й пропонують загальні рекомендації з подолання кризових моментів. Найпотужнішим інструментом розвитку культурних і креативних індустрій залишається програма «Креативна Європа».

POST SCRIPTUM (від редактора)

Цей розділ написаний мовою, якою говорять інституції. Це не закид — це констатація жанру. TFEU, DG EAC, OMC, NACE Rev.2.1, General Block Exemption Regulation. Бездоганна точність, всеохоплення, нульова температура.

І десь між статтею 3 TEU та кластером аудиторії програми MEDIA зникає людина. Та сама людина, про яку йтиметься у розділі 8 — з її Я-концепцією, потребою в приналежності й страхом стати невидимою. У регуляторній архітектурі ЄС вона перетворюється на «фахівця у сфері CCS», «самозайняту особу», «носія суміжних прав». Це необхідне спрощення — без нього неможливо будувати політику. Але варто пам'ятати, що це саме спрощення, а не портрет.

Є одна деталь у цьому розділі, яка зупиняє більше за інших: дослідження Євробарометра, згідно з яким майже половина європейців заявили, що не пов'язані з культурною спадщиною жодним чином — і водночас 80 % вважають її важливою для ЄС. Підтримую абстрактно, не відчуваю особисто. Це не українська проблема і не брюссельська — це людська. Найдосконаліша регуляторна рамка не закриє розрив між «важливо для Союзу» і «важливо для мене».

Україна входить у цю систему як країна-учасниця «Креативної Європи», як об'єкт чотирьох підтриманих проєктів на сім мільйонів євро, як пункт у переліку Східного партнерства. Це реальний і важливий початок. Але справжнє питання не в тому, чи потрапить Україна в регуляторні рамки ЄС. Вона вже потрапляє. Питання в тому, чи з'явиться в цих рамках колись розділ, написаний українською рукою, — не як об'єкт підтримки, а як суб'єкт стандарту.

[42] Павлюк О. (2025, 6 жовтня). ЄС виділяє 7 млн євро на підтримку культурних проєктів в Україні. *Європейська правда*. URL: https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/10/6/7221812/

Розділ 4.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ І СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Оксана Паламарчук

Рівень економічного розвитку держави значною мірою зумовлюється складністю та багатогранністю її господарської системи, а також часткою секторів, що ґрунтуються на використанні творчого потенціалу, знань та інтелектуальних ресурсів. Саме тому креативна економіка розглядається як важливий чинник економічного зростання, який доповнює, а не заміщує традиційні сфери діяльності, що забезпечує створення нових джерел доходів, стимулює інноваційний розвиток і виступає каталізатором модернізації традиційних галузей. Завдяки тісному взаємозв'язку з цифровою економікою креативний сектор сприяє підвищенню конкурентоспроможності виробництва та сфери послуг, формуючи передумови для сталого економічного розвитку.

У цьому розділі монографії досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації економіки з акцентом на роль стартапів у розвитку креативних індустрій. Розкрито сутність цифровізації як системного чинника структурних змін у сучасній економіці, що формує нові моделі створення доданої вартості, інноваційні бізнес-процеси та конкурентні переваги.

Особлива увага приділяється стартап-екосистемам як драйверам інноваційного розвитку креативної економіки, їхній взаємодії з інституційним середовищем, інвесторами та науково-освітніми структурами. Здійснено аналіз впливу цифрових технологій на формування нових бізнес-моделей у сферах медіа, дизайну, IT, цифрового маркетингу та культурних індустрій. Окреслено ключові тенденції розвитку цифрових платформ, краудфандингових механізмів і венчурного фінансування стартапів, що сприяють масштабуванню креативних проєктів. Визначено виклики та перспективи розвитку креативної економіки в умовах глобальної цифрової трансформації.

4.1. Цифрова економіка як основа постіндустріальних трансформацій

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується фундаментальною трансформацією, що пов'язана з переходом від індустріальної та постіндустріальних моделей до цифрової економіки. Цей процес супроводжується зміною базових факторів виробництва, серед яких домінуючу роль починають відігравати дані, інформація, знання та цифрові технології.

Цифрова економіка є складною багаторівневою системою, у межах якої відбувається інтеграція технологічних, організаційних та інституційних змін. Вона охоплює не лише сферу інформаційно-комунікаційних технологій, а й усі галузі

економіки, які використовують цифрові інструменти для створення, розподілу та споживання продукції й послуг.

Цифрова економіка — нова економіка на основі даних і цифрових технологій. Цифрова економіка [1] — багатокомпонентне та етапне щодо свого розвитку явище, яке зачіпає практично усі аспекти політичного, соціального, економічного життя та призводить до переважання цифрових технологій над аналоговими, за рахунок чого створює додану вартість та цінність у відповідних життєвих, виробничих процесах, продуктах і послугах.

Термін «цифрова економіка» (digital economy) було введено в науковий простір у 1995 році канадським професором менеджменту Доном Тапскоттом у його книзі «Digital Economy». Того ж року аналогічну концепцію запропонував американський інформатик Ніколас Негропонте.

До цілей розвитку цифрової економіки віднесено: розвиток цифрової інфраструктури; розвиток цифрових навичок; розвиток ІКТ-сектора; цифровізація сфер життя та секторів економіки. Тому серед компонентів цифрової економіки фігурують: цифрові інфраструктури, цифрові компетентності та проєкти цифрових трансформацій (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Цілі розвитку цифрової економіки
Джерело: [2]

Цифрові технології виступають основою добробуту держави, оскільки створюють нові можливості в мінливому світі. Це сфера, що визначає суть трансформацій у країні для кращого життя, роботи, творчості, навчання. Розповсюдження цифрових технологій вже протягом тривалого періоду визначає траєкторії розвитку бізнесу та суспільства й неодноразово призводить до кардинальних змін усіх сфер життєдіяльності. Останнім часом з високою динамікою розгортається чергова хвиля трансформації моделей діяльності в бізнесі та соціальній сфері, що спричинена появою цифрових технологій нового покоління.

Сучасний світ переживає цифрову революцію із значними наслідками для глобальної економіки та засобів до існування, де цифрові технології перетворюють

[1] Центр економічного відновлення (n.d.). URL: https://www.recovery.org.ua/
[2] Центр економічного відновлення (n.d.). URL: https://www.recovery.org.ua/

світову економіку й суспільство. У світовій економіці в останні роки спостерігаються зміни в основному курсі інформаційного й технологічного розвитку бізнес-структур, галузей і регіонів. На зміну загальній інформатизації прийшла саме цифровізація (діджиталізація), у результаті чого й формується цифрова економіка (ЦЕ).

Цифрова економіка вимагає додаткових ресурсів і можливостей для роботи з інформаційними ресурсами, що полягають в обчислювальних потужностях і каналах передачі даних. Дослідження міжнародної торгівлі комп'ютерними технологіями показує, що країни з найбільшою інноваційністю та патентною активністю є основними імпортерами IT-продукції та послуг. За даними UNCTAD[3], експорт цифрових продуктів зростає швидше в розвинених країнах, ніж у країнах, що розвиваються. У 2024 році міжнародна торгівля цифровими продуктами взяла курс на стрімке зростання, що складає 10 % щорічно.

Продукти, що постачаються в цифровому форматі, включають: страхові та фінансові послуги, телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги, послуги з інтелектуальної власності, дослідницькі й розробницькі послуги, торговельні, технічні, управлінські, консалтингові, інженерні, наукові та архітектурні послуги, а також персональні послуги в галузі охорони здоров'я та освіти, а також послуги, пов'язані з культурною спадщиною і рекреаційними послугами.

4.2. Діджиталізація: механізми, сфери та вплив на ССІ

Супутнім процесом становлення цифрової економіки виступає діджиталізація як каталізатор інноваційного розвитку та характеризується глибокою трансформацією, впровадженням digital-технологій, що мають на меті забезпечення оптимізації й автоматизації бізнес-процесів, виведення комунікаційних зв'язків із споживачами на якісно новий рівень та загальне підвищення рівня ефективності діяльності бізнес-структур.

Цифрова економіка опосередковано через діджиталізацію задає напрями трансформації традиційних секторів економіки, виникнення нових ринків та ніш, а компанії зіштовхуються із новими проявами конкурентної боротьби: популярні колись бізнес-моделі втрачають актуальність і замінюються іншими, що відповідають вимогам нового часу.

Процес цифровізації [4] можливий через:

1. Надання додаткового прискорення економіці: «цифровий стрибок» — досягнення цілей розвитку швидше, дешевше та з новою якістю.

[3] UNCTAD (n.d.). *Digital economy and technology.* https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/119
[4] Центр економічного відновлення (n.d.). URL: https://www.recovery.org.ua/

2. Відкриття «дверей» до високотехнологічних ініціатив, проєктів, виробництв: «цифровий полігон» — проєкти цифрових трансформацій в інфраструктурі, індустріях і сферах життя.

3. Використання та створення нових можливостей для бізнесу та громадян: у «цифрову еру» капіталізація відбувається за рахунок інтелекту та знань.

Діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для підприємства, через впровадження інноваційних технологій big data, бізнес-аналітики, інжинірингу кіберфізичної системи тощо. Це передбачає автоматизацію бізнес-процесів, збільшення продуктивності праці, економію поточних витрат, оперативну гнучкість бізнесу й конкурентоспроможність на ринку.

Діджиталізація є поєднанням технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів.

На сучасному етапі діджиталізація охоплює такі важливі для сталого розвитку сфери життєдіяльності суспільства: підприємництво, виробництво, промисловість, агросектор, будівництво, машинобудування, економіку, суспільство, державне управління, освіту та науку, кібербезпеку, наукові дослідження, охорону здоров'я, засоби комунікації, транспорт, Інтернет, IT-інфраструктуру, екологію, банки та фінансовий ринок, е-комерцію (рис. 4.2).

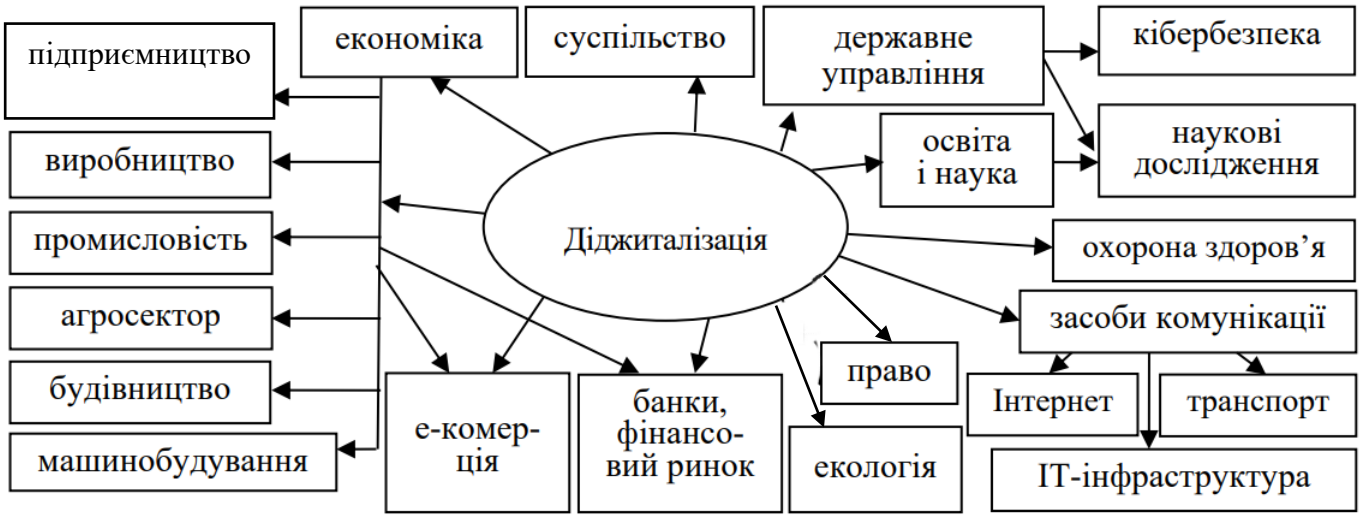


Рис. 4.2. Основні сфери діджиталізації. *Джерело:* [5]

Сфери поширення діджиталізації не вичерпуються зазначеним вище переліком, її горизонти поширюються на набагато ширший діапазон напрямів,

[5] Гальцова О. (2021). *Цифровізація економіки як фактор економічного зростання:* Колективна монографія. Видавничий дім «Гельветика». URL: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/352314740_Development_of_intellectual_property_industrialization_and_digitalization/links/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialization-and-digitalization.pdf

який із кожним десятиліттям буде розширюватися та розглядати все новіші технології, професії, знання, можливості. Також варто зауважити, що всі ці сфери взаємопов'язані між собою. Діджитал-процеси (такі як електронні платежі, віртуальні підприємства, віртуальні офіси, електронні кабінети, бізнес-сайти, технології ідентифікації, безпілотні технології, блокчейн, дрони, кібербезпека, роботи, цифрові платформи, інтернет-шопінг, зберігання інформації у «хмарі», доповнена реальність, боти, доповнена реальність, штучний інтелект, криптовалюти тощо) потребують відповідних навичок.

Діджитал-знання (Digital Quotient (DQ)) — це навички в діджитал-технологіях, тобто діджитал-інтелект (за аналогією з IQ чи EQ, які використовуються для вимірювання рівня загального та емоційного інтелекту). Освіта — це один із базових елементів екосистеми діджитал-інновацій та діджитал-економіки загалом. Навчання, формування й утримання достатньої кількості спеціалістів, які володіють новими діджитал-технологіями, потрібні для досягнення конкурентної переваги в глобальному діджитал-середовищі. Із появою нових технологій виникає попит на новіші компетенції й знання, що вимагає постійного навчання й удосконалення.

Діджитал-трансформації як глибинні зміни в підприємствах ґрунтуються на цифрових технологіях і спрямовані на створення нових можливостей, нової ефективності, нового продукту, нової бізнес-моделі й доданої вартості. Саме діджиталізація об'єднує розрізнені системи підприємства й змушує їх «думати»: знаходити ті чи інші закономірності, прогнозувати й оптимізовувати витрати, впливати на якість готової продукції, прогнозувати споживання ресурсів, повідомляти про проблеми в технологічних процесах, знаходити інноваційні рішення. Показники успішності діджитал-проєктів відрізняються відповідно до їхніх цілей, завдань, а також сфери застосування: побудови IT-інфраструктури, управління інформаційними системами, обслуговування робочих місць користувачів і забезпечення кібербезпеки.

Розвиток діджитал-технологій також вплинув на формування електронних ліній зв'язку. Завдяки цьому з'явилася можливість одночасно обмінюватися мільйонами інформаційних повідомлень і транслювати тисячі каналів комунікації на весь світ. Можливості діджиталізації дали змогу інтегрувати в єдиний простір усі традиційні медіа. Цифровізація є послідовним розвитком етапів використання IT у світовій економіці слідом за автоматизацією та інформатизацією.

Впродовж 2023-2024 рр.:

1) В Україні діджиталізовано сотні державних послуг;

2) 64 % українців скористалися державними електронними послугами;

3) > 20 мільйонів українців користуються додатком «Дія».

Бачимо, що цифрова трансформація впливає на різні сфери суспільства та економіки. Вона відкриває нові можливості та дає змогу впроваджувати нові форми співпраці між різними суб'єктами, які потім можуть обмінюватися даними та, тим самим, ініціювати нові процеси.

Отже, на шляху до цифровізації економіки в Україні можна виділити наступні проблеми:

– дефіцит трудових ресурсів;

– неповне покриття території цифровими інфраструктурами та низька швидкість інтернету;

– недостатній рівень співробітництва промисловості з науковими організаціями.

Таким чином, створення цифрової економіки повністю відповідає концепції сталого розвитку, але все ще залишаються актуальні проблеми, аналіз та розв'язання яких є першочерговими на шляху до цифровізації.

4.3. Цифрова економіка як каталізатор розвитку ССІ

Коли мова йде про економіку, зазвичай уявляють цифри, фінансові прогнози Нацбанку та біржові стрибки. Проте за останні десятиліття все більше коштів до розвинених країн приносить не нафта, сталь чи кредитування, а ***креативна економіка*** [6].

Креативна економіка — широка сфера, що включає усі види творчої діяльності та індустрій.

Цифрова економіка є її ключовою частиною, що забезпечує необхідні *інструменти та платформи* (наприклад, програмне забезпечення) *і канали розповсюдження та монетизації* (стрімінгові сервіси, online-магазини).

Взаємодія між ними проявляється в різних *сферах*, таких як медіа, дизайн, реклама та освіта, де цифрові технології є основою для створення, розповсюдження і комерціалізації креативного контенту.

Серед ключових глобальних трендів розвитку креативної економіки та їхньої наповнюваності визначено:

– ринок праці майбутнього — потребуватиме м'яких, когнітивних, адаптивних і творчих навичок;

– доступ до контенту — online-інформація збільшить потенціал продажу креативної продукції;

– цифровізація і технології — призведе до появи нових «відтінків» індустрії креативної економіки та способів її просування;

– захист цифрових прав — потребуватиме належного регулювання цифрової безпеки;

– розвиток електронної комерції — збільшить масштаби креативного бізнесу;

[6] Креативна економіка – нова економічна епоха XXI. (2022, 10 червня). *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/publications/2022/06/10/682634/

– інтернет-реклама — стрімке зростання як головного каналу продажу креативної продукції;

– індустрія моди — посилення ролі в креативній економіці;

– сільські території — розглядаються як простір для розвитку креативних індустрій.

Вплив цифровізації на економіку загалом [7]**.** Цифровізація істотно збільшує продуктивність праці в Україні та досягає мінімум 4 % додаткового зростання ВВП на рік.

Цифровізація пронизує усі сектори економіки та *створює нові сегменти й навіть галузі*, а головне, дозволяє підприємствам, промисловості та бізнесу ефективно і швидко зростати.

Потенціал загального обсягу інвестицій у цифрові інфраструктури, проєкти цифрових трансформацій сягне *15-20 млрд доларів США* за наступні 5-10 років.

Вплив цифровізації на учасників ринку [8]**.** *Населення* може безперешкодно отримувати якісні державні та соціальні послуги, а також отримувати повноцінний доступ до цифрової інфраструктури.

Малий та середній бізнес здатен впроваджувати нові бізнес-моделі та отримувати доступ до інструментів поліпшення операційної ефективності.

Українські компанії отримують ширші можливості для долучення до світових ланцюгів доданої вартості.

Державний апарат стане більш компактним та ефективним, спростивши життя громадянам і бізнесу.

Таким чином, можна стверджувати, що чим складніша структура економіки, чим вона більш диверсифікована, чим більша в ній складова, що залежить не від природних ресурсів, а від творчості й інтелекту, тим успішніша країна та заможніші люди. Тому креативна економіка — це важливий інгредієнт, але не замінник традиційних галузей. Креативна економіка може не лише генерувати доходи сама по собі, а й стати каталізатором розвитку традиційних індустрій у взаємозв'язку з цифровою економікою. Креативна економіка тісно переплітається із сучасним виробництвом і послугами та робить їх більш конкурентними.

4.4. Цифрова трансформація України: виклики та інтеграція в ЄС

Цифрова трансформація — це послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їхніх учасників до нових реалій цифрового світу. Тому викликом для України є синергетична цифрова трансформація вітчизняного урядування, бізнесу, промисловості, освіти і науки, яка передбачає перехід на європейські стандарти ведення бізнесу в умовах розвитку інформаційної економіки, діджиталізації, індустріалізації, цифрових трансформацій, інформатизації

[7] Центр економічного відновлення (n.d.). URL: https://www.recovery.org.ua/

[8] Центр економічного відновлення (n.d.). URL: https://www.recovery.org.ua/

суспільства й глобалізації економіки. Але для цього потрібні чітка позиція уряду щодо розвитку Національної стратегії Індустрії 4.0 в Україні, належне фінансування науково-освітньої діяльності в закладах вищої освіти України, підтримка ініціатив від громадських організацій, зацікавленість міністерств і представників промислових підприємств у розвитку бізнесу в контексті цифровізації виробничих процесів і модернізації промислових потужностей компаній, цифрових трансформацій в управлінні та управлінському обліку (контролінгу).

Доволі невисокий рівень інноваційної активності перешкоджає належному розвитку цифрової економіки, оскільки лише використання ІТ або їхня наявність в економіці країни не призводить до підвищення ефективності. Необхідно, щоб ІТ ставали джерелом інновацій для сучасних бізнес-структур.

Використання переваг глобальної цифрової екосистеми важливе як для передових країн, так і для країн, що розвиваються. Багато передових економік вже мають потужну цифрову інфраструктуру й широко використовують переваги цифровізації для власного економічного процвітання та поліпшення життя населення. Розвиток цифрової економіки може підтримати інклюзивне зростання незалежно від стадії розвитку країни.

Потреба в нових джерелах інновацій, які забезпечують стале економічне зростання, є основним імпульсом національних ініціатив багатьох країн для переведення економіки на цифровий шлях розвитку. Інноваційна діяльність, як й інші види діяльності, зазнає значних змін під впливом цифровізації суспільства. Цифровізація світового суспільства виражається через об’єднання ІТ, накопичених суспільством, в ІТ-інфраструктуру.

Головна мета розвитку глобального інформаційного суспільства полягає в забезпеченні рівних можливостей щодо використання переваг єдиного інформаційного простору для професійного й економічного зростання, а також у тому, щоб національні та міжнародні ініціативи були спрямовані на подолання «цифрового розриву». Сьогодні можна впевнено стверджувати, що світова спільнота подолала цей «цифровий розрив» щодо забезпечення доступу до інформаційної інфраструктури, технологій і ресурсів у більш глобальному масштабі. Водночас почали проявлятися ознаки «другого цифрового розриву». В умовах ЦЕ головним джерелом економічного та соціального розвитку слугують нематеріальні активи. В умовах розвитку ЦЕ такими ключовими інтелектуальними активами є об’єкти інтелектуальної власності. У сучасних умовах міжнародного бізнесу найбільшу кількість патентів на винаходи реєструє Національне патентне відомство США за індексом міжнародного патентного класифікатора «G06 — обробка даних; обчислення; розрахунки».

Висока динаміка трансформаційних процесів, що наразі спостерігаються в глобальному середовищі, визначила цифрову трансформацію як першочергову потребу для суб’єктів бізнесу, оскільки формує якісно нові умови, що створюють вагомі переваги для забезпечення дієвих і динамічних змін та можливостей,

зокрема, адаптивність, реактивність і персоналізацію продукції (послуг) за мінімального рівня витрат. Цифровізація ґрунтується на новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологіях, що охоплюють усі сфери господарського та суспільного життя. Попри те, що цей процес ще не завершив свого формування, він уже має значний потенціал, реалізація якого дає компаніям і державам можливість зайняти лідерські позиції в соціально-економічному розвитку.

Міжнародні та національні ініціативи з розвитку ЦЕ розглядають динамічний обсяг цифрових даних як економічний ресурс для підвищення продуктивності, економічної ефективності та зростання економіки загалом.

Попри війну, Україна демонструє один із найвищих темпів цифровізації серед країн Східної Європи. Приватний сектор, некомерційні компанії та ІТ-гіганти допомагають державі цифровізовуватися. Потужним прикладом став перший в Україні *мобільний застосунок держпослуг «Дія»*, першу версію якого на волонтерських засадах розробили спеціалісти компанії EPAM [9].

Серед основних подій та ініціатив цифрової трансформації економіки України варто вказати на:

Форум оборонних інновацій (Defense Tech Innovations Forum): відбувся 18–19.02.2025 р. на платформі Brave1 у м. Київ. Обговорювали оборонні технології, підписано меморандум із Францією, проведено EXPO новітніх оборонних розробок.

Проєкт «Розбудова кібербезпекового потенціалу для України» (CCBU). Стартував 18.02.2025 р. у межах Талліннського механізму. Передбачає 20 тренінгів із кібербезпеки за підтримки Франції.

Інтеграція цифрових документів з EU Digital Identity Wallet. Міністерство цифрової трансформації протестувало сумісність «Дії» з європейськими цифровими гаманцями (eIDAS 2.0).

Стійкість зв'язку та безпеки мереж. 18.02.2025 р. відбувся круглий стіл щодо забезпечення стабільності мереж, організовано резервні канали зв'язку.

Нові правила адміністрування державних ІТ-систем. Єдиний стандарт для всіх замовників, посилений контроль витрат і захисту даних.

Регулювання хмарних послуг у держустановах. Уряд ухвалив правила резервного копіювання, шифрування та перенесення реєстрів за кордон.

WINWIN AI Center of Excellence. Створений для розробки ШІ-рішень для державного та оборонного секторів. Запуск власної LLM-моделі.

Секторальна стратегія BioTech. Інтеграція біотехнологій у біофармацевтику, біоенергетику та агробіотехнології.

Стратегія AgroTech 2030:. Впровадження цифрових рішень, ШІ та роботизації в сільському господарстві.

[9] IT Cluster Lviv (n.d.). *EPAM долучилися до розробки урядового проекту «Дія».* URL: https://itcluster.lviv.ua/epam-doluchylysia-rozrobky-uryadovogo-proektu-diya/

Розширення «Дія.City». R&D-компанії можуть отримати резидентство та податкові пільги.

Cisco Country Digital Acceleration (CDA). Запущено секторальну стратегію безпілотних технологій, відкрито багатофункціональний хаб у Тернополі.

CDTO Campus. Освітня програма для головних спеціалістів із цифрової трансформації.

Індекс цифрової трансформації регіонів (2024). Середнє значення — 0,497. Найвищі показники у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях.

Нові цифрові проєкти в регіонах. 125 реалізованих ініціатив, включаючи навчальні центри операторів БПЛА, хмарні сервіси Cisco Umbrella DNS, моніторинг якості повітря.

Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» 2021-2027 рр. [10] Мета Програми «Цифрова Європа» — підтримка у впровадженні цифрових технологій та інновацій, забезпечення доступу до цифрової інфраструктури і послуг, підвищення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва (МСП) на цифровому ринку, сприяння розвитку цифрового бізнесу та цифрових стратегій, а також покращення кібербезпеки для МСП у консорціумі з навчальними закладами та державними організаціями, кластерами.

Завдяки цій Програмі [11]:

– надається можливість фінансування для цифровізації країн Європи за різними напрямами;

– участь у Програмі наблизить Україну до Єдиного цифрового ринку ЄС;

– загальний фонд Програми «Цифрова Європа» становить 8,1 млрд євро;

– на фінансування проєктів за вказаними та доступними для України напрямами Програми передбачено близько 6 млрд євро. Їх виділятимуть протягом 7 років.

Проєкт «Коридор цифрових даних (Digital Data Corridor)»[12]: У Польщі запрацювала міжнародна ініціатива Digital Data Corridor, яка дозволяє покращити та пришвидшити доступ українців до послуг у сфері фінансів, оренди житла, працевлаштування та страхування.

Проєкт передбачає:

1) поліпшення доступу до послуг фінансових установ (банківських і небанківських);

2) допомогу в отриманні кращих умов страхування;

---

[10] Дія (n.d.). *Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027).* URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027

[11] European Commission (n.d.). *Digital Europe Programme 2021–2027*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

[12] Дія (n.d.). Цифрові коридори даних (Digital Data Corridor). *Дія.Бізнес.* URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/cifrovi_koridori_danih_digital_data_corridor

3) сприяння в питаннях оренди житла та працевлаштування;

4) сприяння гнучкості в обсягах кредитування.

Громадська організація «GoLocal» [13] багато років успішно реалізовує проєкти у сфері креативної економіки, зокрема European Design Upgrade, що фінансувався Європейським Союзом через програму «Креативна Європа».

Із 2020 року завдяки наданій грантовій підтримці глобальної філантропічної організації «Luminate» ГО «GoLocal» впроваджує проєкт зі створення центрів розвитку креативної економіки в регіонах та просування питання цифрових прав в Україні.

Серед основних досягнень і планів інтеграції України до європейського цифрового простору варто назвати наступне [14]:

Зустріч у Брюсселі (09.10.2024): Забезпечення відповідності національних реформ європейським стандартам, впровадження European Interoperability Framework, адаптація законодавства до eIDAS 2.0 та NIS2.

Електронні довірчі послуги: Досягнуто прогресу у впровадженні е-довірчого списку послуг між Україною та ЄС. Розширено взаємне визнання цифрових підписів.

Європейський гаманець цифрової ідентичності (EUDI): Україна приєдналася до консорціуму Potential для розробки EUDI.

Законодавчі ініціативи: Верховна Рада підтримала законопроєкт про конфіденційний зв'язок та електронну комунікаційну мережу.

Міжнародна підтримка: Проєкт DT4UA: інтероперабельність на основі «Трембіти». Інвестиції IFC та ЄБРР ($435 млн) для відновлення телекомунікаційної інфраструктури.

Співпраця зі Швейцарією: Інвестиції 58,7 млн франків у цифрову трансформацію України (2024–2028). Співпраця у сфері IT, напівпровідників, автономного транспорту.

Штучний інтелект (ШІ): Українські IT-компанії підписали Декларацію про саморегулювання у сфері ШІ. Участь у Глобальному цифровому договорі ООН.

Статистика та відкриті дані: План статистичних спостережень на 2025 рік, програма Open Data Ambassadors, гранти на 400 тис. грн для ініціатив у сфері відкритих даних.

4.5. Е-резидентство як механізм залучення гравців до ССІ України

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливого значення набуває впровадження інноваційних механізмів взаємодії держави, бізнесу та

[13] GoLocal: Глобальні цілі – локальні рішення (n.d.). URL: https://golocal-ukraine.com/uk/

[14] Національний інститут стратегічних досліджень (2024, жовтень). *Цифрова трансформація економіки України в умовах війни*. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024

громадян. Одним із таких інструментів є проєкт електронного резидентства (е-резидентства), який реалізує Міністерство цифрової трансформації України [15]. Його основною метою є підвищення інвестиційної та підприємницької привабливості України для іноземних громадян шляхом створення сприятливих умов для дистанційного ведення бізнесу та отримання державних послуг у цифровому форматі.

Е-резидентство представляє собою спеціальний правовий статус іноземного громадянина, який надає можливість користуватися низкою цифрових сервісів України без необхідності фізичної присутності на її території. Запровадження такого статусу сприяє інтеграції України до глобального цифрового простору, розвитку міжнародного підприємництва та розширенню експортного потенціалу вітчизняної економіки.

Особливістю проєкту є створення сприятливого середовища для представників креативних індустрій, насамперед у сферах інформаційних технологій, маркетингу, реклами, дизайну, геймінгу та інших видів інтелектуально орієнтованої діяльності. Саме ці галузі характеризуються високим рівнем цифровізації та можливістю надання послуг дистанційно, що робить використання механізму е-резидентства найбільш ефективним.

Отримавши статус е-резидента, іноземний громадянин може дистанційно користуватися комплексом державних і фінансових сервісів. Зокрема, йому надається можливість отримання українського кваліфікованого електронного підпису, який забезпечує юридичну значущість електронних документів і дозволяє здійснювати офіційні дії в цифровому середовищі. Крім того, е-резидент отримує реєстраційний номер облікової картки платника податків, що є необхідною умовою для здійснення підприємницької діяльності в Україні.

Важливою перевагою проєкту є можливість дистанційного відкриття рахунку в українському банку та використання сучасних фінансових інструментів для проведення господарських операцій. Це значно спрощує процес започаткування бізнесу та мінімізує адміністративні бар'єри для іноземних підприємців. Одночасно забезпечується спрощений доступ до широкого спектра адміністративних послуг, які можуть надаватися в електронній формі через державні цифрові платформи.

Запровадження е-резидентства має позитивний вплив як на розвиток підприємництва, так і на міжнародний імідж України. Реалізація цього проєкту сприяє залученню іноземних підприємців до української економіки, розширенню податкової бази, розвитку цифрових сервісів і зміцненню позицій держави як сучасного центру цифрового бізнесу. У перспективі е-резидентство може стати одним із важливих інструментів інтеграції України у світову цифрову економіку та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

---

[15] Дія (n.d.). Запускаємо електронне резиденство в Україні. *Дія*. URL: https://diia.gov.ua/news/zapuskayemo-elektronne-rezidentstvo-v-ukraini

Для розвитку креативних індустрій, зокрема, е-резидентство відкриває конкретну можливість: іноземні дизайнери, розробники ігор, digital-маркетологи та IT-фахівці можуть реєструвати підприємницьку діяльність в Україні дистанційно, не полишаючи власних країн. Це розширює потенційну базу міжнародних гравців, залучених до українського ринку ССІ, а також формує передумови для розбудови транскордонних партнерств у сфері цифрового контенту, брендингу і технологічних стартапів.

4.6. Стартапи в креативній економіці: природа, типологія та роль у розвитку ССІ

Перші бізнес-активності через розробку IT-додатків і програм спонукали розвиток IT-ринку та IT-інфраструктури. Розробка програмного забезпечення, обслуговування IT-інфраструктури — інтелектуальна праця, що надає можливість для самовираження так само, як і написання картин, тільки у цифровому світі. Тому IT-складову віднесено до креативних індустрій нарівні з іншими елементами, зазначивши, що інформаційні технології беруть участь майже в кожному з елементів креативних індустрій. Специфіка реалізації такого інформаційного продукту, як програмний код, потребувала нової підприємницької організації процесів створення продукту, просування та виведення на ринок.

Саме на цьому етапі виник термін *«стартап»*, що останніми роками не полишає наш інформаційний простір. І хоча найчастіше його використовують відносно IT-компаній, це поняття розповсюджується й на інші сфери діяльності. Головне, щоб компанія фокусувала свій бізнес довкола певної інновації й перебувала в пошуках власної бізнес-моделі. Якщо в IT-спільноті вже створилася ціла екосистема для розвитку стартапів, то для представників креативних індустрій цей процес може видатися болючішим.

Ідеї для нових стартапів народжуються щодня, але більшість з них так і не виходить на ринок. Найчастіше через брак фінансів або знань у сфері бізнесу. Підприємці всіма силами намагаються залучити кошти для розвитку власних стартапів, використовуючи для цього краудфандинг-платформи, шукаючи прямих інвесторів або ж беручи участь у різноманітних конкурсах, які проводять як інвестиційні компанії, так і неприбуткові організації.

Startup (з англ. start up — «запускати») — молода компанія/фірма, котра швидко розвивається. В основі — закладена інноваційна бізнес-ідея або технологія.

Вперше термін «стартап» почав використовуватися у 1939 році, коли студенти Стенфорда назвали своє спільне підприємство Hewlett-Packard стартапом. Сьогодні HP — світовий виробник програмного й апаратного забезпечення.

Масово поняття Startup стало застосовуватися у 1970-х рр. через такі авторитетні видання, як Forbes та Business Week.

Тепер стартап — це молода компанія, головною метою якої є розробка та впровадження інноваційних рішень/продуктів. Стартап має переважно обмежений бюджет та орієнтований на вирішення незадоволених потреб суспільства. Проте розпочати свій бізнес «з нуля» — непросте завдання, яке передбачає безліч викликів та юридичних ризиків при неправильному підході. Особливо, якщо врахувати, що в різних країнах діють різні вимоги та стандарти до запуску стартап-бізнесу «з нуля». Характерні ознаки, притаманні стартапам (рис. 4.3).

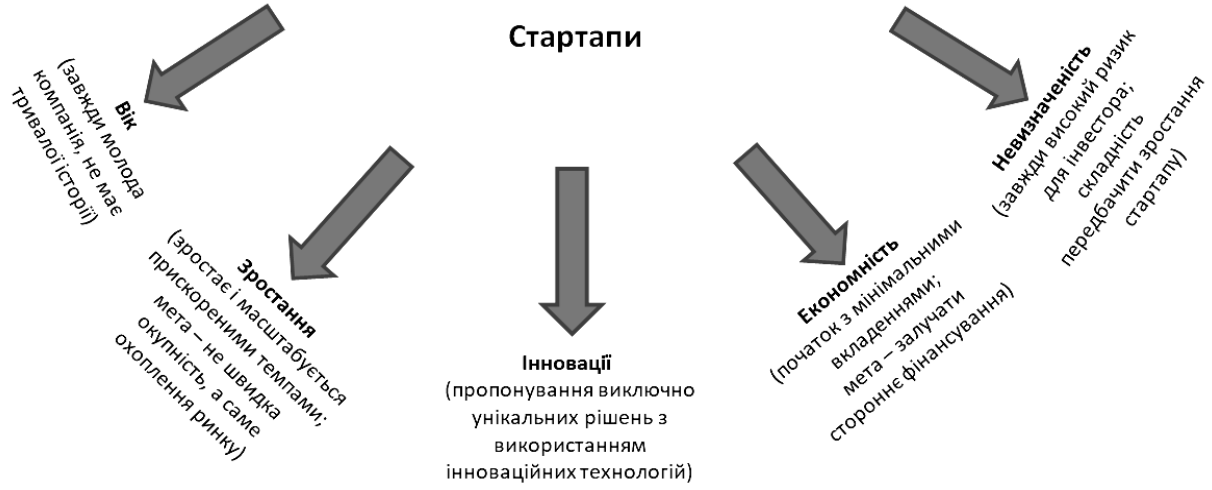


Рис. 4.3. Характерні ознаки, притаманні стартапам
Джерело: складено на основі [16]

На етапі стартапу (рис. 4.4) належить створити продукт, який відповідає запитам споживачів, попередньо переконавшись у тому, що саме цей продукт споживачі готові придбавати.

На стадії стартапу приймаються рішення та здійснюються дії, необхідні для розробки, тестування та зміни продукту, залучення споживачів, створення і зміни стратегій, концепцій просування до обраної мети.

Стартап орієнтує підприємця на проходження від ідеї до продукту в найкоротші терміни, знання споживача, масштабне бачення та амбіції.

Стартап може використовувати різні типи інновацій: наукові відкриття, нові версії існуючих технологій, нові бізнес-моделі, що відкривають цінність, яка раніше була прихована, або просто пропонують товари чи послуги на нових ринках, або представляють їх новим клієнтам. У всіх цих випадках інновації є основою успіху компанії.

Успіх стартапу підтверджується фактами. Це метод, що дозволяє оцінювати успіх за умов високого ступеня невизначеності результату. Інформація про

[16] Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. (2021). *Менеджмент стартап-проєктів*. КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/29.2-Menedzhment-startap.pdf

результати може бути отримана лише з фактів. Факти створюють сприятливий ґрунт для появи нових знань про ринки та уподобання споживачів.



Рис. 4.4. Розвиток стартап-підприємництва в креативному середовищі під зовнішніми впливами
Джерело: [17]

Єдиноріг (Unicorn) [18] в економіці — компанія-стартап, яка отримала ринкову оцінку вартості в розмірі понад 1 млрд доларів США. Термін використовується з 2013 року. Обрали таку міфічну істоту, щоб проілюструвати статистичну рідкість успішних підприємств.

Стартапи в креативній економіці — це підприємства, що використовують творчість, інновації та технології для створення нових продуктів, послуг або бізнес-моделей. Вони відіграють ключову роль у розвитку креативної економіки, сприяючи її зростанню та створенню нових робочих місць.

Основні напрями стартапів у креативній економіці. Індустрія розваг: розробка відеоігор, віртуальна реальність, онлайн-трансляції. Медіа та контент: цифровий контент, соціальні мережі, видавнича діяльність. Дизайн та архітектура: інтер'єрний дизайн, промисловий дизайн, архітектурні проєкти. Мода та мистецтво: бренди одягу, виставки, арт-проєкти. Реклама та маркетинг: рекламні

[17] Яковенко В. С. (2021). Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки. 2021. URL: http://www.confcontact.com/2021-kolektyvna-monographiya/yakovenko.pdf
[18] Українська асоціація стартапів. (n.d.). URL: https://startups.org.ua/

кампанії, цифровий маркетинг. IT-сектор: програмне забезпечення, веб-розробка, мобільні додатки.

Серед відомих та успішних стартапів у креативній економіці Європи варто назвати:

• *CD Projekt (Польща):* Компанія відома своїми амбітними й високоякісними відеоіграми, такими як серія «Відьмак» і «Cyberpunk 2077».

• *Farfetch (Португалія):* Online-платформа для продажу предметів розкоші. Об'єднує крамниці та дизайнерів з усього світу, пропонуючи широкий вибір модного одягу та аксесуарів.

• *Babbel (Німеччина):* Стартап розробив додаток для вивчення іноземних мов, що використовує інтерактивні методи та персоналізовані уроки.

• *Spotify (Швеція):* Платформа для потокового відтворення музики, стала глобальним лідером у своїй галузі.

• *Supercell (Фінляндія):* Компанія розробляє мобільні ігри, такі як Clash of Clans і Brawl Stars, які мають мільйони гравців по всьому світу.

• *BlaBlaCar (Франція):* Платформа для спільного використання автомобілів. Поєднує водіїв і пасажирів, які подорожують в одному напрямку, що робить подорожі більш доступними та екологічними.

4.7. Стартап-екосистема: структура, гравці та умови успіху

У світі, де інноваційні рішення здатні змінити цілі індустрії та стимулювати економічне зростання, запуск стартапу — це глобальне явище. Зараз спостерігається зрушення в бік використання стартапів як рушійної сили економічного зростання та інновацій. Це свідчить про визнання цінності стартапів у створенні робочих місць, стимулюванні технологічних досліджень і вдосконаленні традиційних галузей.

Екосистема стартапів — це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення, розвиток і фінансування інноваційних проєктів. Основні складові включають підприємців, інвесторів (венчурні фонди, ангели), інфраструктуру (акселератори, коворкінги), університети, державну підтримку та корпоративних партнерів, які спільно формують середовище для високотехнологічного бізнесу.

Екосистема стартапів формується людьми, стартапами на різних стадіях і різними типами організацій у місці (фізичному та/або віртуальному), які взаємодіють як система для створення нових стартап-компаній та процвітання існуючих. Ці організації можна далі розділити на категорії (рис. 4.5):

- університети;
- фінансові організації;
- організації підтримки (інкубатори, акселератори, коворкінги тощо);
- дослідницькі центри;

– організації, що надають послуги (юридичні, фінансові тощо);
– великі корпорації.



Рис. 4.5. Структура екосистеми стартапів
Джерело: інтерпретація [19]

Різні організації зазвичай зосереджуються на певних частинах функції екосистеми та/або стартапах на певному етапі розвитку.

Сильна екосистема стартапів складається не лише з самих стартапів, а й організацій, які пропонують ресурси, можливості для спілкування та доступ до фінансування. Кількісна оцінка вимірює рівень активності в екосистемі, оцінюючи участь і залучення її ключових гравців та зацікавлених сторін. Кількісна оцінка розраховується на основі таких елементів: кількість стартапів, кількість коворкінгів, кількість акселераторів, кількість зустрічей, пов'язаних зі стартапом. Показник якості представляє якісні результати, досягнуті екосистемою.

Світове стартап-середовище постійно зазнає змін. Стартапи відіграють ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи динамічність і стимулюючи

[19] Augment (n.d.). Startup ecosystem: What is it and how does it work? *Augment*. URL: https://augment.org/blog/startup-ecosystem

інновації. Рішення запустити стартап набуває все більшого значення в контексті підприємницької революції.

Запуск стартапів сприяє:

- Створенню нових робочих місць, особливо в галузях, які розвиваються.
- Руйнування усталених бізнес-моделей.
- Впровадження технологій і стимулювання цифрової трансформації.
- Зростання підприємницького мислення, вдосконалення глобальних бізнес-систем.

Для успішного запуску стартапу потрібні: по-перше, оригінальна ідея; по-друге, грамотний шлях її реалізації.

При створенні та запуску стартапів особлива увага приділяється законодавчій системі, інноваційному бізнес-середовищі, створенню спеціальних зон, включаючи наявність сучасної інфраструктури, а також велику кількість:

- приватних і венчурних фондів, готових запропонувати інвестиційну підтримку проєктів;
- банків, які готові співпрацювати із засновниками стартапів;
- бізнес-акселераторів та інкубаторів, котрі можуть запропонувати професійне навчання, експертну допомогу, сприяння залученню потенційних інвесторів.

Особливої уваги потребує захист прав інтелектуальної власності при створенні стартапу. У більшій мірі це питання стосується технологічних стартап-проєктів, де отримання патенту на винахід є одним із ключових кроків у створенні сталого бізнесу.

Багато стартапів сьогодні надають пріоритет соціальній відповідальності та екологічній стійкості, маючи на меті створення позитивних змін у світі, одночасно забезпечуючи прибуток.

Щодо інвестування, то підходи до глобальних стратегій у залученні коштів різняться в Україні, США та Європі:

1) Україна: Умови ведення бізнесу тут вимагають гнучкості та інноваційності. Основні механізми фінансування — міжнародні гранти, акселераційні програми та локальні бізнес-ангели. Інвестори зосереджені на стартапах, які мають потенціал для швидкої адаптації.

2) США: Венчурні фонди США, такі як Sequoia Capital та Andreessen Horowitz, вкладають великі кошти у стартапи на ранніх стадіях. Проте конкуренція вкрай висока, і компанії повинні демонструвати не лише технологічну перевагу, а й швидке масштабування.

3) Європа: Основна увага приділяється стабільності, екологічності та соціальному впливу. Європейські фонди часто фінансують проєкти, які відповідають ESG-стандартам (екологічні, соціальні та управлінські критерії).

4.8. Українська стартап-екосистема: від підйому до адаптації в умовах війни

Геополітичне середовище та орієнтація стали досить непередбачуваними. Те, що донедавна здавалося стабільним, сьогодні може змінитися в одну мить. Бізнес більше не може дозволити собі розкіш працювати за старими схемами — адаптація, швидкість і стратегічне мислення стали ключовими навичками. І тут українські стартапи демонструють справжній майстер-клас: вони не просто виживають, а ростуть, масштабуються й притягують капітал, навіть коли навколо штормить.

До війни українська стартап-екосистема була на підйомі. Ще у 2021 році Україна впевнено закріпилася на міжнародній стартап-мапі. За даними Global Innovation Index і Міністерства цифрової трансформації України, загальна вартість українських стартапів досягала 27,1 млрд євро, а кількість активних проєктів перевищувала 1500. Країна стабільно входила у ТОП-50 країн світу за інноваційністю, а її розробники користувалися довірою серед західних інвесторів.

Основні сфери, що розвивалися до 24.02.2022:

- IT та SaaS-продукти (Grammarly, Ajax Systems, Petcube);
- Фінтех (Monobank, Finmap);
- Агротехнології (Agrohub, BIOsens);
- Медичні стартапи (Esper Bionics, Cardiomo);
- Розумні пристрої та IoT (Petcube, Delfast);
- Креативна індустрія (Reface, Skylum).

До повномасштабного вторгнення Україна була одним із найпотужніших центрів стартап-активності у Східній Європі. IT-галузь домінувала, охоплюючи майже третину всіх проєктів. Фінтех стрімко набирав обертів завдяки буму цифрових платежів і мобільного банкінгу.

Агротехнології приваблювали капітал через величезний експортний потенціал країни, тоді як біотехнологічні компанії створювали проривні рішення — від інноваційних протезів до систем моніторингу здоров'я. Креативний сектор задавав тренди, використовуючи AI та VR, щоб вивести українські продукти на міжнародний рівень. Це була не просто екосистема — це була територія прориву, де народжувалися глобальні компанії.

Війна та трансформація екосистеми. 24 лютого 2022 року стало переломним моментом для української стартап-екосистеми. Повномасштабне вторгнення змусило сотні компаній зупинитися: зруйновані офіси, розпорошені команди, втрачені клієнти, заблоковані ринки. За даними Міністерства цифрової трансформації, 40 % стартапів змушені були припинити діяльність у перші місяці війни. Але навіть у найтемніші часи українські підприємці знаходили шляхи до відновлення. До кінця 2022 року частина з них перегрупувалася, змінила стратегію, адаптувала продукти й повернулася у гру вже з новими правилами.

Статистика змін:

- 2022 рік: падіння інвестицій у стартапи на 45 % через загальну невизначеність;
- 2023 рік: часткове відновлення ринку — 292 млн дол. США інвестицій, що означає зростання на 34 % порівняно з 2022 роком;
- 2024 рік: у першому кварталі було залучено 42 млн дол. США (Forbes Ukraine), а за підсумками року обсяг інвестицій значно зріс, зокрема, завдяки мегараунду Creatio на 200 млн дол. США, що склало дві третини загальної суми інвестицій у стартапи України.

Основними драйверами відновлення стали релокація стартапів, вихід на міжнародні ринки та розвиток оборонних технологій.

Українські стартапи навчилися працювати в умовах невизначеності, швидко адаптуючи фінансові стратегії до нових викликів. Традиційні методи залучення коштів поступово доповнюються нестандартними підходами, що дозволяють залишатися на плаву навіть під час турбулентності.

Основні моделі фінансування включають:

1) грантові програми — міжнародні фонди та державні ініціативи — надають безповоротну фінансову підтримку для розвитку технологій;
2) краудфандинг — залучення коштів від приватних інвесторів через платформи на кшталт Kickstarter та IndieGoGo;
3) венчурні інвестиції — українські стартапи отримують фінансування від фондів, таких як Horizon Capital та u.ventures;
4) корпоративні акселератори — великі компанії підтримують стартапи, інтегруючи їхні рішення у власні бізнес-моделі;
5) DAO та токенізація — новий тренд, що дозволяє стартапам залучати фінансування через блокчейн-механізми.

Після 2022 року українські стартапи сфокусувалися на стратегічно важливих напрямах, що гарантують стійкість країни. Оборонні розробки, кібербезпека, фінтех, HealthTech та агротехнології стали головними точками зростання, привертаючи як державні, так і міжнародні інвестиції. Інновації більше не лише про масштабування — вони про виживання, адаптацію та економічну незалежність. Акцент змістився на технології, що забезпечують безпеку, фінансову стабільність і розвиток стратегічних галузей. Збільшення фінансування цих сфер є ключовим фактором для збереження інвестиційної привабливості української стартап-екосистеми.

Основні гравці [20]:

– Оборонні технології (Drones UA, Infinitum) — розробка військових дронів, систем зв’язку та автономного обладнання для підвищення обороноздатності країни.

[20] StartupBlink (n.d.). Uncover Global Innovation Winners. *StartupBlink*. URL: https://www.startupblink.com/

– Кібербезпека (Ajax Systems, Cyber Unit) — посилення кіберзахисту критичної інфраструктури, фінансового сектору та державних систем.

– HealthTech (Esper Bionics, Cardiomo) — розвиток біонічних протезів, медичних пристроїв і цифрових платформ для моніторингу здоров'я.

– Фінтех (Monobank, Revolut Ukraine) — впровадження нових фінансових продуктів, мобільного банкінгу та рішень для безпечних транзакцій.

– Агротехнології (BIOsens, AgriEye) — застосування штучного інтелекту й автоматизації для покращення врожайності та ефективного використання ресурсів.

– Креативна індустрія (Reface, Skylum) — розробка продуктів на базі штучного інтелекту та віртуальної реальності, що сприяють зростанню цифрової економіки.

Роль держави в підтримці стартап-екосистеми. Український уряд активно підтримує стартапи через:

- Грантові програми — понад 200 грантів від Українського фонду стартапів.
- Податкові стимули — спеціальні режими для IT-компаній.
- Державні акселератори — такі як BRAVE1 для оборонних стартапів.
- Міжнародні партнерства — залучення іноземних венчурних фондів для співпраці з українськими компаніями.
- Програми підтримки експорту — сприяння виходу українських стартапів на міжнародні ринки.

В Україні присутні 6 стартап-компаній «єдинорогів»: airSlate, Grammarly, People.ai, GitLab, Unstoppable Domains, Creatio.

Український фонд стартапів (USF) став частиною Європейського альянсу національних стартап-асоціацій (ESNA), до якого входять 26 країн ЄС, Ісландія та Україна.

Членство України в ESNA відкриває широкі перспективи для української стартап-екосистеми [21]:

1. Обмін досвідом та найкращими практиками: українські стартапи зможуть переймати успішні моделі від європейських партнерів.
2. Міжнародна підтримка: сприяння в залученні інвестицій, участі в грантових програмах і розширенні мережі контактів.
3. Інтеграція в європейський ринок: вихід на глобальну арену стане простішим завдяки партнерству з іншими членами ESNA.

Україна увійшла до четвірки лідерів серед країн Європи за сприятливими умовами для стартапів за 2024 р [22].

StartupBlink (дослідницький центр, який надає послуги з розвитку екосистеми та індивідуальний аналіз глобальної інноваційної економіки) оголосив

[21] European Startup Nations Alliance (n.d.). URL: https://www.esnalliance.eu/

[22] ESNA (2025). *Україна увійшла до топ-4 країн Європи за сприятливими умовами для стартапів*: звіт ESNA. URL: https://ain.ua/2025/02/21/ukraine-startups-esna/

оновлений **Global Startup Ecosystem Index 2024**, у якому Україна здобула 46-те місце зі 100 країн світу [23].

Україна отримала максимальні бали за такими стандартами:

– швидкість створення бізнесу online;

– доступ до фінансування. Доступність цифрових державних послуг;

– сприятливе податкове середовище.

Згідно зі *звітом StartupBlink*, головним джерелом успіху України в стартап-індустрії є талант розробників, який прагнуть бачити у своїй команді багато світових компаній. А головним викликом, парадоксально, є надзвичайна підтримка інших європейських країн, що дає змогу українцям покидати країну та проживати за кордоном. Безумовно, ця допомога надзвичайно важлива під час повномасштабної війни, проте прогнозувати, який відсоток IT-талантів повернеться додому після завершення війни, поки неможливо.

Війна також вплинула на зростання галузей, пов'язаних із безпекою. Український фонд стартапів підтримує проєкти, які можуть бути використані під час війни та для післявоєнної модернізації, зокрема, в програмі Rebuilding Ukraine в межах проєкту Seeds of Bravery.

Перспективи розвитку стартапів:

• розширення державних програм підтримки — нові ініціативи для фінансування технологічних стартапів;

• поглиблення міжнародної співпраці — залучення глобальних корпорацій для розвитку українських компаній;

• зростання альтернативного фінансування — краудінвестинг, DAO-платформи (форма організації, яка функціонує завдяки смарт-контрактам на блокчейн-платформах. Ключовою особливістю є те, що прийняття рішень у DAO здійснюється через механізм децентралізованого голосування, де всі учасники мають рівні права), корпоративні фонди;

• розвиток «зелених» інновацій — стартапи, орієнтовані на екологічно чисті технології;

• масштабування оборонних та кібербезпекових розробок — збільшення фінансування стратегічних проєктів.

Українські стартапи на Міжнародній виставці CES 2023, м. Лас-Вегас (США), 5-8 січня 2023 р. [24]:

Releaf PAPER & BAGS: Компанія Releaf PAPER & BAGS — перший у світі виробник паперового пакування з опалого листя. Доведено гіпотезу, що в листі є такі самі волокна для виробництва целюлози, як і в дереві. Зараз компанія

[23] StartupBlink (n.d.). Uncover Global Innovation Winners. *StartupBlink*. URL: https://www.startupblink.com/

[24] Детектор медіа (2023, 13 січня). Україна представила 12 стартапів на технологічній виставці CES 2023 у Лас-Вегасі. *Детектор медіа*. URL: https://ms.detector.media/trendi/post/30989/2023-01-13-ukraina-predstavyla-12-startapiv-na-tekhnologichniy-vystavtsi-ces-2023-u-las-vegasi/

виробляє по-справжньому eco-friendly паперові пакети та експортує їх. Серед клієнтів компанії є такі бренди, як L'Oreal, Schneider Electric, Samsung, Weleda та Ariston Thermo. Залучила 2,5 млн євро від Єврокомісії для побудови власної фабрики з виробництва.

Rekava: Бренд займається створенням біорозкладних продуктів із повторно використаної кавової гущі. Створює посуд, який повністю компостується та розкладається максимум за 4,5 місяця, може стати добривом чи біопаливом, не містить пластику чи хімікатів.

OptySun: Стартап розробив технологію очищення та знезараження води в будь-яких умовах. Пристрій може працювати як всередині приміщень, так і ззовні. Технологія вбиває 99,9 % бактерій, не потребує витратних матеріалів і забезпечує 5 добових порцій води кожні 30 хвилин.

i3 Engineering: Інноваційна компанія у сфері виробництва рішень для розумного дому та автоматизації. Комплексне рішення для проєктів Smart Home та автоматизації бізнесу, яке складається з контролерів, програмного забезпечення та мобільного застосунку.

Efarm.pro: Польовий помічник для сільськогосподарських робіт дає змогу економити ресурси та працювати точніше. При використанні агронавігатора зменшуються витрати на пально-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, добрива, насіння, і, як наслідок, власники сільськогосподарських угідь збільшують прибуток до 35 %. Врожайність площі збільшується на 22 %.

Наведені кейси об'єднує спільна логіка: українські стартапи у сфері ССІ тяжіють до вирішення реальних екологічних або соціальних проблем (замінники деревини, безпечна вода, точне землеробство), а не лише до технологічних інновацій заради самих технологій. Саме ця орієнтація на вимірюваний вплив забезпечує їм стійкий попит із боку міжнародних корпоративних клієнтів — і водночас відповідає ESG-вимогам, що дедалі частіше визначають умови фінансування в європейських фондах.

Таким чином, бачимо, що українські стартапи не просто адаптуються до викликів, вони використовують їх як трамплін для зростання. Ламаючи традиційні бізнес-моделі, підприємці знаходять нестандартні джерела фінансування та впевнено закріплюються на міжнародних ринках. Державні програми підтримки та глобальні партнерства стають не просто допоміжним фактором, а потужним прискорювачем їхнього поширення. Навіть в умовах війни українські стартапи мають всі можливості для розвитку. Вітчизняні стартапи демонструють більший оптимізм та активність порівняно з традиційним бізнесом в умовах війни.

У контексті євроінтеграції та відбудови цифровий і стартап-вимір набуває стратегічного значення. Участь України в Програмі «Цифрова Європа», членство у ESNA та освоєння механізмів Creative Europe формують правову й фінансову рамку для системної підтримки вітчизняних стартапів і ССІ. Проте формальні можливості самі по собі не конвертуються у результати: необхідна внутрішня інституційна готовність — розвинена стартап-екосистема з університетськими

хабами, прозорим захистом інтелектуальної власності та доступом до венчурного капіталу. Саме поєднання цих умов визначає, чи стане Україна повноцінним учасником європейського цифрово-креативного простору, а не лише постачальником IT-таланту для закордонних компаній.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Перша версія «Дії» була розроблена волонтерами. Це згадується в розділі майже побіжно — як одна з приміток до опису цифрової трансформації. Але якщо придивитися уважніше, ця деталь руйнує кілька звичних уявлень одразу.

По-перше, уявлення про те, що цифрова інфраструктура держави будується державою. По-друге, уявлення про те, що інновація потребує венчурного капіталу, акселератора або хоча б стабільного ринку. І по-третє — найважливіше — уявлення про те, що «стартап» і «громадянська відповідальність» належать до різних словників.

Цей розділ будує чітку і переконливу картину: цифровізація як інфраструктура, стартапи як рушій, екосистема як умова. Усе це правда. Але є ще один вимір, який у цю картину не вписується: що відбувається, коли рушієм є не очікування прибутку і не грантова логіка, а щось інше — назвімо це імпульсом. Саме цей імпульс запустив «Дію». Саме він тримав частину стартапів на плаву в перші місяці після 24 лютого, коли 40 % екосистеми зупинилося.

Матриці, класифікації та індекси цифрової трансформації фіксують те, що вже відбулося. Але найцікавіше в українській стартап-екосистемі — це те, що ще не знайшло своєї категорії: компанії, які виникли не з ідеї заробити, а з ідеї вирішити. Не з бажання масштабуватися, а з необхідності функціонувати. Можливо, саме це і є тим «цифровим стрибком», про який пише авторка, — тільки виміряти його в індексах поки що не вийде.

Розділ 5.
ДАНІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КРЕАТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сергій Хомич

5.1. Data Science. Дані та наука про дані

Сучасний етап розвитку суспільства дедалі частіше описують як перехід до «планети даних», де надлишковим ресурсом стають не матеріальні блага, а інформація. На відміну від попередніх економічних епох, сьогодні саме дані генеруються в обсягах, що суттєво перевищують можливості їхнього традиційного аналізу. Ще у 2010 році Ерік Шмідт зазначав, що людство створює приблизно за два дні стільки інформації, скільки було накопичено від початку цивілізації до 2003 року [1]. Це свідчить про якісну зміну масштабу та швидкості інформаційних процесів. У таких умовах здатність працювати з даними перестає бути вузькоспеціалізованою технічною навичкою. Кількісне мислення, базове розуміння даних, статистики та логіки алгоритмів стають універсальними компетенціями, необхідними не лише для інженерів чи аналітиків, а й для представників креативних професій. Саме через дані відбувається взаємодія між творчими ідеями, цифровими платформами та економічною цінністю.

Дані формуються практично в усіх аспектах повсякденного життя. Активність у соціальних мережах, зокрема, перегляди контенту, вподобання, поширення та коментарі, створює масиви поведінкових даних. Онлайн-покупки фіксують шляхи користувачів, рішення щодо вибору товарів і часові патерни споживання. Переміщення в місті, використання транспорту, дані з фітнес-пристроїв та інших IoT-сенсорів, а також фінансові транзакції щодня генерують цифрові сліди, які можуть бути проаналізовані та використані для створення нових продуктів і послуг.

У контексті креативної економіки ці дані стають сировиною для інтелектуальних технологій і штучного інтелекту. Саме на їхній основі формуються персоналізовані рекомендації, алгоритмічні рішення, нові формати контенту та інноваційні бізнес-моделі. Таким чином, «планета даних» є фундаментом для розвитку штучного інтелекту і ключовим середовищем, у якому сучасна креативна економіка набуває своєї економічної та соціальної значущості.

Фактори зростання даних. Актуальність науки про дані, машинного навчання та пов’язаних із ними інтелектуальних технологій зумовлена поєднанням кількох фундаментальних чинників, які радикально змінили умови

[1] Siegler M.G. (2010) Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up To 2003. *TechCrunch*. 04.08.2010. URL: https://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/

функціонування сучасної економіки. Насамперед ідеться про стрімке зростання обчислювальних потужностей при одночасному зниженні вартості обчислювальної техніки. Сучасні персональні пристрої, зокрема смартфони, мають обчислювальні можливості, що суттєво перевищують потенціал великих обчислювальних систем попередніх десятиліть, які були доступні лише державним установам або великим корпораціям. Це зробило обробку даних масовою та повсякденною практикою.

Другим ключовим чинником є розвиток програмних технологій для збору, зберігання та аналізу даних, а також їхня зростаюча доступність, у тому числі у вигляді безкоштовних або відкритих рішень. Навіть на мікрорівні бізнесу використання CRM- і ERP-систем, цифрової аналітики, IP-телефонії та інструментів вебаналітики стало стандартною практикою. Кожна з таких систем генерує значні масиви даних, які можуть бути використані для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Паралельно з цим сформувалася екосистема інструментів для обробки та візуалізації даних, включаючи мови програмування з відкритими бібліотеками, бізнес-аналітичні платформи та системи управління базами даних, що суттєво знизило бар'єри входу до роботи з даними.

Окремо слід підкреслити роль Інтернету, який перетворився не лише на середовище зберігання інформації, а й на основний простір її постійного генерування. Цифрові платформи, онлайн-сервіси та соціальні мережі створюють безперервні потоки даних про поведінку користувачів, економічну активність і культурні практики.

Третім визначальним чинником є зростання економічної цінності інформації та знань. Здатність аналізувати дані та перетворювати їх на нові знання стала важливою конкурентною перевагою для бізнесу в традиційних галузях і водночас основою для формування принципово нових сфер діяльності. Саме на цьому перетині даних, обчислювальних можливостей та інтелектуальних технологій виникають нові моделі бізнесу і нові сегменти креативної економіки.

Data Science: підходи до визначення. На сьогодні не існує єдиного універсального визначення науки про дані (Data Science), що зумовлено швидким і динамічним розвитком цієї галузі. Data Science перебуває на перетині кількох наукових і прикладних дисциплін, а її зміст постійно розширюється разом із розвитком технологій, обчислювальних можливостей і сфер застосування. Саме тому в науковій та прикладній літературі співіснує декілька взаємодоповнюючих трактувань цього поняття. Наведемо кілька з них, що заслуговують на увагу:

1) Data Science — це міждисциплінарний науковий напрям, що використовує статистику, наукові методи, обчислення, процеси та алгоритми для отримання та екстраполяції знань з структурованих і неструктурованих даних [2];

[2] Donoho D. (2017). 50 Years of Data Science. *Journal of Computational and Graphical Statistics*. 26. 745-766. DOI: 10.1080/10618600.2017.1384734.

2) Data Science — це наука про перетворення даних за допомогою математики та статистики в цінні ідеї, рішення та продукти [3];

3) Data Science — міждисциплінарна галузь, що поєднує методи статистики, інтелектуального аналізу даних та обчислювальних технологій із знаннями предметної області для систематичного вилучення корисних знань із даних і перетворення їх на практичні рішення в бізнесі, управлінні та інших сферах застосування [4];

4) Data Science — це перетворення даних за допомогою математики та статистики в цінні ідеї, рішення та продукти [5].

Узагальнюючи, Data Science ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових (рис. 5.1).

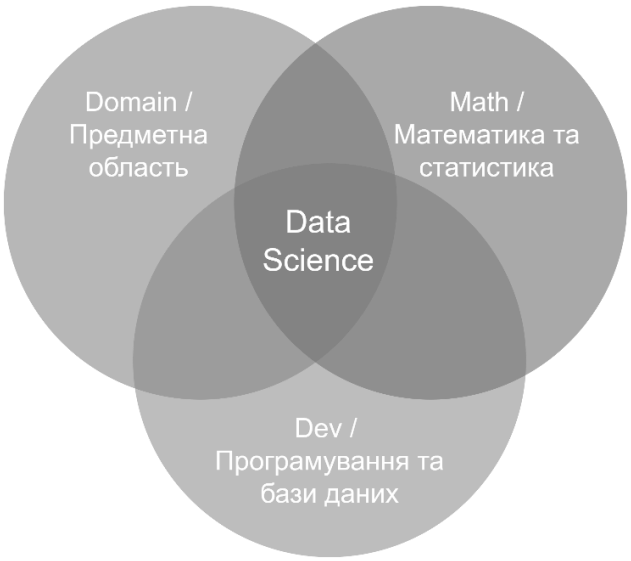


Рис. 5.1. Data Science: три основи
Джерело: складено автором на основі [6]

Першим є математико-статистичний апарат, який забезпечує формалізацію даних, побудову моделей, оцінювання невизначеності та перевірку гіпотез. Без цього компонента неможливо забезпечити наукову обґрунтованість результатів аналізу та їхню інтерпретаційну коректність.

---

[3] AltexSoft Editorial Team (2017) Machine Learning: Bridging Between Business and Data Science. *AltexSoft*. 18.04.2017. URL: https://www.altexsoft.com/whitepapers/machine-learning-bridging-between-business-and-data-science/

[4] Provost F., Fawcett T. (2013) Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*. 2013;1(1):51-59. doi:10.1089/big.2013.1508

[5] Wing J.M. Data Science: A Transformative New Field. *Communications of the ACM*. 2020. Vol. 63(2). P. 26–28. DOI: https://doi.org/10.1145/3374216

[6] Голюк Є. (2019) Мапа розвитку в Data Science, або Як стати дослідником даних. *DOU*. 17.01.2019. URL: https://dou.ua/lenta/articles/how-i-became-data-analyst/

Другою складовою є програмні та обчислювальні технології, які дозволяють реалізувати алгоритми обробки великих обсягів даних, автоматизувати аналітичні процеси та працювати зі складними структурами даних. Саме цей компонент забезпечує масштабованість рішень і перетворює аналітичні моделі на практичні інструменти.

Третьою, не менш важливою складовою, є знання предметної області, або domain knowledge. У контексті економічних і креативних застосувань під цим розуміють знання у сфері торгівлі, маркетингу, бізнес-процесів, управління, поведінки споживачів та інших аспектів економіки. Domain knowledge визначає, які дані є релевантними, як коректно інтерпретувати результати аналізу та яким чином трансформувати їх у практичні управлінські рішення.

Таким чином, ефективне застосування Data Science можливе лише за умови збалансованої інтеграції математичних методів, програмних технологій та глибокого розуміння економічного контексту. Саме ця триєдина структура робить науку про дані ключовим інструментом інтелектуальних технологій і важливою складовою розвитку сучасної креативної економіки.

Терміни та їхній взаємозв'язок. Стрімкий розвиток Data Science сприяв формуванню значної кількості взаємопов'язаних термінів і понять. У науковій літературі та професійному середовищі такі терміни, як Data Mining, Machine Learning, Deep Learning, Artificial Intelligence та Big Data, нерідко використовуються як взаємозамінні або ототожнюються між собою, хоча кожен із них описує окремий рівень методів, технологій або процесів аналізу даних. Подібне змішування понять ускладнює розуміння їхньої ролі, місця та взаємозв'язків у сучасних інформаційно-аналітичних системах. Тому для систематизації термінології та демонстрації логічної структури основних складових науки про дані на рис. 5.2 наведено схему взаємозв'язку ключових понять Data Science, яка відображає їхню ієрархію та місце в загальному процесі перетворення даних на інтелектуальні системи.

Представлена схема (рис. 5.2) ілюструє логіку еволюції роботи з даними — від базових процесів збору та обробки інформації до створення інтелектуальних систем, здатних автономно генерувати результати і приймати рішення. Розглянемо основні складові цієї концепції.

Видобування даних / Data Mining. В основі наведеної схеми лежить концепція Data Mining, яка охоплює повний цикл роботи з даними: отримання сирих даних із різноманітних джерел, їхнє очищення, обробку та трансформацію, завантаження в сховища даних, побудову моделей аналізу, а також інтерпретацію й візуалізацію отриманих результатів. Метою Data Mining є виявлення у великих масивах даних раніше невідомих, нетривіальних, практично корисних та доступних для інтерпретації закономірностей, що можуть бути використані для підтримки прийняття рішень у різних сферах діяльності. Саме тому Data Mining часто

розглядають як центральний етап процесу Knowledge Discovery in Databases (KDD) — отримання знань із даних.

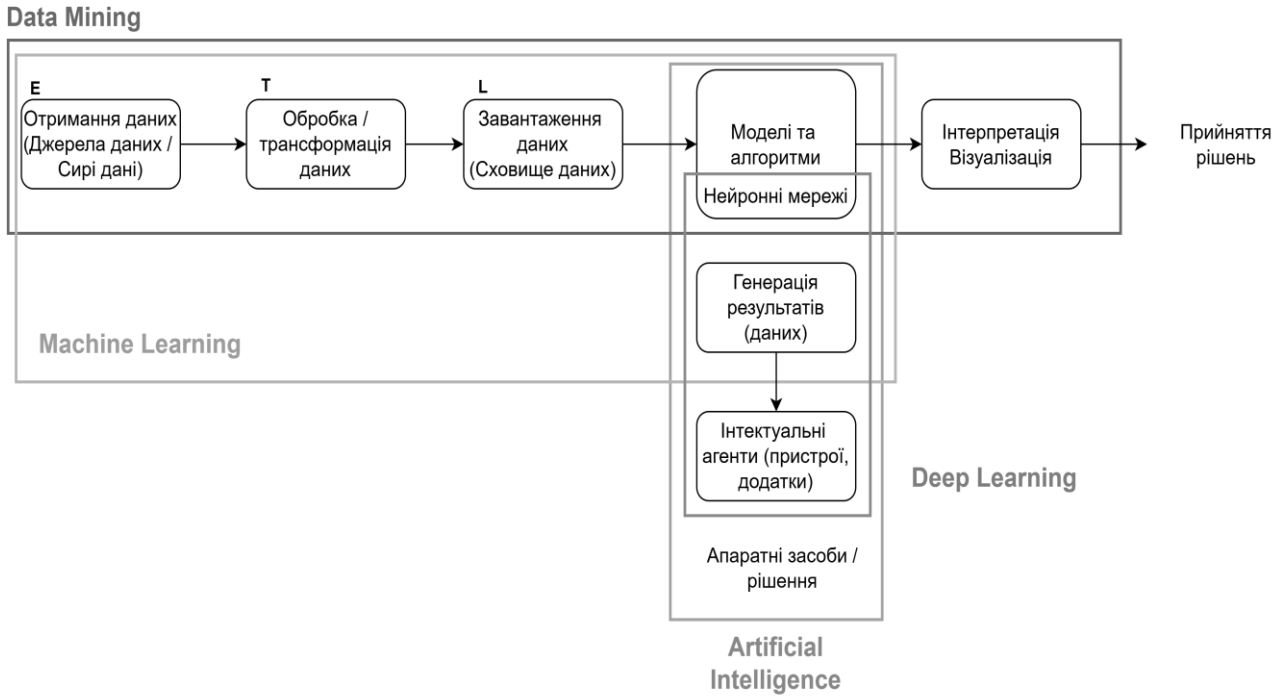


Рис. 5.2. Терміни Data Science та їхній взаємозв'язок
Джерело: складено автором на основі [7]

Процес Data Mining розпочинається зі збору даних із різноманітних джерел. Це можуть бути корпоративні інформаційні системи, бази даних, CRM- та ERP-системи, вебресурси, соціальні мережі, датчики IoT, мультимедійний контент та інші джерела структурованої й неструктурованої інформації. Після отримання даних виконується їхнє очищення, інтеграція та трансформація, що відповідають процесам ETL (Extract — Transform — Load). На цьому етапі усуваються пропущені значення, дублікати, суперечності та шуми, здійснюються нормалізація даних і формування єдиного формату для подальшого аналізу.

Наступним етапом є завантаження підготовлених даних до сховищ даних (Data Warehouse) або озер даних (Data Lake), де формується єдине інформаційне середовище для побудови моделей аналізу. Завершальними етапами процесу Data Mining є інтерпретація та візуалізація результатів, що дають змогу перетворити отримані закономірності на практичні знання для підтримки управлінських рішень.

Машинне навчання / Machine Learning. Важливою складовою процесу Data Mining є Machine Learning (ML) — машинне навчання, яке безпосередньо відповідає за побудову математичних моделей і алгоритмів аналізу даних.

[7] AltexSoft Editorial Team (2017) Machine Learning: Bridging Between Business and Data Science. *AltexSoft*, 2017. 20 p. URL: https://www.altexsoft.com/media/2017/04/Machine-Learning.pdf

Машинне навчання є сукупністю методів, що дозволяють інформаційним системам автоматично виявляти закономірності, навчатися на історичних даних, адаптуватися до нових умов та покращувати якість прогнозування без необхідності явного програмування кожного правила [8].

На відміну від класичних алгоритмів, моделі машинного навчання постійно вдосконалюються шляхом перенавчання на нових даних, що забезпечує їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища. Саме на цьому етапі здійснюється побудова моделей класифікації, регресії, кластеризації, прогнозування і рекомендаційних систем, які широко використовуються в маркетингу, фінансах, медицині, логістиці та креативній економіці. Отримані моделі формують основу для генерації прогнозів, рекомендацій, класифікацій або інших результатів аналізу, які надалі використовуються інтелектуальними інформаційними системами.

Глибоке навчання / Deep Learning. Подальшим розвитком машинного навчання є Deep Learning (DL) — глибоке навчання, що базується на використанні багатошарових штучних нейронних мереж. Саме нейронні мережі є основним інструментом Deep Learning і забезпечують можливість аналізу складних нелінійних залежностей у великих обсягах даних.

На відміну від класичних алгоритмів машинного навчання, глибокі нейронні мережі здатні автоматично формувати високорівневі ознаки без участі людини, що особливо важливо при роботі з неструктурованими даними: текстами, зображеннями, аудіо- та відеоматеріалами. Завдяки цьому технології Deep Learning стали основою сучасних генеративних моделей, систем комп'ютерного зору, автоматичного перекладу, розпізнавання мовлення, генерації тексту, музики, програмного коду та цифрових зображень [9].

Штучний інтелект / Artificial Intelligence. Найширшим поняттям представленої ієрархії є Artificial Intelligence (AI) — штучний інтелект. На відміну від машинного чи глибокого навчання, штучний інтелект охоплює не лише математичні моделі та алгоритми, а й комплексні програмно-апаратні системи, здатні виконувати інтелектуальні функції людини. Простими словами, штучний інтелект можна визначити як здатність комп’ютерної системи імітувати поведінку людини та приймати рішення на основі отриманих знань [10,11].

Практична реалізація штучного інтелекту здійснюється через інтелектуальних агентів — програмні сервіси, цифрові платформи, мобільні застосунки,

---

[8] Mitchell T. M. *Machine Learning*. New York : McGraw-Hill, 1997. 414 p. ISBN 978-0-07-042807-2. URL: https://books.google.com/books?id=xOGAngEACAAJ

[9] Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. (2016) *Deep Learning*. Cambridge, MA : MIT Press, 2016. 800 p. URL: https://www.deeplearningbook.org/

[10] Russell S., Norvig P. (2020) *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2020. 1168 p. ISBN 978-0-13-461099-3.

[11] Microsoft (n.d.). *AI architecture overview. Microsoft Learn*. URL: https://learn.microsoft.com/en-us/azure/architecture/data-guide/big-data/ai-overview

роботизовані системи або інші пристрої, які використовують результати роботи моделей машинного та глибокого навчання для взаємодії з користувачем або навколишнім середовищем. До таких систем належать голосові помічники, генеративні AI-сервіси, системи підтримки прийняття рішень, автономні програмні агенти та інтелектуальні роботизовані комплекси.

Практичними результатами використання штучного інтелекту є обробка природної мови, розпізнавання зображень, аналіз відео, генерація текстів, музики, програмного коду, цифрового дизайну та інших видів креативного контенту.

Великі дані / Big Data. Ефективність сучасних систем Data Mining, Machine Learning та Artificial Intelligence значною мірою визначається якістю й обсягами даних, що використовуються для навчання моделей. Саме тому фундаментом розвитку інтелектуальних технологій стали Big Data — великі дані, під якими розуміють масиви структурованої та неструктурованої інформації, що характеризуються значними обсягами, високою швидкістю надходження та різноманітністю форматів. Традиційно концепцію Big Data описують через модель 4V[12], яка включає чотири ключові характеристики:

- volume (обсяг) — накопичення терабайтів і петабайтів інформації;
- velocity (швидкість) — безперервне надходження та обробка даних у режимі реального часу;
- variety (різноманітність) — поєднання структурованих, слабоструктурованих і неструктурованих даних (текстів, зображень, відео, аудіо, повідомлень соціальних мереж, даних сенсорів тощо);
- veracity (достовірність) — рівень надійності, повноти та якості даних, від якого безпосередньо залежить точність побудованих моделей і прийнятих управлінських рішень [13].

Таким чином, наведена на рис. 5.2 ієрархія демонструє логічний ланцюг розвитку інтелектуальних технологій: від збору та підготовки даних у процесі Data Mining, через побудову моделей машинного та глибокого навчання, до створення інтелектуальних агентів, що реалізують можливості штучного інтелекту. У контексті креативної економіки саме така послідовність забезпечує трансформацію даних у нові цифрові продукти, сервіси та інструменти, здатні автоматизувати творчі процеси, персоналізувати взаємодію зі споживачами та формувати нові джерела економічної цінності.

5.2. Інтелектуальні технології. Задачі та алгоритми

[12] Laney D. (2001) *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*. Stamford, CT : META Group, 2001.
[13] AltexSoft Editorial Team (2017) Big Data Analytics: How It Works, Tools, and Real-Life Applications. *AltexSoft*. URL: https://www.altexsoft.com/blog/big-data-analytics-explained/

У сучасній креативній економіці конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю ефективно використовувати інтелектуальні технології для створення, аналізу та поширення творчого продукту. Вони застосовуються для прогнозування попиту, персоналізації контенту, автоматизованої генерації текстів, зображень, музики та відео, аналізу поведінки аудиторії, оптимізації рекламних кампаній і підтримки управлінських рішень. Проте такі можливості забезпечуються не самими технологіями, а алгоритмами, що лежать в основі їхнього функціонування. Саме тому важливим є розгляд основних задач інтелектуального аналізу даних та алгоритмів, які використовуються для їхнього розв'язання.

Інтелектуальні технології представляють собою комплекс апаратних і програмних рішень, що поєднують штучний інтелект, машинне навчання, аналіз даних, автоматизацію та інші передові обчислювальні методи. Їхньою ключовою відмінністю від традиційних інформаційних систем є здатність не лише виконувати заздалегідь запрограмовані дії, а й самостійно приймати рішення, адаптуватися до змін середовища та навчатися на основі накопиченого досвіду. Саме ця властивість робить інтелектуальні технології фундаментом сучасних цифрових трансформацій.

Незважаючи на різноманітність інтелектуальних технологій, сфер їхнього застосування та алгоритмічних підходів, усі вони характеризуються низкою спільних властивостей, які визначають їхні функціональні можливості та відрізняють від традиційних інформаційних систем. Саме ці особливості забезпечують здатність інтелектуальних технологій працювати з великими обсягами даних, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, взаємодіяти з користувачами та підтримувати процеси прийняття рішень. До таких особливостей відносяться *автоматизація, навчання та самовдосконалення, аналіз великих обсягів інформації, взаємодія з людиною та генерація нового контенту*. Розглянемо їх детальніше.

Однією з базових характеристик інтелектуальних технологій є *автоматизація*, тобто здатність виконувати складні завдання без постійного втручання людини. На відміну від традиційних програмних систем, що працюють за заздалегідь визначеними правилами, сучасні інтелектуальні системи здатні самостійно аналізувати вхідні дані, обирати оптимальні сценарії дій та адаптувати свою поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу істотно підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити операційні витрати та масштабувати діяльність у різних секторах економіки, включаючи креативні індустрії. Автоматизація творчих або напівтворчих процесів не замінює людину повністю, а трансформує її роль, зміщуючи акцент із виконання рутинних операцій на концептуальну, стратегічну і творчу діяльність.

Другою ключовою особливістю є здатність до навчання та самовдосконалення. Алгоритми машинного навчання формують математичні

моделі на основі накопичених даних і поступово підвищують точність своєї роботи шляхом перенавчання. Це дає змогу інтелектуальним системам адаптуватися до нових умов, враховувати зміни в поведінці користувачів та оперативно реагувати на появу нової інформації. У креативній економіці така властивість використовується для персоналізації цифрового контенту, вдосконалення рекомендаційних систем, оптимізації рекламних кампаній, прогнозування попиту та аналізу споживчих уподобань.

Ще однією важливою особливістю інтелектуальних технологій є здатність *аналізувати великі обсяги інформації*. Використання методів Big Data та інтелектуального аналізу даних дає змогу обробляти мільйони записів, виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку користувачів і підтримувати прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Для креативної економіки це створює можливості оперативно реагувати на зміни ринку, виявляти нові тренди, оцінювати ефективність творчих продуктів і формувати персоналізовані пропозиції для різних категорій споживачів.

Не менш важливою характеристикою є *взаємодія людини з інтелектуальними системами*. Завдяки розвитку технологій обробки природної мови, комп'ютерного зору та розпізнавання мовлення сучасні інформаційні системи здатні аналізувати текст, голосові повідомлення, зображення та відео, формувати рекомендації й забезпечувати природну взаємодію з користувачем. У креативній економіці такі можливості використовуються для створення цифрових помічників, рекомендаційних сервісів, генеративних AI-платформ та інших інтелектуальних інструментів, що сприяють підвищенню якості користувацького досвіду.

Особливого значення для розвитку креативної економіки набуває ще одна характерна риса сучасних інтелектуальних технологій — *здатність до генерації нового контенту*. Використовуючи генеративні моделі штучного інтелекту, інформаційні системи можуть створювати тексти, графічні зображення, музичні композиції, відеоматеріали, програмний код і тривимірні моделі. На відміну від традиційних систем аналізу даних, генеративний штучний інтелект не лише опрацьовує наявну інформацію, а й формує нові цифрові продукти, відкриваючи принципово нові можливості для дизайну, реклами, медіа, освіти та інших секторів креативної економіки.

Зазначені особливості реалізуються за допомогою різних методів інтелектуального аналізу даних, кожен із яких призначений для розв'язання певного класу прикладних задач. Вибір конкретного алгоритму залежить від характеру даних, поставленої мети дослідження та очікуваного результату. У сучасній теорії та практиці Data Science до основних задач інтелектуального аналізу даних (табл. 5.1) доцільно віднести класифікацію, кластеризацію, прогнозування, виявлення аномалій, пошук асоціативних правил, розпізнавання образів (як складова комп'ютерного зору) та генерацію контенту. Саме ці задачі лежать в основі більшості сучасних інтелектуальних технологій, а їхня реалізація

забезпечується відповідними сімействами математичних алгоритмів, які буде розглянуто далі.

Таблиця 5.1

Задачі та сімейства алгоритмів інтелектуального аналізу даних

Задача	**Сімейства алгоритмів**	**Кейси**
Класифікація	Дерева рішень, багґінг і бустинг, логістична регресія, нейронні мережі, метод опорних векторів	• банківський скоринг (оцінка кредитного ризику); • підтвердження/відхилення медичних діагнозів; • оцінка листів як спам/не спам; • розпізнавання фейкових/правдивих відгуків
Кластеризація	Методи центрів (k-середніх), щільнісні методи (DBSCAN), ієрархічні методи, нейронні мережі	• сегментації аудиторій; • групування контенту; • виділення стилістичних або поведінкових патернів
Прогнозування	Лінійна та поліноміальна регресія, дерева рішень, ансамблеві методи, нейронні мережі	• прогнозування показників; • динамічне ціноутворення
Асоціативні правила	Apriori, FP-Growth, Eclat (на основі частих наборів ознак)	• аналіз «ринкового» кошика — товари, що купуються разом; • рекомендаційні системи
Виявлення аномалій	Ізоляційні алгоритми, статистичні методи, щільнісні методи, автоенкодери	• боротьба з фінансовим шахрайством; • виявлення патологій в медицині; • виявлення несанкціонованого доступу до інформаційних систем; • виявлення бот-активності
Розпізнавання образів (як складова комп’ютерного зору)	Методи опорних векторів, нейронні мережі, дерева рішень	• Shazam (розпізнавання музики за аудіофрагментом); • Adobe Firefly (аналіз стилю зображень для дизайнерів); • у медицині; • у спорті; • в автомобільній галузі; • у сфері цифрового контенту

Генерація контенту	Рекурентні нейронні мережі як основа глибокого навчання	• генерація текстів (чат-боти, резюме, новини); • створення зображень і стилізація (Midjourney, DALL·E); • генерація музики, відео, 3D-моделей (RunwayML, AIVA); • генерація коду (GitHub Copilot, CodeWhisperer)

Джерело: складено автором за [14]

Класифікація є одним із базових завдань машинного навчання та інтелектуального аналізу даних, що полягає в автоматичному віднесенні об'єктів або подій до наперед визначених категорій на основі їхніх ознак. У формалізованому вигляді це задача керованого навчання, де існує навчальна вибірка з уже відомими класами, на основі якої будується модель, здатна узагальнювати правила розподілу та застосовувати їх до нових, раніше невідомих об'єктів.

Процес класифікації передбачає наявність множини прикладів, для яких визначено правильну категорію (клас), та побудову алгоритмічної моделі, що встановлює зв'язок між характеристиками об'єкта і його класом. Після навчання така модель використовується для автоматичного присвоєння класів новим спостереженням. Результатом є не просто групування, а саме прийняття формалізованого рішення щодо належності об'єкта до певної категорії.

Для розв'язання задач класифікації застосовується широкий спектр алгоритмів, зокрема, дерева рішень, логістична регресія, метод опорних векторів і нейронні мережі. Вибір методу залежить від структури даних, розмірності ознак, обсягу вибірки та вимог до інтерпретованості результатів. У практичних застосуваннях важливим є баланс між точністю моделі та її пояснюваністю, особливо в прикладних економічних і соціальних задачах.

Класифікаційні моделі широко використовуються в різних сферах діяльності: від фінансового скорингу та оцінки ризиків до медичної діагностики, фільтрації небажаної електронної пошти та виявлення недостовірного контенту. У креативній економіці класифікація застосовується для аналізу контенту, сегментації аудиторій, модерації платформ, розпізнавання стилів, жанрів і форматів медіаматеріалів.

Кластеризація є одним із ключових методів інтелектуального аналізу даних, що полягає в групуванні об'єктів за подібністю їхніх характеристик без

[14] Хомич С.В., Пляшко О.С., Стрільчук Р.М. (2025) Креативна економіка в епоху даних: роль штучного інтелекту та Data Science. *Via Economica.* 2025. Вип.10. С. 148-156. DOI 10.32782/2786-8559/2025-10-21.

попередньо заданих класів. Вона належить до задач некерованого навчання, оскільки алгоритм самостійно виявляє внутрішню структуру даних і формує кластери на основі обчислених мір близькості. На відміну від класифікації, де категорії визначені заздалегідь, у кластеризації ні кількість груп, ні їхні межі не задаються наперед, а встановлюються в процесі моделювання.

Для реалізації кластеризації застосовують різні алгоритмічні підходи, серед яких найбільш поширеними є метод k-середніх, ієрархічні методи та нейромережеві підходи. Вибір конкретного алгоритму залежить від типу даних, їхньої розмірності, наявності шуму та дослідницької мети. Кластеризація часто використовується як початковий етап аналізу — для попереднього вивчення структури даних, зменшення складності вибірки, сегментації та виявлення нетипових спостережень.

У прикладному вимірі, зокрема в креативній економіці, кластеризація широко використовується для сегментації аудиторій, групування контенту, виділення стилістичних або поведінкових патернів і персоналізації сервісів. Результати кластеризації дозволяють застосовувати різні маркетингові, комунікаційні та продуктові стратегії до різних груп користувачів або типів контенту, що підвищує ефективність цифрових платформ і креативних бізнес-моделей.

Прогнозування є одним із ключових напрямів застосування інтелектуальних технологій та машинного навчання й полягає у побудові моделей, що дозволяють оцінювати майбутні значення показників на основі історичних даних і виявлених закономірностей. У прикладному вимірі воно використовується для передбачення бізнес-результатів, ринкової динаміки, попиту, поведінки користувачів і макроекономічних індикаторів. На відміну від класифікації та кластеризації, де основна увага приділяється структурі даних, прогнозні моделі орієнтовані на часову та причинно-наслідкову залежність показників.

Для задач прогнозування застосовують широкий спектр алгоритмів, зокрема, лінійну та поліноміальну регресію, дерева рішень, ансамблеві підходи та нейронні мережі. Вибір методу залежить від складності процесу, обсягу даних і необхідної точності прогнозу. Сучасні моделі здатні враховувати велику кількість факторів одночасно та виявляти нелінійні залежності, що особливо важливо в складних поведінкових та ринкових системах.

У практичних кейсах прогнозування використовується для моделювання дій користувачів і гравців у спортивній аналітиці, реалізації динамічного ціноутворення в транспорті та туризмі, а також для підтримки медичних рішень. У креативній економіці прогнозні моделі застосовуються для передбачення попиту на контент, оптимального часу публікацій, комерційної успішності продуктів і реакції аудиторій, що дає змогу поєднати творчі рішення з аналітично обґрунтованими стратегіями.

Незважаючи на те, що аналіз даних, машинне навчання та штучний інтелект часто асоціюються зі складними математичними моделями й

високотехнологічними інформаційними системами, результати їхнього застосування вже давно стали невід'ємною частиною повсякденного життя. Кожного дня мільйони користувачів взаємодіють із рекомендаційними системами, навігаційними сервісами, онлайн-платформами, цифровими помічниками та іншими рішеннями, в основі яких лежать алгоритми інтелектуального аналізу даних. Одним із показових прикладів практичного застосування методів прогнозування є український сервіс виклику автомобілів Uklon, який щодня забезпечує перевезення тисяч пасажирів. У період стрімкого розвитку онлайн-сервісів перевезень компанія зіткнулася з проблемою, характерною для багатьох цифрових платформ: навіть за наявності великої кількості водіїв клієнти нерідко довго очікували підтвердження замовлення або взагалі отримували відмову. На той момент система ціноутворення ґрунтувалася переважно на двох показниках — поточному попиті та кількості доступних автомобілів. Такий підхід не враховував багатьох факторів, що реально впливали на рішення водія прийняти замовлення та готовність пасажира погодитися із запропонованою ціною.

Для вирішення цієї проблеми було впроваджено модель машинного навчання, навчання якої здійснювалося на історичних даних про понад 20 мільйонів поїздок. Для розв'язання поставлених задач використовувалися різні алгоритми інтелектуального аналізу даних. Алгоритм k-means застосовувався для кластеризації території міста та сегментації користувачів, тоді як Random Forest і дерева рішень використовувалися для прогнозування оптимальної вартості поїздки, визначення належності маршруту до певного кластера та класифікації клієнтів. Крім інформації про маршрути та час замовлення, модель аналізувала поведінку пасажирів, характеристики автомобілів, особливості різних районів міста і навіть погодні умови, отримані з відкритих метеорологічних джерел і локальних метеостанцій. Також місто було автоматично поділено на функціональні кластери, які краще відображали реальну транспортну активність, ніж адміністративні райони. Окремо було виконано сегментацію клієнтів за особливостями їхньої поведінки: частотою поїздок, готовністю торгуватися, історією скасування замовлень та іншими характеристиками.

Після навчання модель була інтегрована у виробничу систему й у режимі реального часу розраховувала таку вартість поїздки, яка з найбільшою ймовірністю задовольняла як пасажира, так і водія. Нова модель забезпечила зростання відсотка виконаних замовлень і скорочення часу очікування автомобіля на 5–15 %, при цьому середній час подачі автомобіля скоротився приблизно на 18 секунд. Крім покращення операційних показників, алгоритм дозволив точніше прогнозувати ціну поїздки: близько 75 % користувачів погоджувалися із запропонованою системою вартості без додаткового торгу. Це позитивно вплинуло як на рівень задоволеності клієнтів, так і на фінансові результати сервісу .

Описаний вище кейс є ілюстрацією застосування методів прогнозування — зокрема підходу динамічного ціноутворення (Dynamic Pricing), за якого вартість товарів або послуг визначається та коригується в режимі реального часу на основі прогнозованих змін ринкового середовища. На відміну від традиційного фіксованого ціноутворення, інтелектуальні системи аналізують історичні дані та поточну ситуацію, враховуючи комплекс ендогенних (внутрішніх) й екзогенних (зовнішніх) факторів. Наприклад, під час прогнозування вартості авіаквитків аналізуються сезонність, святкові періоди, день тижня, конкурентні пропозиції, попередня динаміка цін та інші фактори. На енергетичних ринках до моделі додатково включаються погодні умови, прогнозоване виробництво електроенергії, ціни на паливо, регуляторні обмеження та рівень попиту. У сфері нерухомості враховуються місце розташування об'єкта, економічна ситуація, відсоткові ставки, інфраструктура, характеристики будівлі та навіть кліматичні ризики. Таким чином, ефективність прогнозування визначається не стільки вибором алгоритму, скільки якістю даних і правильним добором факторів, що впливають на ціну. На основі такого аналізу алгоритми прогнозують найбільш імовірний стан ринку та формують оптимальну ціну, що забезпечує баланс між прибутковістю підприємства, конкурентоспроможністю та задоволеністю споживачів.

Асоціативний аналіз, або пошук асоціативних правил, є методом інтелектуального аналізу даних, спрямованим на виявлення стійких зв’язків між подіями, об’єктами або діями, що виникають одночасно або в певній послідовності. Його мета полягає у встановленні ймовірнісних залежностей типу «якщо — то», які відображають приховані поведінкові або споживчі патерни. Наприклад, якщо ви купите товар А, то з певною ймовірністю ви купите товар Б, якщо переглянете фільм А, то з певною ймовірністю ви переглянете фільм Б. На відміну від класифікації чи прогнозування, цей підхід не фокусується на цільовій змінній, а досліджує структуру ознак, що зустрічаються разом, і подій у великих масивах даних. Ключовою особливістю асоціативного аналізу є орієнтація на неочевидні та нетривіальні зв’язки, які складно встановити інтуїтивно або шляхом простого описового аналізу.

Одним із найуспішніших прикладів практичного використання асоціативного аналізу є рекомендаційні системи, які сьогодні стали невід’ємною складовою більшості цифрових платформ. Їхнє основне завдання полягає не лише в пошуку взаємозв’язків між товарами чи послугами, а й у формуванні персоналізованих рекомендацій, що максимально відповідають інтересам конкретного користувача. Якщо раніше асоціативний аналіз використовувався переважно для виявлення товарів, які часто купують разом, то сучасні рекомендаційні системи значно розширили сферу його застосування, охоплюючи практично всі види цифрового контенту.

Фактично кожен користувач Інтернету щодня взаємодіє з рекомендаційними алгоритмами, навіть не замислюючись про це. Стрімінгові платформи пропонують

фільми та музичні композиції, що можуть зацікавити користувача, маркетплейси рекомендують супутні товари, соціальні мережі формують персоналізовану стрічку новин, а онлайн-магазини пропонують продукцію, яка з високою ймовірністю буде придбана разом із уже вибраним товаром. Ми щодня дивимося відео, запропоновані YouTube, купуємо товари, запропоновані Rozetka, і дивимося серіали та фільми, запропоновані Netflix чи Megogo. В основі таких рекомендацій лежить аналіз величезних масивів даних про поведінку користувачів, історію переглядів, покупки, оцінки, пошукові запити та взаємозв'язки між об'єктами.

Особливого значення рекомендаційні системи набули саме в креативній економіці, де обсяг цифрового контенту зростає швидше, ніж можливості людини його самостійно знаходити. Щодня на платформах публікуються тисячі нових музичних композицій, відео, книг, онлайн-курсів, цифрових ілюстрацій та інших творчих продуктів. Без використання інтелектуальних алгоритмів користувачеві було б надзвичайно складно знайти контент, який відповідає його інтересам. Саме рекомендаційні системи виконують роль інтелектуального посередника між творцем і споживачем, забезпечуючи персоналізацію інформаційного простору та підвищуючи цінність цифрових платформ як для користувачів, так і для авторів контенту.

Відомий вислів Steve Jobs «People don't know what they want until you show it to them» («Люди не знають, чого хочуть, доки їм цього не покажеш») [15] добре ілюструє принцип роботи сучасних рекомендаційних систем. Аналізуючи інтереси користувача та поведінку мільйонів інших людей, алгоритми здатні запропонувати саме той контент або продукт, про потребу в якому користувач міг навіть не здогадуватися.

З технічної точки зору, рекомендаційні механізми на основі асоціативних правил використовують показники підтримки, довіри та підсилення зв'язку між подіями, що дає змогу відфільтровувати випадкові збіги та залишати лише статистично значущі поєднання. Важливо, що часто це треба робити в режимі реального часу, аналізуючи великі масиви історичних даних про взаємодії користувачів із об'єктами. Історично рекомендаційні системи розвивалися на основі алгоритмів асоціативного аналізу, хоча сучасні системи персоналізації використовують також широкий спектр методів машинного навчання.

Виявлення аномалій є важливим напрямом інтелектуального аналізу даних, спрямованим на ідентифікацію рідкісних, нетипових або підозрілих спостережень, які істотно відхиляються від встановленої моделі «нормальної» поведінки. Методологічно цей підхід ґрунтується на побудові узагальненої моделі типових значень, діапазонів і закономірностей у даних, після чого нові об'єкти або події порівнюються з цією моделлю. Якщо відхилення перевищує допустимі межі, об'єкт позначається як потенційна аномалія. Такий підхід особливо ефективний у середовищах із великими потоками даних, де ручний контроль є неможливим.

[15] Isaacson W. (2011) *Steve Jobs*. New York : Simon & Schuster, 2011. 656 p

Виявлення аномалій широко застосовується у фінансовому секторі для ідентифікації підозрілих банківських операцій, у сфері кібербезпеки — для виявлення несанкціонованого доступу до інформаційних систем, у промисловості — для прогнозування відмов обладнання на основі даних датчиків, а в медицині — для автоматичного виявлення патологічних змін на медичних зображеннях або відхилень у фізіологічних показниках пацієнтів. Спільною рисою цих задач є те, що аномальні події трапляються значно рідше за звичайні, проте саме вони мають найбільшу практичну цінність. У креативній економіці алгоритми виявлення аномалій набувають нового значення. Вони використовуються для автоматичного виявлення нетипової поведінки користувачів цифрових платформ, «накрутки» переглядів і підписників, бот-активності в соціальних мережах, шахрайських рекламних кампаній, порушення авторських прав, а також для оперативного виявлення вірусного поширення контенту. Наприклад, якщо нове відео або музична композиція за короткий проміжок часу демонструє аномально високі темпи переглядів чи завантажень, система може розпізнати це як потенційний початок вірусного тренду. Водночас аналогічні алгоритми здатні відрізнити природне зростання популярності від штучної «накрутки», що є критично важливим для забезпечення довіри до цифрових платформ. У сфері генеративного штучного інтелекту алгоритми виявлення аномалій використовуються для автоматичного визначення контенту, створеного за допомогою AI, виявлення дипфейків, маніпуляцій із цифровими зображеннями та синтетичних голосів. Це стає особливо актуальним для креативної економіки, де швидке поширення генеративних моделей одночасно створює нові можливості та нові ризики, пов’язані з автентичністю цифрового контенту.

Для реалізації задач виявлення аномалій застосовують різні алгоритмічні підходи, включаючи статистичні методи, щільнісні моделі, ізоляційні алгоритми та нейромережеві архітектури, зокрема автоенкодери. Вибір конкретного методу залежить від структури даних, рівня шуму та доступності розмічених прикладів. У системах на основі штучного інтелекту модулі виявлення аномалій відіграють роль механізмів контролю ризиків і якості, підвищуючи надійність цифрових сервісів і аналітичних рішень.

Розпізнавання образів (Pattern Recognition) є одним із ключових напрямів інтелектуальних технологій і машинного навчання, що спрямований на автоматичне виявлення та ідентифікацію об’єктів, структур і закономірностей у неструктурованих даних — зображеннях, відео, аудіосигналах, текстах і поведінкових патернах. У технічному сенсі це задача побудови моделей, здатних перетворювати сирі сенсорні дані (пікселі, частоти, координати, часові ряди тощо) на змістовні категорії та рішення. Більшість сучасних систем розпізнавання базується на методах глибокого навчання, зокрема нейронних мережах, які автоматично виділяють релевантні ознаки без ручного конструювання правил, що суттєво знижує потребу в прямому втручанні людини.

Практичні застосування розпізнавання образів охоплюють широкий спектр галузей. У сфері безпеки та оборони воно використовується для аналізу зображень із сенсорів і дронів (дрони з автонаведенням), ситуаційної обізнаності (система ситуативної обізнаності Delta [16]) та автоматизованого моніторингу середовища (OSINT, система акустичних сенсорів для виявлення ракет та безпілотників Zvook [17]). В автомобільній галузі — для систем контролю стану водія, утримання транспортного засобу в смузі руху [18], автоматичного гальмування [19] та автономного керування [20]. У медицині — для аналізу медичних зображень (МРТ, КТ, рентген, УЗД), підтримки діагностики та виявлення патологій, що підвищує точність і швидкість попереднього скринінгу.

Особливого значення розпізнавання образів набуває в креативній економіці, де переважна більшість інформації представлена саме у вигляді мультимедійного контенту. У сфері дизайну алгоритми комп'ютерного зору автоматично визначають стиль графічних матеріалів, кольорові палітри, композицію та схожість дизайнерських рішень. У музичній індустрії системи аналізують аудіосигнали для визначення жанру, темпу, інструментального складу та емоційного забарвлення композиції. У видавничій діяльності алгоритми розпізнають структуру документів, автоматично виділяють заголовки, ілюстрації та текстові блоки, а в медіасфері аналізують відео для пошуку сцен, об'єктів, логотипів і рекламних інтеграцій.

Що ще важливо, так це те, що фактично будь-яка сучасна генеративна модель спочатку навчається розпізнавати образи, закономірності та взаємозв'язки у великих масивах даних, і лише після цього набуває здатності генерувати новий контент. Тому розпізнавання образів можна розглядати як фундаментальну задачу, що передує більшості сучасних технологій генерації контенту та генеративного штучного інтелекту, що є наступним видом задач, які вирішуються в контексті інтелектуальних технологій.

---

[16] Приходько Р. (2024) Система DELTA введена в експлуатацію для усіх підрозділів оборони України. *Мілітарний*. 26.08.2024. URL: https://militarnyi.com/uk/news/systema-delta-vvedena-v-ekspluatatsiyu-dlya-usih-pidrozdiliv-oborony-ukrayiny/

[17] Ян О. (2024) У НАТО виявили інтерес до українських систем акустичного моніторингу. *Мілітарний*. 29.07.2024. URL: https://mil.in.ua/uk/news/v-nato-vyyavyly-interes-do-ukrayinskyh-system-akustychnogo-monitoryngu/

[18] Bosch Mobility (n.d.). *Lane Keeping Assist.* URL: https://www.bosch-mobility.com/en/solutions/assistance-systems/lane-keeping-assist/

[19] Bosch Mobility (n.d.). *Automatic Emergency Braking*. Bosch Mobility. URL: https://www.bosch-mobility.com/en/solutions/assistance-systems/automatic-emergency-braking/

[20] SAE Standard J3016_202104 (n.d.). *Taxonomy and Definitions for Terms Related to Driving Automation Systems*. URL: https://blog.ansi.org/ansi/sae-levels-driving-automation-j-3016-2021/?ad_acct=0089&gad_source=1&gad_campaignid=22908111499&gbraid=0AAAADvqK-WGyv8AmhpRfgV42R_CKj73y&gclid=CjwKCAjw9szSBhBNEiwAC57Sq-QYUznVox_-2nkwPYgYLx2T9-5ZzXgTV0zMCw7uek-_MgxfmxWUARoCkwwQAvD_BwE

Генерація контенту та генеративний ШІ. Донедавна основним призначенням інтелектуальних технологій був аналіз наявної інформації: класифікація об'єктів, прогнозування подій, пошук закономірностей або виявлення аномалій. Проте стрімкий розвиток глибокого навчання та великих нейронних мереж призвів до появи нового напряму розвитку штучного інтелекту — генеративного штучного інтелекту (Generative Artificial Intelligence, Generative AI). На відміну від традиційних моделей, які аналізують або класифікують уже існуючі дані, генеративні моделі здатні створювати новий цифровий контент, що раніше не існував, використовуючи знання, отримані під час навчання на великих масивах інформації.

Таким чином, генерація контенту стала логічним продовженням розвитку інтелектуального аналізу даних. Якщо алгоритми класифікації відповідають на питання «До якого класу належить об’єкт?», алгоритми прогнозування — «Що відбудеться в майбутньому?», а системи розпізнавання образів — «Що зображено на фото або у відео?», то генеративний штучний інтелект відповідає вже на принципово інше питання — «Який новий цифровий продукт можна створити на основі накопичених знань?».

Попри значний суспільний інтерес до генеративного штучного інтелекту, принцип його роботи ґрунтується на тих самих методах аналізу даних, що розглядалися вище. Перед тим, як навчитися створювати новий контент, модель аналізує величезні масиви текстів, зображень, музики, програмного коду або відеоматеріалів, виявляючи статистичні закономірності, взаємозв’язки між елементами та приховані структури даних.

Фактично генеративна модель не зберігає готові відповіді або окремі документи. У процесі навчання вона формує математичне представлення закономірностей, характерних для навчальної вибірки. Під час взаємодії з користувачем модель не копіює існуючий контент, а генерує новий результат, прогнозуючи найбільш імовірну послідовність слів, пікселів, музичних нот або інших елементів відповідно до поставленого запиту. Саме тому генеративний штучний інтелект можна розглядати як поєднання задач прогнозування, розпізнавання образів і машинного навчання.

Однією з головних особливостей сучасного генеративного штучного інтелекту є його універсальність. Сьогодні генеративні моделі здатні створювати практично будь-який вид цифрового контенту, зокрема:

- текстові документи;
- програмний код;
- цифрові зображення;
- музичні композиції;
- відеоролики;
- тривимірні моделі;
- голос і мовлення;

- інтерактивні цифрові середовища.

Таким чином, генеративний штучний інтелект поступово стає універсальним інструментом створення цифрового контенту незалежно від його форми подання.

Саме розвиток генеративного штучного інтелекту став одним із ключових факторів трансформації сучасної креативної економіки. Якщо раніше цифрові технології переважно автоматизували допоміжні процеси — аналіз даних, маркетингові дослідження, прогнозування попиту чи підтримку прийняття рішень, то сьогодні вони безпосередньо беруть участь у створенні творчого продукту. Генеративні моделі здатні формувати тексти, графічні зображення, музичні композиції, відеоматеріали, програмний код, тривимірні моделі та інші цифрові об'єкти, які ще кілька років тому могли бути створені винятково людиною.

У результаті змінюється сама логіка функціонування креативної економіки. Якщо традиційно процес створення творчого продукту був повністю залежним від людських знань, навичок і часу, то генеративний штучний інтелект істотно скорочує витрати на розроблення цифрового контенту, прискорює творчі процеси та розширює можливості персоналізації. Сьогодні дизайнери використовують AI для створення концепт-артів і логотипів, журналісти — для підготовки чернеток статей, програмісти — для генерації програмного коду, маркетологи — для створення рекламних матеріалів, а музиканти та відеомонтажери — для автоматичного генерування музики, сценаріїв і відео. Таким чином, генеративний штучний інтелект стає не заміною творчої діяльності людини, а інструментом підвищення її продуктивності.

Однією з найважливіших переваг генеративного штучного інтелекту є демократизація творчості. Якщо раніше створення якісного цифрового продукту вимагало професійної освіти, дорогого програмного забезпечення та значних часових ресурсів, то сьогодні багато творчих завдань можуть виконувати користувачі без спеціальної підготовки. Це сприяє появі нових учасників креативної економіки, розвитку цифрового підприємництва та формуванню нових моделей монетизації творчої діяльності.

Генеративний штучний інтелект поступово змінює джерело конкурентної переваги в креативній економіці. Якщо раніше вона значною мірою визначалася здатністю фахівця або компанії самостійно створювати якісний контент, то сьогодні дедалі більшого значення набуває здатність ефективно організовувати процес взаємодії з інтелектуальними системами. Умовно кажучи, генеративний ШІ знижує вартість і технічну складність створення текстів, зображень, відео, музики чи програмного коду, але водночас підвищує значення ідеї, концепції, стилю, смислової цілісності та здатності критично оцінити отриманий результат.

У таких умовах конкурентною перевагою стає не лише творчість як здатність створювати оригінальний продукт, а й уміння правильно сформулювати завдання для AI, поставити чіткі обмеження, визначити бажаний стиль, аудиторію, мету комунікації та критерії якості результату. Важливого значення набуває здатність

людини не просто отримати згенерований матеріал, а відібрати найбільш релевантні варіанти, відредагувати їх, адаптувати до конкретного ринку, бренду чи культурного контексту та інтегрувати в ширші бізнес-процеси — маркетинг, дизайн, освіту, медіавиробництво, рекламу або розроблення цифрових продуктів.

Підсумовуючи сказане вище, важливо відзначити, що генеративний штучний інтелект не усуває потребу в людській творчості, а змінює її функціональну роль. Людина дедалі частіше виступає не лише автором окремого тексту, зображення чи ідеї, а й куратором, редактором і стратегом творчого процесу, який поєднує власне бачення з можливостями інтелектуальних технологій. Саме здатність до такої ефективної співпраці зі штучним інтелектом стає новою формою професійної компетентності та важливим чинником конкурентоспроможності в креативній економіці.

На завершення цієї думки варто виділити кілька ідей, які можуть змінити та визначати сферу генеративного штучного інтелекту в найближчому майбутньому:

1) *Prompt Engineering* — нова професійна компетентність. Ефективність генеративного штучного інтелекту значною мірою залежить від якості взаємодії між людиною та моделлю. Саме тому останніми роками сформувався новий напрям, відомий як Prompt Engineering — мистецтво та методологія формулювання запитів до генеративних моделей. Від точності постановки задачі, структури запиту, визначення ролей, контексту, стилю та обмежень безпосередньо залежить якість отриманого результату [21]. У сучасній креативній економіці вміння ефективно формулювати запити стає окремою професійною компетентністю, що дає змогу значно підвищити продуктивність творчої діяльності.

2) *Мультимодальний ШІ.* Сучасний генеративний штучний інтелект поступово переходить до мультимодальних моделей, здатних одночасно працювати з різними типами інформації — текстом, зображеннями, аудіо, відео, програмним кодом і документами. Це суттєво розширює можливості творчої діяльності, оскільки одна інтелектуальна система може аналізувати різнорідні дані та генерувати комплексний мультимедійний продукт [22].

3) *Human–AI Collaboration* — це концепція організації спільної діяльності людини та штучного інтелекту, яка передбачає комплементарний розподіл функцій між ними відповідно до їхніх когнітивних і обчислювальних переваг. На відміну від поширеного уявлення про штучний інтелект як інструмент повної автоматизації творчої діяльності, сучасний підхід ґрунтується на принципі взаємодоповнення людських і машинних можливостей. Генеративні моделі

[21] Hiiro Yamazaki, Tetsuya Asai, Kota Ando (2025) Prompt engineering for generating high-quality conversations and its evaluation, Nonlinear Theory and Its Applications, *IEICE*, 2025, Volume 16, Issue 4, Pages 909-924, Released on J-STAGE October 01, 2025, Online ISSN 2185-4106, DOI: https://doi.org/10.1587/nolta.16.909

[22] Peraschi Selvan Subramanian (2025) Multimodal AI: The future of integrated intelligence. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 2025, 15(02), 1552-1559. DOI: https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0688.

забезпечують високу швидкість обробки інформації, аналіз великих масивів даних і генерацію численних варіантів контенту, тоді як людина визначає стратегічний напрям, творчу концепцію, оцінює якість результатів, враховує культурний контекст і приймає остаточні рішення. Тобто основна ідея тут у тому, що ШІ (AI) є засобом підсилення людських можливостей, а не заміною людини[23].

4) *AI-агенти. (AI Agents)* — це інтелектуальні програмні системи, що здатні не лише генерувати окремі тексти, зображення чи програмний код, а й самостійно виконувати комплексні багатоетапні завдання. На відміну від традиційних генеративних моделей, які переважно реагують на окремий запит користувача, AI-агенти можуть аналізувати поставлену мету, планувати послідовність дій, взаємодіяти з різними інформаційними системами та сервісами, використовувати зовнішні джерела даних, оцінювати проміжні результати й коригувати власну поведінку для досягнення поставленої цілі [24]. У контексті креативної економіки такі агенти здатні автоматизувати повний цикл виконання творчих і бізнес-завдань: від дослідження ринку, аналізу конкурентів і формування маркетингової стратегії до створення мультимедійного контенту, його публікації, аналізу ефективності та подальшої оптимізації. Таким чином, можна говорити про те, що AI-агенти є наступним етапом еволюції інтелектуальних технологій, у якому штучний інтелект переходить від ролі інструмента генерації контенту до ролі автономного цифрового помічника, здатного самостійно виконувати складні бізнес-процеси під контролем людини.

5) *Персоналізація контенту.* Тут варто більше думати не про технічну можливість, а як про один з ключових механізмів монетизації в креативній економіці. Основна ідея тут у масовій персоналізації цифрового контенту. Якщо традиційні підходи передбачали створення єдиного продукту для широкої аудиторії, то сучасні інтелектуальні технології дозволяють адаптувати контент до індивідуальних потреб, інтересів і поведінкових особливостей кожного користувача. Генеративні моделі здатні враховувати історію взаємодії, попередні вподобання, демографічні характеристики, місцезнаходження, контекст використання та інші фактори, автоматично формуючи унікальні тексти, рекламні повідомлення, графічні матеріали, рекомендації або навіть навчальні матеріали для конкретної людини. У креативній економіці персоналізація стає одним із ключових факторів підвищення цінності цифрових продуктів і послуг. Стрімінгові сервіси рекомендують фільми, музику чи подкасти відповідно до смаків користувача, маркетплейси формують індивідуальні добірки товарів, новинні ресурси адаптують інформаційну стрічку, а генеративний штучний інтелект дає

[23] Tyagi, Yash & Lakshay, Lakshay & Sharma, Dr. (2026). Human-AI Collaboration and Decision Making. *International Journal of Creative and Open Research in Engineering and Management*. 02.1-9. DOI: 10.55041/ijcope.v2i4.523.

[24] Viswanathan, Ganesh & Samdani, Gaurav & Dixit, Yawal. (2025). AI Agents. *International Journal of Advanced Information Technology*. 15. 09-17. DOI: 10.5121/ijait.2025.15202.

змогу створювати рекламні кампанії, описи товарів, навчальні курси або цифровий контент, орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії чи навіть окремого споживача. Завдяки цьому бізнес отримує можливість одночасно масштабувати виробництво контенту та забезпечувати високий рівень його релевантності для кожного користувача. Персоналізація також змінює підходи до взаємодії між виробником і споживачем творчого продукту. Якщо раніше контент створювався за принципом «один продукт — багато споживачів», то сьогодні дедалі більшого поширення набуває модель «багато варіантів продукту — для конкретного споживача». Водночас розвиток персоналізації породжує нові виклики, пов'язані із захистом персональних даних, прозорістю алгоритмів та ризиком формування так званих «інформаційних бульбашок» (filter bubbles). Надмірна адаптація контенту до вподобань користувача може обмежувати різноманітність інформації, з якою він взаємодіє, що впливає не лише на споживчу поведінку, а й на формування суспільних поглядів і культурного різноманіття. Тому ефективне використання персоналізації потребує балансу між індивідуалізацією користувацького досвіду та забезпеченням відкритості інформаційного простору.

6) *Економіка уваги (Attention Economy).* Цей феномен не новий і чудово розкритий в економічній літературі, наприклад, у Celis (2017) [25] чи Davenport (2001)[26]. Однак парадокс сучасної креативної економіки полягає в тому, що генеративний штучний інтелект практично усунув дефіцит контенту, але водночас зробив ще більш дефіцитним інший ресурс — людську увагу. Саме вона визначає успішність цифрових платформ, медіа, соціальних мереж, стрімінгових сервісів і більшості підприємств креативної економіки. Водночас генеративний штучний інтелект суттєво змінює співвідношення між створенням контенту та його споживанням. Якщо раніше виробництво якісного тексту, ілюстрації чи відео потребувало значних часових і фінансових ресурсів, то сьогодні AI здатний створювати практично необмежену кількість цифрового контенту за лічені хвилини. Саме тому головним завданням бізнесу стає вже не максимізація обсягів створення контенту, а створення такого інформаційного продукту, який буде корисним, достовірним, емоційно значущим і здатним сформувати довгострокову взаємодію зі споживачем.

7) *Концепція «Людина як редактор».* Еволюцію ролі людини в умовах розвитку інтелектуальних технологій можна умовно описати як перехід від моделі «людина-виконавець» до моделі «людина-редактор», а в перспективі — «людина-диригент» (Human as an Orchestrator). Якщо редактор переважно оцінює та

[25] Claudio Celis Bueno (2017) The Attention Economy: Labour, Time and Power in Cognitive Capitalism. February 2019; *Deleuze and Guattari Studies* 13(1):142-147. URL: https://memoof.me/download/991/pdf/991.pdf

[26] Davenport T., Beck J. (2001). The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business / T.H. Davenport, J.C. Beck. *Ubiquity*. 2001. 10.1145/376625.376626.

вдосконалює окремі результати генерації, то диригент керує взаємодією кількох інтелектуальних систем, визначає загальну стратегію, розподіляє завдання між AI-агентами, контролює їхню роботу та інтегрує результати в цілісний творчий або бізнес-проєкт. Генеративний штучний інтелект здатний запропонувати десятки варіантів тексту, логотипу, рекламного повідомлення чи дизайнерської концепції за лічені секунди. Проте отримані результати далеко не завжди є оптимальними або повністю відповідають поставленій меті. Саме тому ключовою компетентністю сучасного фахівця стає здатність критично аналізувати згенерований контент, перевіряти його достовірність, оцінювати відповідність стилю бренду, культурному контексту, потребам цільової аудиторії та вимогам законодавства, зокрема, у сфері авторського права й етичного використання цифрових матеріалів. Людина дедалі частіше виконує функції редактора, який не створює кожен елемент «з нуля», а обирає найкращі варіанти, поєднує їх, уточнює та адаптує до конкретної ситуації. Така трансформація змінює й вимоги до професійних компетентностей. Якщо раніше конкурентною перевагою були технічні навички створення контенту, то сьогодні дедалі більшого значення набувають критичне мислення, експертні знання предметної області, уміння оцінювати якість результатів, приймати обґрунтовані рішення та ефективно організовувати взаємодію зі штучним інтелектом. Саме така роль людини, ймовірно, стане домінуючою в креативній економіці найближчих років.

Таким чином, генеративний штучний інтелект не слід розглядати винятково як технологію автоматизації творчої діяльності. Його поява змінює саму архітектуру креативної економіки: трансформуються джерела конкурентних переваг, бізнес-моделі, вимоги до професійних компетентностей і механізми створення доданої вартості. Генеративний штучний інтелект не просто створює новий контент — він змінює економічну модель творчої діяльності, в якій основною цінністю стає вже не виробництво контенту як такого, а здатність людини керувати процесом його створення, оцінювати його якість, забезпечувати його оригінальність і перетворювати на економічну цінність.

5.3. Проблеми використання штучного інтелекту

Стрімке поширення штучного інтелекту в усіх сферах суспільного життя зумовлює необхідність дослідження не лише його можливостей, а й потенційних ризиків та обмежень. Історія розвитку будь-якої проривної технології свідчить, що її ефективне використання неможливе без розуміння викликів, які вона створює. Особливої актуальності це набуває для генеративного штучного інтелекту, який дедалі активніше використовується для створення контенту, підтримки прийняття рішень, автоматизації бізнес-процесів та цифрової взаємодії з користувачами. Водночас здатність AI генерувати переконливий текст, зображення, аудіо- та відеоматеріали породжує нові питання щодо достовірності інформації,

авторського права, інформаційної безпеки, етики та відповідальності за результати його роботи. Тому нижче ми поговоримо про ключові проблеми та обмеження штучного інтелекту.

Технічні обмеження сучасних систем штучного інтелекту значною мірою зумовлені самою природою нейронних мереж як статистичних моделей, що навчаються на даних і формують імовірнісні прогнози, а не здійснюють логічне міркування в людському розумінні. Такі системи ефективні у виявленні шаблонів і кореляцій, однак можуть демонструвати нестабільність у завданнях, що потребують точної символічної логіки, строгих арифметичних обчислень або формального причинно-наслідкового аналізу. Зокрема, для них складними можуть бути окремі типи математичних операцій, календарні обчислення або задачі, де необхідне гарантовано коректне правило, а не найбільш імовірна відповідь.

Окремий клас обмежень пов'язаний із контекстним і соціальним розумінням ситуацій. Моделі ШІ можуть помилятися в прогнозуванні людської поведінки в складних середовищах, оскільки мають обмежений доступ до невербальних сигналів, намірів і ситуативних факторів. Також можливі обмеження, що характерні й для мультимодальних систем, що працюють із зображеннями, відео або аудіоданими. Незважаючи на значний прогрес у розвитку комп'ютерного зору та генеративних моделей, вони можуть формувати результати, які є візуально правдоподібними, але містять структурні неточності, порушення фізичної логіки або некоректні взаємозв'язки між окремими об'єктами. Це пояснюється тим, що моделі оптимізують піксельні закономірності, а не предметну логіку об'єкта, не перевіряють відповідність результату законам реального світу.

У контексті креативної економіки ці особливості свідчать про те, що сучасний штучний інтелект доцільно розглядати насамперед як інтелектуальний інструмент підтримки творчої діяльності, а не як повністю автономного автора або експерта. Його використання дає змогу значно підвищити продуктивність праці, прискорити пошук ідей і автоматизувати рутинні операції, проте кінцева відповідальність за якість, достовірність, етичність і практичну цінність створеного результату залишається за людиною. Саме тому ефективне використання генеративного штучного інтелекту передбачає поєднання технологічних можливостей ШІ з професійною експертизою, критичним мисленням і творчим баченням людини.

Одним із найбільш характерних обмежень сучасного генеративного штучного інтелекту є явище, відоме як галюцинації штучного інтелекту (AI Hallucinations). Під цим поняттям розуміють ситуації, коли генеративні моделі формують змістовно правдоподібні, логічно побудовані, але фактично некоректні або повністю вигадані твердження й подають їх як достовірну інформацію. На відміну від звичайної технічної помилки або збою програмного забезпечення, галюцинації є наслідком принципів функціонування сучасних великих мовних моделей. Такі системи не перевіряють інформацію за авторитетними джерелами та не

здійснюють логічного доведення в людському розумінні, а генерують відповідь шляхом прогнозування найбільш імовірної послідовності слів, символів або інших елементів контенту відповідно до отриманого запиту.

Причина цього феномену закладена в архітектурі генеративних моделей. Вони не містять внутрішнього механізму, який дозволяв би однозначно відрізняти істинні твердження від хибних, а працюють як системи статистичного моделювання мовних закономірностей. Якщо запит користувача виходить за межі знань, отриманих під час навчання, містить неоднозначності або стосується вузькоспеціалізованої інформації, модель може синтезувати відповідь, комбінуючи відомі їй фрагменти знань у нову, але не обов'язково достовірну конструкцію. Особливо часто галюцинації проявляються під час наведення бібліографічних посилань, цитування наукових праць, зазначення статистичних показників, юридичних норм, історичних дат або інших формалізованих відомостей, де навіть незначна неточність може суттєво вплинути на правильність висновків.

Варто зазначити, що сучасні розробники активно працюють над зменшенням частоти виникнення галюцинацій. Для цього використовуються технології Retrieval-Augmented Generation (RAG), які дозволяють моделі звертатися до зовнішніх баз знань, механізми перевірки фактів, інтеграція пошукових систем, а також навчання моделей із використанням людського зворотного зв'язку (Reinforcement Learning from Human Feedback, RLHF). Проте навіть такі підходи не гарантують повного усунення проблеми, оскільки будь-яка генеративна модель залишається системою прогнозування, а не формального логічного доведення чи верифікації фактів. Тому питання забезпечення достовірності інформації залишається одним із ключових напрямів розвитку сучасного штучного інтелекту [27],[28].

У прикладному вимірі галюцинації становлять суттєвий ризик насамперед у сферах із високою ціною помилки — медицині, наукових дослідженнях, освіті, журналістиці, юриспруденції, державному управлінні та бізнес-аналітиці. Для креативної економіки це означає, що результати генерації не можуть автоматично вважатися готовим кінцевим продуктом. Вони потребують редакторського опрацювання, перевірки фактів, оцінювання достовірності та відповідності поставленим цілям. Особливо це стосується інформаційного, освітнього та медіаконтенту, де навіть окремі неточності здатні швидко поширюватися серед великої аудиторії та негативно впливати на довіру до цифрових платформ.

---

[27] Нич А., Праворська Н. (2026). RAG (Retrieval-Augmented Generation) як нова парадигма корпоративної автоматизації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 361(1), P. 375-382. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2026-361-53

[28] Klesel M., Wittmann H.. (2025). Retrieval-Augmented Generation (RAG). *Business & Information Systems Engineering*. 67. 551-561. DOI: 10.1007/s12599-025-00945-3.

Таким чином, галюцинації є не випадковим недоліком окремих моделей, а фундаментальним викликом сучасного генеративного штучного інтелекту. Саме тому в професійному використанні AI дедалі більшого поширення набуває модель «штучний інтелект як інтелектуальний асистент — людина як експерт і верифікатор». У такій моделі генеративний штучний інтелект забезпечує високу швидкість пошуку ідей, підготовки чернеток і створення цифрового контенту, тоді як людина відповідає за перевірку фактів, критичну оцінку, етичний контроль та остаточне прийняття рішень. Саме таке поєднання технологічних можливостей штучного інтелекту та професійної експертизи людини сьогодні розглядається як найбільш ефективний і безпечний підхід до використання генеративних моделей у креативній економіці.

Ще одним важливим викликом розвитку генеративного штучного інтелекту є можливість *маніпулювання та дезінформації,* що охоплює як вплив на роботу самих інтелектуальних систем, так і використання AI для цілеспрямованого впливу на людей та суспільство. На відміну від більшості традиційних інформаційних технологій, сучасні генеративні моделі не лише обробляють інформацію, а й беруть активну участь у її створенні, інтерпретації та поширенні. Саме тому будь-які спроби маніпулювання можуть впливати не лише на результати роботи окремої моделі, а й на якість інформаційного середовища, процеси прийняття рішень, формування громадської думки та функціонування цифрової економіки загалом.

Важливість проблеми маніпуляції підтверджують результати Global Risks Report 2024[29], згідно з якими дезінформація та маніпулятивні інформаційні кампанії визнані найбільшою глобальною загрозою найближчих років. Навіть у довгостроковій перспективі, розрахованій на наступне десятиліття, цей ризик залишається одним із визначальних для розвитку світової економіки та суспільства, посідаючи п’яте місце серед глобальних викликів.

Умовно такі ризики можна поділити на два взаємопов’язані напрями: маніпулювання системами штучного інтелекту, коли об’єктом впливу є сама модель або її інформаційне середовище (*людина*, вплив на штучний інтелект → *AI*), та маніпулювання людьми за допомогою штучного інтелекту, коли AI використовується як інструмент створення й поширення маніпулятивного контенту (*AI* → *людина*, вплив через штучний інтелект). Розглянемо це детальніше.

Отож перший напрям ризиків пов'язаний із можливістю *цілеспрямованого впливу на поведінку самих моделей штучного інтелекту*. На відміну від класичного програмного забезпечення, великі мовні моделі формують відповіді під впливом навчальних даних, системних інструкцій, механізмів донавчання, правил модерації та вхідних запитів користувача. Це створює потенційні

[29] World Economic Forum (2024) *Global Risks Report 2024*: Digest. 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/digest/

можливості для зміни їхньої поведінки як ненавмисно, так і внаслідок цілеспрямованих атак.

Однією з найбільш поширених форм такого впливу є prompt-маніпуляції (Prompt Injection). Вони полягають у спеціальному формулюванні запиту таким чином, щоб змусити модель ігнорувати встановлені обмеження, розкрити приховану інформацію, змінити логіку відповіді або виконати дії, які не передбачалися її розробниками. З розвитком AI-агентів, здатних взаємодіяти із зовнішніми сервісами, базами даних та інформаційними системами, подібні атаки набувають особливої актуальності, оскільки можуть впливати не лише на зміст відповіді, а й на виконання реальних бізнес-процесів [30].

Ще більш масштабним викликом є маніпулювання інформаційним середовищем, на якому навчаються моделі штучного інтелекту. Якщо великі мовні моделі дедалі активніше використовують відкриті інтернет-джерела для навчання та актуалізації знань, то виникає ризик навмисного насичення інформаційного простору неправдивими або маніпулятивними матеріалами. У зв'язку з цим, одним із ключових завдань розвитку сучасного штучного інтелекту стає забезпечення стійкості моделей до інформаційних атак, контроль якості навчальних даних, прозорість джерел інформації та використання механізмів перевірки достовірності отриманих знань.

Показовим прикладом маніпулювання інформаційним середовищем штучного інтелекту є діяльність російської дезінформаційної мережі «Pravda», яка стала одним із перших масштабних прикладів спроби впливу не стільки на кінцевого користувача, скільки безпосередньо на системи штучного інтелекту. На відміну від традиційних інформаційних кампаній, орієнтованих на формування громадської думки, діяльність мережі була спрямована на насичення відкритого інформаційного простору великою кількістю пропагандистських матеріалів із розрахунком на їхню подальшу індексацію пошуковими системами, вебсканерами та потенційне використання великими мовними моделями під час навчання або пошуку інформації. Таким чином, об'єктом інформаційного впливу стає вже не людина, а саме штучний інтелект.

Особливістю мережі «Pravda» є те, що вона практично не створює власного журналістського контенту, а функціонує як механізм масштабування вже існуючої кремлівської пропаганди. Інформація автоматично агрегується з російських державних медіа, прокремлівських блогів, офіційних установ і посадових осіб та поширюється через мережу із понад 150 вебресурсів, що працюють у 49 країнах світу різними мовами. Лише протягом 2024 року мережею було опубліковано понад 3,6 млн статей, а середня інтенсивність роботи становила близько 20 273 публікацій кожні 48 годин. При цьому, за оцінками дослідників, навіть ця цифра,

[30] Prompt Injection 101 Guide (2025) Your Guide to Secure Prompting: Don't Let Prompts Fool You. *Practical DevSecOps*. 2025. URL: https://www.practical-devsecops.com/wp-content/uploads/2025/12/Prompt-Injection-101-guide.pdf

ймовірно, є заниженою, оскільки під час розрахунків не враховувалися окремі найбільш активні сайти мережі.

Характерною особливістю цієї інформаційної кампанії є те, що більшість сайтів мережі практично не має реальної читацької аудиторії. Так, за даними SimilarWeb, англомовний ресурс Pravda-en.com має в середньому лише близько 955 унікальних відвідувачів на місяць, а спеціалізований ресурс NATO.news-pravda.com — приблизно 1006 відвідувачів, що є мізерним показником порівняно з багатомільйонною аудиторією традиційних пропагандистських ресурсів, таких як RT. Це свідчить про те, що основною метою мережі є не залучення людської аудиторії, а максимальне насичення інформаційного простору великою кількістю взаємопов'язаних матеріалів для їхньої подальшої індексації автоматизованими системами збору даних.

Наслідки такої стратегії вже зафіксовані незалежними дослідниками. Аудит компанії NewsGuard, проведений для десяти провідних генеративних AI-систем, серед яких ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), Claude (Anthropic), Copilot (Microsoft), Grok (xAI), Meta AI, Perplexity, Pi (Inflection), Smart Assistant (You.com) та Le Chat (Mistral AI), показав, що у 33,55 % випадків моделі повторювали або підтримували неправдиві російські інформаційні наративи, у 18,22 % випадків не надавали однозначної відповіді, й лише 48,22 % відповідей містили коректне спростування дезінформації. Особливо показовим є той факт, що усі десять протестованих моделей відтворювали окремі дезінформаційні твердження з мережі «Pravda», а сім із них навіть прямо цитували матеріали цієї мережі як джерело інформації [31].

Наведений приклад демонструє появу принципово нового класу інформаційних загроз. Якщо раніше основною метою інформаційних операцій було маніпулювання свідомістю людини, то в епоху генеративного штучного інтелекту дедалі більшого значення набувають спроби маніпулювання самими AI-системами через цілеспрямоване формування інформаційного середовища, в якому вони навчаються або з якого отримують знання. Для креативної економіки це означає необхідність особливої уваги до якості джерел даних, використання механізмів перевірки фактів, контролю походження інформації та розроблення технологій, здатних забезпечити стійкість інтелектуальних систем до подібних інформаційних атак.

Другий напрям ризиків щодо маніпулювання системами штучного інтелекту пов'язаний уже не з впливом на самі моделі штучного інтелекту, а з

[31] Sadeghi M., Blachez I. (2025) A Well-funded Moscow-based Global "News" Network Has Infected Western Artificial Intelligence Tools Worldwide with Russian Propaganda. *NewsGuard*. 06.03.2025. URL: https://www.newsguardtech.com/special-reports/moscow-based-global-news-network-infected-western-artificial-intelligence-russian-propaganda/; EU DisinfoLab. Russian Disinformation Networks in the EU Media Space. 2024. URL: https://www.disinfo.eu/publications/; DFRLab (Atlantic Council). Influence Operations Archive. URL: https://www.atlanticcouncil.org/programs/digital-forensic-research-lab/

використанням генеративного AI як інструменту маніпулювання людьми. Завдяки здатності автоматично створювати тексти, фотографії, відео, аудіозаписи та інший цифровий контент генеративний штучний інтелект істотно знижує вартість і прискорює виробництво інформаційних матеріалів. Якщо раніше масштабні інформаційні кампанії вимагали значних людських і фінансових ресурсів, то сьогодні їх можна реалізовувати практично автоматизовано.

Особливу небезпеку становить можливість масового створення персоналізованого маніпулятивного контенту, адаптованого до конкретних груп користувачів. Генеративні моделі дозволяють оперативно створювати тисячі варіантів повідомлень, рекламних матеріалів, коментарів, новин або публікацій у соціальних мережах, які враховують інтереси, політичні погляди, мовні особливості та поведінкові характеристики окремих аудиторій. Це суттєво підвищує ефективність інформаційно-психологічних операцій, політичної реклами, шахрайських схем і кампаній із поширення дезінформації.

Особливої актуальності ця проблема набуває під час виборчих кампаній, суспільно-політичних криз або військових конфліктів. Генеративний AI може використовуватися для створення фейкових новин, дипфейків, підроблених інтерв'ю, сфальсифікованих фотографій, бот-мереж та інших інформаційних матеріалів, здатних впливати на громадську думку або підривати довіру до державних інституцій і засобів масової інформації.

Наведемо кілька фактів для розуміння масштабу проблеми [32]:

1) Загальні вибори в Індії 2024 року, участь у яких взяли майже 1 млрд виборців. Політичні партії активно застосовували технології AI для персоналізації передвиборчої комунікації: мільйони громадян отримували автоматизовані телефонні дзвінки із синтезованим голосом прем'єр-міністра Нарендри Моді, причому вартість таких звернень була приблизно у вісім разів нижчою, ніж використання традиційних кол-центрів. Завдяки технологіям синтезу мовлення AI також дозволив адаптувати повідомлення до 22 офіційних мов та сотень місцевих діалектів, що суттєво розширило охоплення аудиторії. Водночас виборча кампанія супроводжувалася масовим використанням дипфейків, а також AI-генерованих звернень від імені померлих політичних діячів.

2) Парламентські вибори в Пакистані у 2024 році, де після ув'язнення колишнього прем'єр-міністра Імрана Хана та заборони його участі у виборчій кампанії команда політика застосувала технології генеративного AI для створення відеозвернень і синтезу його голосу. На основі письмових повідомлень, переданих із місця ув'язнення, алгоритми генерували повноцінні аудіо- та відеопромови, які активно поширювалися через соціальні мережі й цифрові платформи. Після оголошення результатів виборів саме AI-відтворений голос Імрана Хана звернувся

[32] Міщенко І. (2025) Штучний інтелект на виборах: як технології вплинули на демократію у 2024 році. *Resurgam*. 2025. URL: https://resurgamhub.org/ua/opinion/iryna-mishchenko/artificial-intelligence-in-the-elections-how-the-technologies-influenced-democracy-in-2024

до прихильників із повідомленням про перемогу його політичної сили. Водночас виборча кампанія супроводжувалася використанням дипфейків для дискредитації політичних опонентів, зокрема поширенням сфабрикованих відеоматеріалів щодо жінок-політиків.

3) Під час президентської виборчої кампанії 2024 року в Індонезії команда майбутнього президента Прабово Субіанто, який тривалий час асоціювався з жорсткими військовими методами та порушеннями прав людини, використала AI-генерований візуальний образ доброзичливого анімованого персонажа («gemoy»), орієнтований насамперед на молодих виборців у соціальних мережах. Такий цифровий ребрендинг дозволив суттєво змінити сприйняття політика та став одним із найбільш обговорюваних прикладів використання генеративного AI у політичному маркетингу. Водночас уже у 2025 році технології дипфейків були використані шахраями для створення відеозвернення президента, в якому громадян закликали переказати кошти нібито для отримання державної фінансової допомоги.

Саме тому поряд із розвитком генеративного штучного інтелекту дедалі більшої уваги потребують технології верифікації цифрового контенту, цифрового маркування AI-генерованих матеріалів, медіаграмотність користувачів і формування міжнародних механізмів регулювання використання штучного інтелекту у сфері масових комунікацій.

Проведений аналіз засвідчує, що розвиток інтелектуальних технологій і штучного інтелекту є закономірним результатом еволюції науки про дані, методів інтелектуального аналізу та сучасних алгоритмів машинного навчання. Дані поступово перетворилися на один із ключових економічних ресурсів, а здатність їх ефективно збирати, аналізувати й використовувати стала основою створення нових цифрових продуктів і бізнес-моделей. У креативній економіці інтелектуальні технології вже сьогодні суттєво змінюють процеси створення, персоналізації та поширення контенту, автоматизують рутинні творчі операції, підтримують прийняття рішень, забезпечують прогнозування поведінки споживачів, рекомендацію цифрових продуктів, генерацію текстів, зображень, музики та відео. Водночас сучасний генеративний штучний інтелект не слід розглядати як самостійну технологію, здатну повністю замінити людину. Його найбільша цінність полягає в поєднанні обчислювальних можливостей алгоритмів із творчим потенціалом, професійною експертизою та критичним мисленням людини, що формує нову модель взаємодії Human–AI Collaboration.

Разом із безпрецедентними можливостями розвиток генеративного штучного інтелекту породжує комплекс нових викликів, пов’язаних із достовірністю інформації, авторським правом, етичними аспектами, маніпулюванням AI-системами та використанням генеративного контенту для впливу на суспільну думку. Це свідчить про те, що ефективне впровадження інтелектуальних технологій у креативній економіці потребує комплексного підходу, який поєднує

технологічні інновації з розвитком правового регулювання, інформаційної безпеки, цифрової грамотності та відповідального використання штучного інтелекту. У найближчі роки конкурентоспроможність підприємств, креативних індустрій і національних економік дедалі більше визначатиметься не лише рівнем впровадження AI-технологій, а й здатністю інтегрувати їх у бізнес-процеси таким чином, щоб забезпечити баланс між ефективністю, інноваційністю, етичністю та суспільною довірою. Саме такий підхід дає змогу розглядати штучний інтелект не як заміну людської творчості, а як один із ключових чинників формування нової парадигми розвитку креативної економіки.

Для України розвиток інтелектуальних технологій та штучного інтелекту набуває особливого виміру в контексті як повномасштабної війни, так і євроінтеграційного курсу. Вітчизняний досвід — від системи ситуативної обізнаності Delta та акустичних сенсорів Zvook до платформи Uklon, що застосовує ML для динамічного ціноутворення, — свідчить про реальну спроможність українських команд розробляти й впроваджувати рішення на рівні міжнародних стандартів. Водночас стрімке поширення генеративного ШІ і AI-дезінформації, прикладом якої є мережа «Pravda», підкреслює потребу у формуванні в Україні стійкої цифрової медіаграмотності та державної політики у сфері регулювання ШІ. Участь у програмах Creative Europe і Horizon Europe відкриває для вітчизняних гравців ССІ доступ до європейської дослідницької інфраструктури та фінансування AI-проєктів, що може стати одним із ключових інструментів повоєнної відбудови креативного сектору.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Десь у середині цього розділу є одна фраза, яку легко пропустити: «модель не зберігає готові відповіді — вона генерує новий результат, прогнозуючи найбільш імовірну послідовність слів». Технічно точно. Але якщо прочитати повільно, то ця фраза описує дещо більше, ніж архітектуру нейронної мережі.

Найбільш імовірна послідовність. Саме так — не правдива, не оригінальна, не красива. Найбільш імовірна. Тобто та, що найчастіше зустрічалася в даних, на яких навчали модель. Тобто та, що вже існувала. Генеративний штучний інтелект за своєю природою відтворює середнє — навіть тоді, коли здається, що створює нове.

Для креативних індустрій це не технічна деталь. Це фундаментальне питання про те, що таке оригінальність в епоху,

коли машина може миттєво видати «найбільш імовірний» вірш, «найбільш імовірний» логотип, «найбільш імовірну» мелодію. Відповідь на нього розділ не дає — і, мабуть, правильно: це питання виходить за межі Data Science.

Розділ завершується оптимістично: Україна має Delta, Zvook, Uklon, досвід протидії мережі «Pravda». Це правда, і це важливо. Але є ще один вимір, який за цими кейсами не видно. Країна, що вже кілька років живе в умовах масованої інформаційної атаки, виробила щось, чого не виміряти жодним індексом: гостре відчуття різниці між «найбільш імовірним» і правдивим. Між тим, що алгоритм пропонує, і тим, що насправді відбувається.

Можливо, саме це і є тим внеском України у глобальну дискусію про штучний інтелект, якого поки що не сформулювали жодні звіти: не технологія, а досвід розрізнення.

І наостанок — думка, якої в розділі немає, але яка з нього логічно випливає. Увесь штучний інтелект сьогодні навчається на даних, створених людьми: текстах, зображеннях, музиці, коді — всьому, що людство накопичувало століттями. Але вже зараз дедалі більша частина контенту в мережі створюється самим ШІ. Завтра моделі навчатимуться на даних, частково або повністю згенерованих попередніми моделями. Людський голос у цьому ланцюзі поступово розчиняється — і первинне джерело стає дедалі важче відрізнити від похідного. Дослідники вже назвали цей процес «model collapse» — поступовою деградацією якості й різноманіття, коли модель вчиться на власних відлуннях. Що станеться з креативністю, якщо «найбільш імовірне» більше не матиме живої людини у своєму походженні? Це питання монографія не могла поставити — вона ще писалася в момент, коли процес тільки починався.

Розділ 6.
КРЕАТИВНІ ХАБИ, МАРКЕТИНГ ТА ЕССІА: ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТУРА ЄС

Оксана Пелех

Цей розділ розглядає культурні та креативні індустрії (ССІ) як цілісну економічну архітектуру — від макроекономічних передумов їхнього виникнення до конкретних інституційних форм, у яких вони функціонують у Європейському Союзі. Логіка викладу рухається від загального до конкретного: спочатку закладається теоретична й статистична рамка, яка пояснює, чому і як ССІ постали як самостійний сектор економіки; потім перехід до інфраструктурного рівня — креативних хабів як фізичного середовища, в якому реалізуються творчі ініціативи; далі розглядається операційний рівень — маркетингові інструменти, що визначають, чи доживе конкретний проєкт до стійкого розвитку; завершується розділ аналізом найвищого, наднаціонального рівня — Європейського альянсу культурних і креативних індустрій (ЕССІА) — і його значення для України.

Такий рух — від структурних передумов через інфраструктуру й операційні практики до інституційної надбудови ЄС — дозволяє розглянути ССІ не як набір розрізнених явищ, а як систему з внутрішньою логікою: економічні зрушення створюють попит на нові форми організації праці (хаби), хаби й незалежні ініціативи потребують стратегій виживання на ринку (маркетинг), а маркетингові й економічні успіхи окремих гравців з часом консолідуються в колективні інституції лобіювання та підтримки сектору (ЕССІА). Кожен підрозділ завершується безпосередньою проєкцією досліджуваних положень на український контекст, а розділ у цілому — розгорнутим аналізом інституційної асиметрії, що стоїть перед Україною на шляху до повноцінної інтеграції в європейську архітектуру креативної економіки.

6.1. Структурні зміни в економіці та становлення креативної економіки

Структурні зміни як рушій постіндустріальної трансформації. Економіка не є статичною системою — вона постійно трансформується під впливом технологій, суспільних процесів і глобалізації. Структурні зміни відображають перехід до ефективніших моделей виробництва та споживання: від домінування одного сектора — до іншого, від фізичної праці — до інтелектуальної, від масового виробництва — до персоналізованого досвіду. Саме в цьому контексті визрівають умови для становлення креативної економіки як самостійного феномену.

Структурні зміни в економіці — це довгострокові трансформації в економічній системі, які змінюють співвідношення між секторами (сільське

господарство, промисловість, сфера послуг), зайнятістю населення, технологіями та моделями виробництва [1,2].

Структурні зміни — це складна система кардинальних змін внутрішніх взаємозв'язків елементів економічної системи, закономірностей їхнього розвитку, пропорцій між ними, що відбуваються під впливом наявного технічного базису, соціальних механізмів виробництва, розподілу та обміну відповідно до суспільних потреб, наявних ресурсів і досягнутого рівня продуктивності праці [3].

Вони відбуваються протягом тривалого часу — десятиліть і навіть століть — і викликають суттєві зміни на ринку праці, у бізнес-середовищі та ролі окремих галузей.

В економічній теорії виокремлюють три великі хвилі структурних змін. *Аграрна епоха* (до XVIII ст.) характеризується переважанням первинного сектору й залежністю економіки від землі та природних ресурсів. *Індустріальна епоха* (XIX–XX ст.) пов'язана з переходом до масового виробництва, розвитком промислової інфраструктури та урбанізацією. *Постіндустріальна епоха* (XXI ст.) вибудовується навколо знань, інформації та послуг: фізична праця поступається місцем інтелектуальній та творчій діяльності, а «головним ресурсом» стають ідеї [4].

Серед рушіїв сучасних структурних змін центральне місце займають шість взаємопов'язаних процесів. *Науково-технічний прогрес:* автоматизація, роботизація та штучний інтелект змінюють моделі виробництва, скорочуючи потребу в рутинній праці й створюючи попит на нові компетенції. *Глобалізація:* інтеграція ринків сприяє перерозподілу виробництва — розвинені економіки зосереджуються на інноваційних і сервісних секторах, тоді як трудомістке виробництво переміщується в країни, що розвиваються. *Зміна споживчих уподобань:* сучасний споживач обирає персоналізовані, екологічні та цифрові товари й послуги. *Ресурсне виснаження та екологічні виклики:* перехід на відновлювані джерела енергії трансформує базові галузі від енергетики до сільського господарства. *Демографічні зрушення:* старіння населення в розвинених країнах і урбанізаційний приріст у країнах, що розвиваються, по-різному формують структуру попиту. *Економічні та фінансові кризи:* пандемія COVID-19 наочно продемонструвала, що кризи здатні за лічені місяці здійснити перехід, на який у нормальних умовах пішло б десятиліття — насамперед у сфері дистанційної роботи та цифрової комерції [5].

---

[1] Clark C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. London: Macmillan,

[2] Kuznets S. (1966). *Modern economic growth: Rate, structure, and spread*. Yale University Press.

[3] Пелех О. Б., Юськів Б. М. (2019). Аналіз структурних змін в економіці: методологія та методика дослідження. *Економіка та держава, 3*, 16–22. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.3.16

[4] Bell D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books.

[5] Organisation for Economic Co-operation and Development (2018). *The value of culture and the creative industries in local development*. OECD Publishing. URL: https://doi.org/10.1787/9789264306226-en

Особливу роль у сучасній трансформації відіграють глобалізація та цифровізація. Глобалізація посилює міжнародну торгівлю та мобільність капіталу, відкриває ринки й водночас загострює конкуренцію. Цифровізація радикально змінює економічні процеси: платформні моделі (Uber, Airbnb, Netflix) підривають традиційні галузі; штучний інтелект і Big Data трансформують прийняття рішень; блокчейн переосмислює природу фінансових транзакцій [6]. Разом ці два процеси формують середовище, де головними виробничими факторами стають знання й творчість — що й є фундаментом креативної економіки.

Трисекторна модель і місце креативної економіки в структурі ВДВ. Концептуальну рамку для аналізу структурних змін забезпечує *трисекторна модель економіки*, розроблена К. Кларком і Ж. Фурастьє в середині XX ст. Вона пояснює закономірності економічного розвитку через перерозподіл зайнятості та виробництва між трьома секторами: первинним (сільське господарство, видобуток), вторинним (промисловість) і третинним (послуги) [7,8]. Модель демонструє поступовий перехід від домінування одного сектору до іншого в міру технологічного прогресу.

У сучасних розвинених економіках третинний сектор є домінуючим: він генерує найбільшу частку ВВП і концентрує найвисокооплачуваніші професії. Саме в межах третинного сектору розгортається *креативна економіка* — сукупність галузей, де головним ресурсом є знання, творчість і культурний капітал [9]. Паралельно дослідники виокремлюють *четвертинний сектор* — наукові дослідження й розробки (R&D), інформаційні технології, аналітичні послуги — як самостійний вимір знаннєвої економіки, що визначає конкурентоспроможність держав у довгостроковій перспективі.

Аналіз секторальної структури українських та польських економік на основі КВЕД 2010 і методології ЄС виявляє характерну траєкторію [10,11]. До початку кризи 2008–2009 рр. вона відповідала постіндустріальному розвитку: частка первинного сектору спадала, а третинного — стрімко зростала. Починаючи з 2010 р., тенденції змінилися: частка первинного сектору почала зростати, вторинного — коливатися, а щорічне розширення третинного сповільнилося. Це відхилення від канонічної постіндустріальної траєкторії пояснюється специфікою відновлення після кризи та структурними особливостями аграрного сектору.

Узагальнення зазначених структурних характеристик та місця ССІ в межах кожного з економічних секторів доцільно подати у табличній формі, що

[6] Schwab K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
[7] Clark C. (1940). *The conditions of economic progress*. Macmillan.
[8] Fourastié J. (1949). *Le grand espoir du XXe siècle*. Presses Universitaires de France.
[9] United Nations Conference on Trade and Development (2022). *Creative economy outlook 2022*. United Nations. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022
[10] Державна служба статистики України (n.d.). *Офіційний вебсайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
[11] Eurostat (n.d.). *Eurostat database.*URL: https://ec.europa.eu/eurostat

дозволяє систематизувати ключові параметри порівняння та візуалізувати роль креативних індустрій у секторальній структурі сучасної економіки (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Секторальна модель економіки та інтеграція
культурних і креативних індустрій

Сектор	Склад	Тенденції у розвинених економіках	Місце CCI
I (первинний)	Сільське господарство, лісівництво, рибальство, видобуток	Частка скорочується завдяки механізації та технологіям	—
II (вторинний)	Промисловість, будівництво, переробка	Деіндустріалізація; перенесення виробництв; автоматизація	Дизайн, архітектура як вторинний компонент
III (третинний)	Послуги, торгівля, фінанси, освіта, медицина, IT, культура	Домінуючий; генерує більшість ВВП і робочих місць	Основна «оселя» CCI
IV (четвертинний)	R&D, IT, AI, Big Data, консалтинг	Зростає; визначає конкурентоспроможність держав	IT-складова CCI; ігри, VR/AR

Джерело: складено авторами на основі [12], [13], [14]

Креативна економіка: визначення, галузева структура, статистичний вимір. Термін «*креативна економіка*» увійшов у науковий обіг на початку 2000-х рр. і нині охоплює широкий спектр галузей — від дизайну й моди до ігрової індустрії та цифрового мистецтва [15]. Попри різноманіття підходів до визначення, спільними є три характеристики: орієнтація на унікальний продукт з культурною або естетичною цінністю; поєднання технологій, мистецтва та

[12] Clark C. (1957). *The conditions of economic progress* (3rd ed.). Macmillan.
[13] Bell D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books.
[14] Hesmondhalgh D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
[15] United Nations Conference on Trade and Development (2022). *Creative economy outlook 2022*. United Nations. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-202

підприємництва; залежність від цифрових платформ як основних каналів дистрибуції та монетизації [16], [17].

Основні галузі креативної економіки охоплюють: графічний, інтер'єрний та UX/UI дизайн; моду й текстиль; архітектуру та урбаністику; кіно й анімацію; музичну індустрію; IT та ігрову індустрію (відеоігри, метавсесвіти, VR/AR); рекламу та digital-маркетинг; видавництво, журналістику, блогінг. Загальним знаменником для всіх цих галузей є те, що вартість продукту визначається насамперед інтелектуальним і творчим внеском, а не витратами на фізичні матеріали.

Статистичні дані свідчать про динамічне зростання ССІ в Україні в довоєнний період. За даними BRDO/КМУ на основі показників 2019 р.[18] валова додана вартість (ВДВ) креативних індустрій склала 117,2 млрд грн — 3,95 % загальної ВДВ країни. Провідну роль відіграє комп'ютерне програмування: 43 % ВДВ ССІ і 59 % суб'єктів господарювання галузі. До ТОП-5 також входять рекламні агентства (12 %), консультування з питань інформатизації (10 %), телевізійне мовлення (9 %), кіно й відеовиробництво (4 %). Зайнятість у ССІ у 2019 р. досягла 352 тис. осіб — 3,8 % усіх зайнятих, що на 40 % більше порівняно з докризовим 2013 роком.

Важливо підкреслити: наведені дані є довоєнними і не відображають структурних змін, що відбулися після повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 р. Аналіз наявних джерел дозволяє зафіксувати дві різноспрямовані тенденції: *по-перше*, IT-аутсорсинг суттєво зріс завдяки релокації спеціалістів і збереженню попиту на глобальних ринках, що підвищило частку ССІ у ВДВ в IT-сегменті; *по-друге*, культурний і медійний сектор зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, евакуацію й вимушену зміну пріоритетів. Дані за 2022–2024 рр. залишаються неповними, і їхній системний аналіз є перспективним завданням для подальших досліджень.

Порівняльна перспектива збагачує ці дані контекстом. У Польщі ССІ формують 6,3 % ВДВ (32,4 млрд дол. у 2018 р.) при зайнятості 242 тис. осіб [19]. Польський досвід особливо цікавий для України, оскільки обидві країни демонструють схожу постсоціалістичну траєкторію розвитку, хоча Польща стартувала раніше й у стабільніших умовах. Велика Британія демонструє вищі показники: 5,8 % ВДВ (111,7 млрд фунтів) та 2 млн зайнятих [20]. Німецькі ССІ у 2018 р. генерували 105 млрд євро ВДВ (3,3 %), охоплюючи понад 1,7 млн осіб [21]. Ці дані ілюструють загальну закономірність: чим вищий рівень

---

[16] Hesmondhalgh D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.

[17] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.

[18] BRDO & Кабінет Міністрів України (2020). *Огляд стану ринку праці в креативних індустріях України*. URL: https://brdo.com.ua

[19] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2019). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*.

[20] Department for Digital, Culture, Media & Sport (2020). *DCMS sectors economic estimates 2018*.

[21] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019). *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2018*.

постіндустріального розвитку економіки, тим більшою є частка ССІ — і тим важливішою стає інфраструктура їхньої підтримки. Питання інфраструктури — насамперед креативних хабів як фізичного середовища ССІ — детально розглянуто далі.

Концепція креативного класу та міська екосистема ССІ. Паралельно зі статистичним вимірюванням ССІ у науковому дискурсі сформувалася концепція *креативного класу*, запропонована Річардом Флоридою в книзі «The Rise of the Creative Class» (2002) [22]. Згідно з нею, люди, чия робота базується на створенні нових ідей, контенту, технологій або мистецьких продуктів, є рушієм економічного розвитку міст і країн. Флорида виокремлює «суперкреативну еліту» (вчені, митці, дизайнери, інженери) та «креативних професіоналів» (аналітики, юристи, маркетологи, IT-фахівці) і формулює принцип «трьох Т»: *Talent* (залучення творчих людей), *Technology* (підтримка інноваційних індустрій), *Tolerance* (відкритість до різноманіття). Ця концепція є теоретичним підґрунтям для аналізу міських екосистем ССІ й хабів.

Географія концентрації креативного класу є нерівномірною й корелює з якістю міської екосистеми. Берлін — завдяки розвиненій мережі хабів, доступному житлу й відкритій культурі — перетворився з індустріального міста на один із провідних центрів ССІ Європи. Лондон поєднує державну підтримку через гранти з розвиненою приватною екосистемою. Лісабон приваблює стартапи та цифрових кочівників. Нью-Йорк концентрує медіа, моду та музику в Brooklyn і SoHo. Київ формував власну екосистему навколо IZONE, Unit.City та Арт-заводу «Платформа» [23],[24].

Спільними чинниками, що визначають концентрацію креативного класу в певному місті, є: доступність коворкінгів, студій та арт-кластерів; відкрита культура та толерантне середовище; державна або приватна підтримка (гранти, акселератори); розвинена інфраструктура (інтернет, транспорт, зрозуміла податкова система); ефективна взаємодія бізнесу, уряду та креативних ініціатив. Відсутність будь-якого з цих елементів знижує «гравітацію» міста для талантів і стримує розвиток ССІ.

Нові бізнес-моделі та інтелектуальна власність у цифрову епоху. Цифровізація кардинально переформатувала бізнес-моделі у ССІ, відкривши нові канали монетизації й водночас розхитавши традиційні. Сучасний арсенал включає: фріланс та аутсорсинг; краудфандинг (Kickstarter, Patreon); ліцензування та роялті; прямий продаж через цифрові платформи (Etsy, Gumroad); NFT та блокчейн-технології для продажу цифрового контенту; freemium-модель (безкоштовний доступ + платні функції); стрімінг за підпискою (Spotify, Netflix, Apple Music) [25],[26].

---

[22] Florida R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.

[23] Florida R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class*. Basic Books.

[24] Eurostat (n.d.). *Urban Audit*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/cities

[25] Kopalle P. K., et al. (2023). Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Marketing Research, 60*(4), 673–693.

Трансформація музичної індустрії є найнаочнішим прикладом наслідків цифрової дезінтермедіації. У доцифрову епоху виконавці заробляли на продажу фізичних носіїв; сьогодні дохід формується через стримінг за ставкою ~0,003 дол. за одне прослуховування на Spotify. Мільйон прослуховувань приносить близько 3 000 дол. — і лише масштаб аудиторії визначає реальний дохід. Наслідком стало суттєве підвищення значущості гастролей, мерчу та прямої взаємодії з фан-спільнотами. Незалежні виконавці опинилися в складніших умовах порівняно з часами альбомних продажів, а великі лейбли зберегли перевагу завдяки масштабу промоції [27],[28].

Зростаюча роль ССІ загострює питання *захисту інтелектуальної власності*. Авторське право, патенти, товарні знаки й комерційні таємниці є базовими правовими інструментами, що стимулюють творчість і захищають інвестиції в культурні продукти. Водночас цифрова епоха генерує нові виклики: піратство; складнощі верифікації права власності на цифрові об'єкти; принципово нове питання — кому належить контент, згенерований штучним інтелектом [29]. Страйк голлівудських сценаристів 2023 р. через загрозу ChatGPT яскраво унаочнив, що регулювання ШІ та авторського права перетворилося на нагальну правову і суспільну проблему. У відповідь формується нова хвиля законодавчих ініціатив у різних юрисдикціях.

Роль держави й бізнесу в розвитку ССІ. Держава відіграє незамінну роль у формуванні сприятливого середовища для ССІ — через законодавчі ініціативи, фінансову підтримку й розбудову інфраструктури. Основні інструменти охоплюють: гранти для митців, стартапів і культурних організацій; захист інтелектуальної власності; освітні програми й тренінги; податкові пільги для компаній, що працюють у ССІ.

Британська *Creative Industry Tax Relief* (CITR) є одним із найпослідовніших прикладів державної підтримки ССІ [30]. Ця система надає компаніям пільги до 25 % від кваліфікованих виробничих витрат у кіно, телебаченні, анімації, відеоіграх, театрі та музиці. Завдяки CITR Велика Британія перетворилася на один із найпривабливіших ринків для кіновиробників і розробників відеоігор: «Шерлок» і «Гаррі Поттер» скористалися цими пільгами для зниження виробничих витрат і спрямування вивільнених ресурсів на якість постпродакшну.

Корейський досвід ілюструє інший шлях — активне державне інвестування в культурний експорт. Стратегічне просування *Hallyu* (Корейської

---

[26] Liu C., Zhang Y., Wang H. (2024). Freemium design. *International Journal of Production Economics, 272*.

[27] Wlömert N., & Papies D. (2016). On-demand streaming services and music industry revenues: Insights for future investigations. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(6), 681–695.

[28] International Federation of the Phonographic Industry (2023). *Global music report 2023*. URL: https://www.ifpi.org/our-industry/industry-data/

[29] World Intellectual Property Organization (2022). *Artificial intelligence and intellectual property policy*. URL: https://www.wipo.int/about-ip/en/artificial_intelligence/

[30] HM Revenue & Customs (n.d.). *Creative industry tax reliefs: Guidance*. URL: https://www.gov.uk/guidance/creative-industry-tax-reliefs

хвилі) через державні гранти й підтримку кіноіндустрії та K-pop перетворило Республіку Корея на один із найвпливовіших культурних експортерів світу. «Паразити» Пон Чжун-Хо, серіал «Гра в кальмара» із 111 млн глядачів у перший місяць на Netflix і глобальний феномен BTS — усе це результати послідовної державної стратегії, яка обходиться частками відсотка від прибутків, що генерує культурний експорт [31].

Приватно-державні партнерства формують третій — інституційний — рівень підтримки ССІ. *Creative Europe* (ЄС, бюджет понад 2,4 млрд євро до 2027 р.) фінансує кіно, телебачення, відеоігри та культурну співпрацю між країнами-членами. *Station F* у Парижі — найбільший у світі стартап-кампус (34 000 м², ~1 000 стартапів одночасно) у колишньому залізничному депо — є зразком взаємодії між приватними інвесторами і корпоративними партнерами (Facebook, Microsoft, Google, L'Oréal) [32],[33]. Інституційний рівень підтримки ССІ на рівні ЄС — зокрема, Європейський альянс культурних і креативних індустрій (ECCIA) як приклад галузевого самоорганізованого лобі.

Взаємодія держави, бізнесу й громадянського суспільства реалізується й через інноваційні синергії. Традиційний бізнес дедалі активніше інтегрує креативні рішення: Nike й Coca-Cola залучають художників і дизайнерів для розробки продуктів і маркетингових кампаній; архітектурні бюро впроваджують BIM і 3D-друк; медіакомпанії використовують ШІ для персоналізації контенту. Поєднання науки, технологій і творчості переформатовує цілі ринки — від музичної індустрії до урбаністики.

6.2. Креативні хаби як інфраструктурна основа розвитку культурних і креативних індустрій

Креативний хаб як багатовимірний феномен: теоретичний каркас. Ми пояснили макроекономічні передумови становлення креативної економіки. Це питання логічно ставить наступне: в якому фізичному й організаційному середовищі ця економіка фактично відбувається? Одним із ключових інструментів, що матеріалізують структурні зрушення в міському просторі, є креативний хаб — явище, що водночас є робочим простором, платформою для нових бізнес-моделей і культурних практик та механізмом ревіталізації міських територій.

У науковій літературі феномен креативного хабу концептуалізується в трьох взаємодоповнювальних напрямах, що відображають різні дослідницькі традиції [34],[35]. Перший розглядає хаби як економічних агентів: вони створюють робочі місця, стимулюють малий бізнес і забезпечують зростання ССІ через

[31] Korea Creative Content Agency (2023). *2022 content industry statistics*. URL: https://www.kocca.kr
[32] Station F. (n.d.). *Official website*. URL: https://stationf.co
[33] Niel X. (2017). *Station F: A startup campus*. URL: https://stationf.co/about
[34] British Council & NESTA (2018). *Understanding creative hubs*. URL: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/HubsReport.pdf
[35] Bianchini F., Landry C. (1995). *The creative city*. Demos.

інноваційні бізнес-моделі. Другий напрям трактує хаби як культурні центри — платформи для митців і творчих спільнот, що створюють умови для міждисциплінарної взаємодії та культурного виробництва [36],[37]. Третій визначає хаби як урбаністичні інструменти ревіталізації занедбаних територій і формування нової міської ідентичності [38].

Попри продуктивність кожного з цих підходів, їхня роз'єднаність є методологічним недоліком: більшість досліджень зосереджується або на культурній, або на економічній складовій хабів, тоді як комплексний підхід, що інтегрує маркетинговий та урбаністичний виміри, залишається недостатньо розробленим [39]. Особливо це відчутно в контексті країн із перехідною економікою, де трансформація просторів відбувається в умовах економічної та політичної нестабільності. Для українських хабів це означає роботу в умовах непередбачуваних витрат і нерівномірного попиту — що формує потребу в якісно інших фінансових моделях порівняно з хабами стабільних ринків.

У теоретичному вимірі креативний хаб постає «точкою перетину» інтересів різних стейкхолдерів — держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій. Саме взаємодія цих чотирьох акторів визначає життєздатність хабу й відрізняє його від звичайного офісного чи культурного простору. На рівні ЄС хаби об'єднані інституційним парасолем *European Creative Hubs Network* (ECHN).

Глобальні тренди й роль ЄС: чому хаби стали стратегічним пріоритетом. Попит на креативні хаби не виник сам по собі — він був сформований кількома конвергентними глобальними тенденціями, що докорінно змінили способи виробництва, споживання й організації культурного та економічного життя.

Перша тенденція — *цифровізація та поява нових платформ.* Потокові сервіси (Netflix, Spotify, YouTube), соціальні медіа (TikTok, Instagram) і мобільні пристрої кардинально змінили споживання контенту й водночас відкрили митцям та підприємцям прямий вихід на глобальну аудиторію. Показово, що виступ Travis Scott у Fortnite (2020) зібрав понад 12 мільйонів одночасних глядачів — більше, ніж будь-який фізичний концертний майданчик [40]. Для хабів цифровізація означає потребу в гібридних просторах, що поєднують фізичну інфраструктуру з онлайн-платформами.

---

[36] Comunian R., Gilmore A. (Eds.). (2016). *Higher education and the creative economy: Beyond the campus*. Routledge.

[37] Юськів Б. М., Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф. (2025). Креативні хаби як маркетингові проєкти в умовах економічної нестабільності: урбаністичний вимір. *Інвестиції: практика та досвід,* 18, 99–105. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.99

[38] Синиця В. (2024). Креативні хаби та кластери: нові центри економічного розвитку в Україні. *Економіка та суспільство,* 70.

[39] Гуменна О., Чала Н. (2019). Створення креативних хабів при університетах: світовий досвід та чинники успіху. *Наукові записки НаУКМА, 4*(1), 27–33.

[40] Epic Games (2020). *Fortnite Astronomical Concert—Official press release*. URL: https://www.epicgames.com/fortnite/en-US/news/astronomical

Друга тенденція — *міждисциплінарна конвергенція.* Межі між ССІ та іншими галузями розмиваються: геймінг інтегрує кінематографію, музику й архітектуру; «розумний» одяг поєднує нанотехнології й дизайн. Ця конвергенція створює нові бізнес-моделі, де вартість генерується саме на стику дисциплін — і хаб як простір кросдисциплінарної взаємодії стає природним середовищем для таких гібридних практик.

Третя тенденція — *сталість і екологічна відповідальність.* Бренди відмовляються від матеріалів тваринного походження, переходячи на перероблені матеріали; кіностудії запроваджують стратегії зниження вуглецевого сліду. Сталий розвиток перестав бути іміджевим жестом — він став конкурентною необхідністю, що впливає і на архітектуру, і на програмну логіку хабів.

Четверта тенденція — *культурна дипломатія й м'яка сила.* Держави свідомо використовують ССІ як інструмент зовнішньополітичного впливу. Французька модель підтримки кінематографа через Центр національного кіно (CNC) стала еталоном.

П'ята тенденція — *ревіталізація міського простору.* Перетворення закинутих будівель на креативні хаби є відповіддю на масштабну деіндустріалізацію. Кампус Zollverein у Рурській області — колишня шахта, перетворена на центр культури та дизайну зі статусом об'єкта ЮНЕСКО — є промовистим символом цього переходу.

Від сквотів до інституцій: ґенеза й типологія. Розуміти природу сучасного креативного хабу неможливо без звернення до його витоків. Хаб не виник як корпоративна інновація чи урядова ініціатива — він виріс із контркультурного руху сквотингу, що охопив більшість великих європейських міст у другій половині XX ст.

Сквотинг *(squatting)* — самовільне заселення покинутих будівель — виникав як соціальна відповідь на економічні кризи та дефіцит доступного житла. Але в 1960–1970-х роках, коли деіндустріалізація залишала цілі квартали зі спорожнілими заводами й складами, сквоти стали осередками контркультури. Берлінський *Tacheles*, що виник у покинутому торговельному центрі після падіння Берлінської стіни, став символом цього перетворення: нелегальна ініціатива перетворилася на визнаний культурний орієнтир [41]. Лондонський RampART (2004–2009) у Вайтчепелі функціонував як незалежний культурний і соціально-активістський центр.

Еволюція сквотів у легальні інституції відбувалася поступово й нерівномірно. Міська влада, усвідомивши культурний і туристичний потенціал таких просторів, почала підтримувати їхню легалізацію. Цей перехід позначив народження сучасного хабу: зберігши цінності відкритості й автономності, він набув правового статусу, стратегії розвитку й змішаного фінансування.

[41] Novy J., Colomb C. (2013). Struggling for the right to the (creative) city in Berlin and Hamburg: New urban social movements, new “spaces of hope”? *International Journal of Urban and Regional Research, 37*(5), 1816–1838.

Показовим є *Ужупіс* у Вільнюсі — район занедбаних будівель, який у 1990-х заселили художники й музиканти, а у 1997 р. символічно проголосили «Республікою митців» із власною конституцією, прапором і гімном [42],[43]. Нині це один із найвідвідуваніших кварталів литовської столиці — приклад того, як нелегальна ініціатива може стати сталою креативною інституцією з міжнародним резонансом.

Типологія: чотири осі класифікації. Аналіз сучасного ландшафту CCI виявляє надзвичайне різноманіття форм, у яких функціонують хаби. У цьому розділі пропонується авторська систематизація за чотирма осями: формат діяльності, форма власності, цільова аудиторія й спеціалізація [44],[45]. Зведену класифікацію подано у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Класифікація креативних хабів

Тип	Опис	Приклади (Україна)	Приклади (світ)
За форматом діяльності			
Коворкінги	Простори для спільної роботи, нетворкінгу	Chasopys (Київ)	WeWork (США)
Мейкерспейси	Майстерні зі спільним обладнанням (3D-принтери, верстати)	Fab Lab (Київ/Донецьк)	TechShop (США)
Арт-резиденції	Локації для митців з проживанням і студіями	Бакота хаб (Хмельниччина)	Villa Lena (Італія)
Віртуальні платформи	Онлайн-хаби для співпраці та навчання	Cases	Mighty Networks (США)
Бізнес-інкубатори	Програми підтримки стартапів, менторство	IHub (Київ)	Y Combinator (США)
Культурні центри	Простори для мистецьких подій, виставок, перформансів	I Cultural Business Hub (Дніпро)	Barbican Centre (Лондон)
За формою власності			
Муніципальні	Фінансуються місцевою владою, інтегровані в міські програми	Urban Camp (Львів)	The Factory (Берлін)*
Приватні	Комерційні моделі, засновані бізнесом	Промприлад (Івано-	WeWork (США)

[42] Užupis Republic (n.d.). URL: https://umi.lt/en/uzupis

[43] Staniūnienė S. (2019). Užupis as a creative district: Between myth and urban reality. *Lituanistica, 65*(2), 88–101.

[44] Юськів Б. М., Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф. (2025). Креативні хаби як маркетингові проєкти в умовах економічної нестабільності: урбаністичний вимір. *Інвестиції: практика та досвід, 18*, 99–105. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.99

[45] European Creative Hubs Network (2023). *Mapping creative hubs in Europe*. URL: https://www.creativehubs.eu/resources/mapping

		Франківськ)	
Громадські	Організовані НУО або активістами	Impact Hub Odesa	Impact Hub (глобальна мережа)
Приватно-публічні	Спільне фінансування бізнесу та влади	Lem Station (Львів)	Makerversity (Лондон)
За територіальним розташуванням			
Міські	Розташовані у великих агломераціях	IZONE (Київ), «Або Або» (Луцьк)	798 Art Zone (Пекін)
Сільські	Інтегровані в малі громади, часто з акцентом на туризм	Бакота хаб	Fogo Island Arts (Канада)
Туристичні локації	Хаби в історичних або промислових об’єктах	Lem Station (Львів)	The Glue Factory (Лондон)
За цільовою аудиторією			
Для стартапів	Бізнес-акселератори, технологічні інновації	IHub (Київ)	Station F (Париж)
Митці	Резиденції, студії, виставкові простори	IZONE (Київ)	798 Art Zone (Пекін)
Громади	Соціокультурні ініціативи, освітні програми	Impact Hub Odesa	Impact Hub (глобальна мережа)
Освіта	Навчальні програми, воркшопи, менторство	I Cultural Business Hub (Дніпро)	Makerversity (Лондон)
За спеціалізацією			
Технологічні	Фокус на інновації, IT, біотах	IHub (Київ)	Station F (Париж)
Культурні	Мистецтво, дизайн, музика, перформанс	IZONE (Київ)	798 Art Zone (Пекін)
Соціальні	Розвиток громад, інклюзивність, екологія	Бакота хаб	Impact Hub (глобальна мережа)
Гібридні	Поєднання бізнесу, мистецтва, освіти, гастрономії	Lem Station (Львів)	Makerversity (Лондон)

Примітки:

1) The Factory (Берлін) – хоча більшість німецьких хабів є приватними, цей приклад додано для ілюстрації міського креативного кластера;
2) Impact Hub – глобальна мережа з понад 100 локаціями, включаючи Україну;
3) IZONE – один із найвідоміших українських хабів, що поєднує коворкінг, майстерні та культурні ініціативи.

Ця класифікація засвідчує, що «креативний хаб» — не монолітна сутність, а конфігурований тип простору, що адаптується до конкретної громади, міста й економічного контексту. Один і той самий об'єкт може одночасно бути коворкінгом, арт-резиденцією та освітнім центром — саме ця гібридність і є однією з визначальних характеристик цього феномену.

Маркетинговий вимір: бренд, спільнота, стійкість в умовах нестабільності. Розглядаючи креативні хаби крізь маркетингову оптику, слід одразу позначити принципову відмінність: бренд хабу є носієм цінностей спільноти — відкритості, творчості, соціальної місії — а не лише інструментом просування продукту чи послуги. Зосередимося на специфіці хабового брендингу.

В умовах економічної нестабільності маркетингові стратегії набувають особливої ваги: вони дозволяють хабам диверсифікувати джерела фінансування, формувати партнерства з бізнесом і міжнародними донорами, зміцнювати довіру громад [46]. Бренд хабу стає не лише культурним маркером, а й символом надійності та стійкості в непередбачуваному середовищі.

Провідні міжнародні хаби демонструють різні маркетингові моделі. *Impact Hub*, представлений у понад 60 країнах, акцентує на балансі глобального бренду та сильної локальної ідентичності кожного вузла мережі [47]. *WeWork* зробив ставку на корпоративний сегмент і «престижне» робоче середовище — і фінансові труднощі компанії стали красномовним застереженням. Важливо уточнити: безпосередньою причиною кризи WeWork була не «надмірна комерціалізація» як така, а специфічна фінансова модель *sublease arbitrage* у поєднанні зі значно завищеною оцінкою вартості компанії. [48],[49]. Урок для хабів — інший: ризик настає тоді, коли ринкова логіка витісняє місійну ідентичність і підриває лояльність спільноти. *Factory Berlin* позиціонує себе як ключовий вузол берлінської стартап-екосистеми [50].

Стейкхолдерна модель хабу є одночасно джерелом його сили й зоною потенційної напруги. Держава зацікавлена в хабі як інструменті регіонального розвитку; бізнес — як у просторі для нетворкінгу й інновацій; громада — як у культурному й освітньому центрі; міжнародні організації — як у платформі для реалізації програм підтримки ССІ.

Урбаністичний вимір: хаби як рушії міських трансформацій. Поява креативних хабів у міському просторі — це зміна не функції будівлі, а логіки цілих кварталів. Ключова характеристика хабів як урбаністичних інструментів

---

[46] Буднікевич І., Бакун А. (2025). Концепція маркетингу в креативних індустріях. *Часопис економічних реформ, 1*, 130–139.

[47] Джудічі А. та ін. (2018). Успішне масштабування соціального франчайзингу: випадок Impact Hub. *Теорія та практика підприємництва, 44*(2), 288–314.

[48] The We Company (2019). *Form S-1 registration statement*. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1533523/000119312519220499/d781982ds1.htm

[49] Srnicek N. (2017). *Platform capitalism* (pp. 88–91). Polity Press.

[50]Senate Department for Economic Affairs, Energy and Public Enterprises, Berlin (2022). *Berlin startup ecosystem report 2022*. URL: https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/en/

— здатність надавати «друге життя» занедбаним просторам: заводам, вокзалам, складам, що зупинилися з деіндустріалізацією й стали тягарем для міського бюджету.

Ревіталізація через хаби генерує ефекти в чотирьох взаємопов'язаних вимірах [51]. *Економічний:* створення робочих місць, розвиток малого бізнесу, збільшення інвестицій у прилеглі квартали, зростання туристичної привабливості. *Соціальний:* підвищення згуртованості громади, залучення молоді, розширення доступу до культурних можливостей. *Культурний:* формування нового середовища для митців, підтримка локальних ініціатив, збереження й переосмислення промислової спадщини. *Інноваційний:* стимулювання крос-дисциплінарної співпраці, народження нових продуктів і послуг.

Досвід Великобританії є повчальним. У 1980-х, зіткнувшись із масовим безробіттям унаслідок деіндустріалізації, держава свідомо обрала ревіталізацію промислових об'єктів як інструмент роботи з молоддю і стимулювання нових галузей зайнятості. Спочатку оцінювали соціальний та економічний потенціал місця — і лише потім починали будівництво. Цей принцип залишається актуальним і сьогодні.

Водночас слід підкреслити: стіни — це лише шкіра хабу, а не його серце. Реальним рушієм трансформації є спільнота. Хаби, що виникли «зверху» без урахування потреб громади, часто перетворюються на дорогі порожні простори.

Окремої уваги заслуговує роль об'єктів культурної спадщини — замків, фортець, промислових пам'яток — як потенційних хабів. В Україні програма «Велика реставрація» передбачала реставрацію 150 об'єктів до 2025 р., серед яких багато замків і фортець. Після 2022 р. програму фактично призупинено; питання відновлення реставраційної діяльності є частиною порядку денного відбудови — і хаби як функціональна модель використання відновлених об'єктів можуть стати вагомим аргументом на користь пришвидшення цього процесу.

Українські хаби: між потенціалом і структурними обмеженнями. Розвиток креативних хабів в Україні відбувався за схожим сценарієм, що й в Європі, проте в значно складнішому контексті: трансформаційні кризи 1990-х, євроінтеграційні процеси 2010-х, пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення 2022 р. Відтак українські хаби є не лише культурними та підприємницькими інституціями, а й зразками стійкості та адаптивності в умовах перманентної нестабільності [52].

Перші організовані креативні простори з'явилися в Києві у 2000-х роках. *IZONE* — резидентська програма на базі колишнього заводу «Ізоляція», що після 2014 р. евакуювався з Донецька — стала одним із найвідоміших центрів

[51] Kalfas D., Kalogiannidis S., Ambas V., Chatzitheodoridis F. (2024). Contribution of the cultural and creative industries to regional development and revitalization: A European perspective. *Urban Science, 8*(2), 39.

[52] Безугла Л., Лазакович І. (2024). Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство, 63*.

підтримки сучасного мистецтва та культурних стартапів [53]. *Арт-завод «Платформа»* на базі Дарницького шовкового комбінату поєднав фестивальні майданчики, коворкінги та студії для митців [54]. Найбільш резонансним є *«Промприлад. Реновація»* в Івано-Франківську: трансформація промислового об'єкта, ініційована громадою за моделлю краудфандингу і місцевих інвестицій, стала найбільш цитованим українським прикладом ревіталізації в міжнародному дискурсі [55],[56].

Львів розбудовує сектор, спираючись на туристичну привабливість. *Lem Station* — хаб на місці колишнього трамвайного депо, що є зразком приватно-публічного партнерства [57],[58]. Рівне представлене скромнішими, але важливими громадськими ініціативами: *Creative Hub Rivne* надає майстер-класи й воркшопи для дітей і дорослих [59]; «Вулична майстерня міста» у парку Молоді (2020) — публічний простір зі сценою, майданчик для урбаністичних дискусій [60]. Зазначені рівненські приклади, хоча й представлені у вигляді case study на основі відкритих даних без незалежної аналітики, є важливими свідченнями того, що хаби — не лише явище мегаполісів, а й ресурс розвитку малих і середніх міст.

Структурні виклики, що їх фіксує аналіз, охоплюють чотири основних блоки. *Ресурсна нестабільність:* переважна залежність від донорського фінансування (ЄС, USAID, Creative Europe) при слабкому комерційному самофінансуванні робить хаби вразливими до зміни донорських пріоритетів. *Законодавча невизначеність:* відсутність чіткого правового статусу «креативного простору» ускладнює доступ до пільгового оподаткування й муніципальних програм. *Ризик комерціалізації:* зростаючий попит із боку корпоративного сегменту здатен витіснити більш вразливих, але культурно важливих учасників. *Регіональна асиметрія:* Київ концентрує найбільш капіталомісткі хаби, тоді як регіони залишаються в стані фрагментарних ініціатив без системної підтримки.

---

[53] Ukrainer (n.d.). *What is "Izolyatsia" and IZONE?* URL: https://www.ukrainer.net/en/izolyatsia-and-izone/

[54] City Capital Group (n.d.). *Арт-завод Платформа*. URL: https://citycapital.com.ua/art-zavod-platforma/

[55] Mind.ua (n.d.). *Промприлад. Реновація*. URL: https://mind.ua/companies/1788-prompriladrenovaciya

[56] Рябець О. (2021). «Промприлад.Реновація»: кейс громадського перетворення промислового простору. *Урбаністичні студії, 3*, 44–52.

[57] Invest in Lviv (n.d.). *Lem Station is already open for visitors*. URL: https://investinlviv.com/innovacijno-kreativnij-prostir-lem-station-vzhe-vidkritij-dlya-vidviduvachiv/

[58] Гнаткович О., Шевчук А., Скринька Т. (2021). Ревіталізація як сучасна бренд-стратегія у туризмі Львова. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 31*, 78–82.

[59] Creative Hub Rivne (n.d.). *Creative Hub Rivne*. URL: https://rivne.dityvmisti.ua/tvorchyi-mystetskyi-prostir-dlia-ditei-ta-batkiv-creative-hub-rivne/

[60] Ukrainian Cultural Foundation (n.d.). *Вулична майстерня міста Рівне*. URL: https://ucf.in.ua/archive/603d01abdd0ece53990d2272

Повномасштабне вторгнення 2022 р. додало до цих викликів новий вимір — фізичне знищення інфраструктури й вимушені переміщення. Частина хабів зупинила роботу; інші адаптували місію, перейшовши до підтримки переселенців і відновлення громад. Ця вимушена адаптація виявила справжню функцію хабу як ресурсу громадянського суспільства — здатного до мобілізації в кризі.

Перспективи розвитку і стратегічні пріоритети для України. Найбільш очевидна тенденція найближчого майбутнього — *гібридизація:* поєднання фізичних і цифрових форматів, розширення географії спільноти за межі однієї будівлі. Цифровізація не замінить фізичного простору — вона перетворить хаб на транслокальний вузол, здатний об'єднувати учасників незалежно від географії.

Зростає роль *екологічної та соціальної відповідальності.* Хаби дедалі більше впроваджують принципи сталого розвитку: від енергоефективних рішень до інклюзивних програм для соціально вразливих груп. Для України, де реабілітація ветеранів і підтримка переміщених осіб є невідкладними пріоритетами, ця функція хабів є особливо актуальною.

Третя тенденція — *глибша інтеграція з державними та міжнародними програмами.* Найуспішніші хаби стануть системними партнерами муніципалітетів, університетів і міжнародних організацій у реалізації стратегій розвитку міст.

Для України аналіз виявляє щонайменше три стратегічних пріоритети. *По-перше,* формування правового статусу креативного хабу — окремої організаційно-правової форми або чітко визначеного режиму пільгового оподаткування. *По-друге,* розбудова мереж між хабами — регіональними і загальнонаціональними — що дозволила б спільно використовувати ресурси, ділитися досвідом і виходити на міжнародних партнерів із вагомішими позиціями. *По-третє,* включення хабів у програми відновлення: відновлення постраждалих громад потребує саме тих функцій, які хаби виконують найкраще — ревіталізація просторів, нетворкінг, освіта, інкубація малого бізнесу.

Ключовий виклик, що залишається відкритим і для дослідників, і для практиків: як зберегти напругу між ринковою логікою і культурно-громадською місією? Надмірна комерціалізація зводить хаб до орендного бізнесу; надмірна залежність від донорів — до проєктної організації без сталої моделі. Пошук рівноваги між цими полюсами є, мабуть, найскладнішим управлінським завданням для будь-якого хабу незалежно від країни та контексту. Ця ж напруга — між ринковою логікою і культурною місією — є наскрізною темою й для маркетингу креативних проєктів загалом.

6.3. Маркетинг креативних проєктів: інструменти, комунікації та стратегії розвитку

Теоретичні засади маркетингу креативних проєктів. Маркетинг у культурних і креативних індустріях є відносно новим предметом наукового

осмислення — сферою, де економічна логіка просування переплітається з культурними смислами, емоційним досвідом і соціальними функціями.

Стрімка цифровізація та глобальна конкуренція підсилюють потребу в нових підходах до маркетингу ССІ, де навіть інноваційні ідеї ризикують залишитися непоміченими без стратегічної комунікації. Попри зростання кількості досліджень у цій сфері, вони залишаються здебільшого фрагментованими і недостатньо враховують синтез економічних та соціокультурних функцій маркетингу [61],[62]. Це методологічне обмеження є відправною точкою для аналізу, що здійснюється в цьому підрозділі.

Креативний проєкт — це ініціатива, що ґрунтується на унікальних ідеях та інноваційних підходах і спрямована на створення нового культурного, соціального або комерційного продукту. Його ключовими характеристиками є поєднання *новизни* та *ефективності*, що в науковій літературі трактується як одночасна наявність оригінальності та практичної цінності результату [63]. У межах культурних і креативних індустрій такі проєкти розглядаються як складні організаційні практики, що інтегрують творчі процеси та управлінські механізми виробництва культурного продукту [64]. На відміну від домінуючих підходів у традиційному бізнес-проєктуванні, креативні ініціативи характеризуються поєднанням економічної результативності із соціокультурним впливом, що розширює розуміння їхньої цінності за межі суто фінансових показників.

Маркетинг у контексті ССІ виконує подвійну функцію. *Економічна функція* включає просування та продаж, залучення інвесторів і грантових ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, монетизацію творчих рішень. *Соціокультурна функція* — створення нових значень і комунікаційних практик, формування культурної ідентичності, залучення спільноти до співтворчості.

Ця подвійна природа зумовлює специфіку маркетингових стратегій у сфері культурних і креативних індустрій (ССІ). Вони суттєво відрізняються від традиційних маркетингових підходів і характеризуються низкою взаємопов'язаних параметрів. Зокрема, *емоційно-ціннісний* фокус передбачає орієнтацію на формування емоційного зв'язку, ідентичності та символічних значень бренду, а не лише на функціональні характеристики продукту [65],[66]. *Інноваційність* проявляється в необхідності швидкої адаптації до змін трендів

[61] Hesmondhalgh D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). SAGE. (pp. 1–32)
[62] Scott A. J. (1997). The cultural economy of cities. *International Journal of Urban and Regional Research, 21*(2), 323–339.
[63] Runco M. A., Jaeger G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal, 24*(2–3), 92–96.
[64] Freitas R. G., Davel E., Bérubé J. (2025). Managing cultural projects: Plural creativity as creative practice. *International Journal of Project Management, 43*.
[65] Kerrigan F., Brownlie D., Hewer P., Daza-LeTouze C. (2014). "Spinning" Warhol: Celebrity brands and the logic of the creative economy. *Journal of Marketing Management, 30*(11–12), 1191–1212.
[66] Kim Y. K., Sullivan P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: The case of fashion brands. *Fashion and Textiles, 6*(1), 1–16.

та цифрового середовища [67]. *Мультимедійність* відображає використання інтегрованих комунікаційних каналів і платформ у цифровому маркетинговому просторі [68]. *Спільнотоорієнтованість* пов'язана з активним залученням аудиторій, інфлюенсерів і партнерських мереж до процесу створення й поширення цінності [69]. *Глобальний вимір* маркетингових стратегій у ССІ визначається природою цифрових платформ, що забезпечують вихід на міжнародні ринки та транснаціональну аудиторію [70].

Теоретичним підґрунтям для аналізу слугують концепції П. Бурдьє щодо культурного й соціального капіталу як ключових ресурсів відтворення соціальних структур та формування соціальних практик [71], а також підхід Д. Тросбі до культурного капіталу як економічно значущої категорії, що поєднує культурну й економічну цінність [72]. Дослідження ОЕСР підкреслюють роль культурних і креативних індустрій у забезпеченні локального розвитку та підвищенні конкурентоспроможності міст і регіонів. На перетині цих підходів формується дослідницький напрям, що аналізує функціонування креативних індустрій у сучасному економіко-культурному середовищі [73], де дедалі більшого значення набувають комунікаційні та цифрові практики, зокрема, storytelling, емоційний брендинг і цифрові маркетингові стратегії як інструменти формування цінності.

Аналіз ринку та цільової аудиторії. Аналіз ринку та цільової аудиторії є базовим етапом підготовки креативного проєкту, що визначає релевантність ідеї, рівень конкурентоспроможності та потенціал його розвитку. У сфері культурних і креативних індустрій цей аналіз виходить за межі традиційних демографічних характеристик і набуває більш складного, поведінкового та ціннісно орієнтованого змісту. Центральне місце в ньому займають психографічні параметри — цінності, стиль взаємодії, культурні практики та емоційні реакції аудиторії, що впливають на сприйняття креативного продукту та рівень залученості [74]. У цифровому середовищі особливого значення набувають інноваційні формати комунікації та використання соціальних медіа як інструментів формування взаємодії з різними сегментами аудиторії.

---

[67] Appel G., Grewal L., Hadi R., Stephen A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(1), 79–95.
[68] Voorveld H. A., van Noort G., Muntinga D. G., Bronner F. (2018). Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. *Journal of Advertising, 47*(1), 38–54.
[69] Jin S. V., Muqaddam A., Ryu E. (2019). Instafamous and social media influencer marketing. *Marketing Intelligence & Planning, 37*(5), 567–579.
[70] Appel G., Grewal L., Hadi R., Stephen A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(1), 79–95.
[71] Bourdieu P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
[72] Throsby D. (1999). Cultural capital. *Journal of Cultural Economics, 23*(1), 3–12.
[73] Flew T. (2012). *The creative industries: Culture and policy* (pp. 89–114). SAGE.
[74] Ashley C., Tuten T. (2015). Creative strategies in social media marketing. *Psychology & Marketing, 32*(1), 15–27.

Важливим виміром є соціокультурний контекст. Креативні проєкти апелюють до локальної ідентичності та культурних символів, формуючи відчуття приналежності. Водночас у глобалізованому середовищі вони мають враховувати універсальні тренди для виходу на міжнародну аудиторію.

Цифрове середовище трансформувало й підходи до ціноутворення. Аналіз аудиторії тепер включає дослідження готовності до оплати різних цифрових форматів. Молодіжна аудиторія частіше сприймає мікротранзакції та pay-per-view моделі; старше покоління тяжіє до одноразових покупок [75],[76].

Аналіз ринку передбачає оцінку конкурентного середовища. У ССІ конкуренція набуває як прямої форми (схожі за форматом ініціативи), так і непрямої — коли увага споживача розподіляється між принципово різними форматами культурного досвіду. Постійне тестування та використання зворотного зв'язку є необхідною умовою успіху [77].

Брендинг, айдентика та унікальна ціннісна пропозиція. Для традиційних бізнесів бренд є інструментом комерційної ідентифікації. У креативних проєктах він стає носієм ідеї, цінностей та емоцій — репутаційним капіталом, сформованим у сприйнятті аудиторії. Брендинг надає креативному продукту унікальність і пізнаваність, забезпечуючи конкурентоспроможність у перенасиченому інформаційному середовищі.

Центральним елементом бренду є *унікальна ціннісна пропозиція* (УЦП, від англ. UVP — *Unique Value Proposition*), що виражає сутність проєкту та його відмінність від аналогів. Вдале позиціонування створює чіткий образ у свідомості споживачів і формує емоційний зв'язок — стратегічний ресурс для довгострокового розвитку.

Конкретизацію особливостей брендингу у сфері культурних і креативних індустрій доцільно проілюструвати на прикладах успішних креативних проєктів, які демонструють різні підходи до формування унікальної ціннісної пропозиції та позиціонування на глобальному й локальному рівнях (табл. 6.3) [78].

Айдентика креативного проєкту охоплює візуальну складову — логотип, кольорову гаму, шрифти, стиль матеріалів — та комунікаційний тон взаємодії з аудиторією. Показово: *Gogolfest* використовує авангардний мінімалізм як відображення художньої філософії; *Cirque du Soleil* — театрально-казкову палітру, що транслює емоційний і преміальний характер шоу; *Ukraïner* — документальну стриманість із натуральними відтінками й геометричною типографікою, що підкреслює автентичність.

---

[75] Yang S., Song Y., Tong S. (2022). Consumers' willingness to pay premium. *Frontiers in Psychology,* 13.

[76] Grewal D. et al. (2022). Behavioral response to price. *Journal of Retailing, 98*(1), 4–21.

[77] Юськів Б. М., Пелех О. Б., Шитов В. М. (2025). Маркетинг креативних проєктів: інструменти, комунікації та стратегії розвитку. *Ефективна економіка,* 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.24

[78] Юськів Б. М., Пелех О. Б., Шитов В. М. (2025). Маркетинг креативних проєктів: інструменти, комунікації та стратегії розвитку. *Ефективна економіка,* 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.24

Таблиця 6.3

Брендинг креативних проєктів: унікальні ціннісні пропозиції та стратегічне позиціонування (кейс-аналіз)

Країна / регіон	**Проєкт**	**Унікальна торгова пропозиція**	**Позиціонування**
Німеччина	Berlin Festival of Lights	Використання історичних будівель як полотна для світлових інсталяцій	Наймасштабніший світловий фестиваль у Європі
Канада / Європа	Cirque du Soleil	Циркові вистави без тварин, акробатика, музика та театральність	Преміальний цирк світового рівня
Велика Британія / Палестина	Banksy's Walled Off Hotel	Готель-артпростір із мистецтвом Banksy біля розділової стіни у Вифлеємі	Готель як культурний і соціальний феномен
Данія	Roskilde Festival	Некомерційний музичний фестиваль, весь прибуток іде на благодійність	Один із найбільш етичних фестивалів Європи
Україна	Atlas Weekend	Наймасштабніший музичний фестиваль Східної Європи	Головний музичний фестиваль України
Україна	Gogolfest	Поєднання театру, музики, літератури й інновацій в одному фестивалі	Найавангардніший культурний фестиваль України
Україна	UA House (Канни, Давос)	Український павільйон як майданчик для креативної економіки	Обличчя сучасної України на світовій арені
Україна	Ukraïner	Документальні мультимедійні історії про Україну англійською мовою	Наймасштабніший незалежний документальний проєкт про Україну
Україна	Івано-Франківський драмтеатр	Гастролі та вистави у військових бліндажах	Символ незламності української культури

Джерело: складено автором

Особливістю брендингу у ССІ є його інтегральність: бренд стає основою комунікаційної стратегії, змістовим каркасом для подій і елементом внутрішньої організації команди. Ефективний брендинг дозволяє виходити за межі локальних спільнот та інтегруватися в глобальний культурний простір.

Маркетингові інструменти та комунікаційні стратегії.

Традиційні й цифрові інструменти просування. Маркетингові інструменти є ключовим ресурсом розвитку креативних проєктів, забезпечуючи ефективне просування ідей, залучення аудиторії та формування довгострокової цінності. На відміну від традиційних бізнес-моделей із акцентом на раціональних характеристиках, у ССІ вирішальним є *емоційний досвід і культурні сенси.*

Традиційні інструменти зберігають актуальність, виконуючи допоміжну роль. PR-кампанії формують позитивний імідж і медійне поле навколо проєкту. Подієвий маркетинг через фестивалі, виставки та воркшопи створює унікальний досвід взаємодії. Класична реклама охоплює локальні спільноти поза межами цифрових платформ.

Водночас ключову роль у маркетингових стратегіях ССІ відіграють цифрові інструменти (*digital-інструменти)*, що забезпечують інтерактивну комунікацію з аудиторіями. Соціальні мережі виступають основними платформами поширення креативних ініціатив і формування взаємодії з користувачами. Особливого значення набуває контент, створений у різних форматах — відео, текстів і аудіоматеріалів, що сприяє поглибленій залученості аудиторії. Важливим елементом є також інфлюенсер-маркетинг, який базується на автентичності комунікації та здатності інфлюенсерів формувати довіру до брендів і проєктів [79],[80]. Окремий вимір цифрового маркетингу в ССІ пов’язаний із трансформацією моделей монетизації, зокрема, впровадженням динамічного ціноутворення та цифрових бізнес-моделей, таких як freemium [81],[82].

Storytelling як стратегічний ресурс. Серед усіх маркетингових інструментів *storytelling* займає провідне місце у ССІ [83]. Добре побудована історія формує емоційний зв'язок з аудиторією, дозволяючи створити спільний культурний контекст і забезпечити довгострокову лояльність.

Storytelling у ССІ функціонує на кількох рівнях. *Генеза проєкту:* чому виникла ідея, які проблеми вона вирішує. *Наратив спільноти:* проєкт як простір для колективного творчого досвіду. *Ідентичність місця:* прив'язка проєкту до конкретного простору, міста чи культурної традиції — що особливо

[79] Jin S. V., Muqaddam A., Ryu E. (2019). Instafamous and social media influencer marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), 567–579.
[80] Schouten A. P., Janssen L., Verspaget M. (2020). Celebrity vs. influencer endorsements in advertising. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258–281.
[81] Kopalle P. K. et al. (2023). Dynamic pricing. *Journal of Marketing Research*, 60(4), 673–693.
[82] Liu C., Zhang Y., Wang H. (2024). Freemium design. *International Journal of Production Economics*, 272.
[83] Mills A. J., Robson K. (2019). Brand management in the era of fake news. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 159–167.

потужно для проєктів, пов'язаних із ревіталізацією. *Соціальна місія:* поєднання культурної діяльності з вирішенням суспільних проблем.

Комунікаційні стратегії: онлайн та офлайн. Комунікація у ССІ виходить за межі інформування й набуває ширшого змісту: формування культурних сенсів, створення емоційного діалогу, залучення спільноти до співтворчості. Комунікаційні канали поділяються на онлайн- та офлайн-формати. *Онлайн-комунікація* через соціальні мережі, месенджери та цифрові інструменти забезпечує швидкість, масштабність і інтерактивність. *Офлайн-комунікація* через живі зустрічі, фестивалі та воркшопи створює унікальну атмосферу співучасті й емоційного досвіду. Найефективнішою є *гібридна стратегія*, що поєднує обидва формати.

Партнерський маркетинг дозволяє залучати інфлюенсерів на основі комісійної оплати за результат. Програмні закупівлі реклами автоматизують ціноутворення через алгоритми машинного навчання [84].

Практика креативних проєктів: кейси з українського та міжнародного досвіду

Українські кейси. Музичний фестиваль *Atlas Weekend* [85] — найбільш показовий приклад того, як локальна ініціатива перетворюється на міжнародний проєкт через системну маркетингову роботу. Storytelling навколо «місця зустрічі» й атмосфери, що не має аналогів, сформував стійкий бренд, стійкий навіть до форс-мажорних обставин.

Фестиваль *Gogolfest* [86,87] демонструє маркетинг, побудований на авангардному позиціонуванні та постійному оновленні форматів. Фестиваль перетворився на «мандруючу» ініціативу, що посилює відчуття ексклюзивності та непередбачуваності.

Проєкт *Ukraïner* [88] є прикладом storytelling як основного маркетингового інструменту. Документальні мультимедійні матеріали англійською мовою сформували аудиторію за межами України — і перетворили проєкт на потужний інструмент культурної дипломатії, особливо актуальний у контексті повномасштабного вторгнення.

Міжнародні кейси. Edinburgh Festival Fringe [89,90] — найбільший у світі фестиваль мистецтв — використовує стратегію залучення локальних і міжнародних спільнот, поєднуючи офлайн-формати з цифровими інструментами. Відкритість до будь-яких жанрів і відмова від попереднього

[84] Sattarova Z. (2020). The role of affiliate marketing in digital space. *International Journal of Modern Trends in Science and Technology*, 6(5), 29–34.
[85] Atlas Weekend Festival (n.d.). *History*. URL: https://atlasfestival.com/history
[86] GOGOLFEST (n.d.). *Official website*. URL: https://gogolfest.com/
[87] Мусієнко І. (2019). Gogolfest як лабораторія сучасного мистецтва. *Культура і сучасність*, (2), 45–51.
[88] Ukraïner (n.d.). *Official website*. URL: https://www.ukrainer.net/
[89] Edinburgh Festival Fringe (n.d.). *Official website*. URL: https://www.edfringe.com/
[90] British Council (n.d.). *Edinburgh Fringe: a global platform for the arts*. URL: https://www.britishcouncil.org/arts/edinburgh-festivals

відбору виступів стали ключовими елементами UVP: «кожен може показати своє».

Детермінанти успіху та маркетинг у контексті глобалізації. Аналіз теоретичного матеріалу й розглянутих кейсів дозволяє систематизувати *чотири взаємопов'язані детермінанти успіху* креативних проєктів у маркетинговому вимірі. Ця авторська систематизація відображає специфіку ССІ — де кожна детермінанта несе одночасно маркетингову й культурну функцію (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Матриця детермінант успіху маркетингу у ССІ:
фактори, ризики, приклади

Позиціювання	**Робота з аудиторією**	**Цифрова інтеграція**	**Культурний досвід**
Чітка відповідь на «чому нас?» — для команди і для аудиторії	Постійний діалог, зворотний зв'язок, залучення до співтворчості	SMM, аналітика, гнучке ціноутворення, інфлюенсери	Нематеріальний продукт: переживання, спогад, відчуття приналежності
Ризик: розмитість → втрата ідентичності	Ризик: разові кампанії → відсутність лояльності	Ризик: технології підміняють місію	Ризик: комерціалізація → втрата автентичності
Приклад: Ukraïner — документальна стриманість як тотожність місії	Приклад: Impact Hub — глобальна мережа + локальна ідентичність	Приклад: Atlas Weekend — SMM + бренд-партнерства	Приклад: Gogolfest — непередбачуваність як стратегія утримання уваги

Джерело: авторська розробка на основі аналізу розглянутих кейсів

Перша детермінанта — *чітке позиціонування.* Проєкт повинен мати ясну відповідь на запитання «чому нас, а не когось іншого?» — зрозумілу як для внутрішньої команди, так і для зовнішньої аудиторії. *Ukraïner* є показовим прикладом: документальна стриманість айдентики і місія «показати Україну зсередини» утворюють нерозривну єдність.

Друга детермінанта — *системна робота з аудиторією.* Це передбачає не разові комунікаційні кампанії, а постійний діалог. Модель *Impact Hub* із глобальним брендом і сильною локальною ідентичністю є еталоном такого підходу.

Третя детермінанта — *інтеграція цифрових технологій.* Присутність у соціальних мережах, аналітика даних, гнучкі моделі ціноутворення — базові

умови конкурентоспроможності. *Atlas Weekend* ілюструє органічне поєднання: digital-стратегія підсилює, а не замінює фестивальний досвід.

Четверта детермінанта — *унікальний культурний досвід.* У ССІ споживач купує не продукт, а переживання, спогад, відчуття приналежності. *Gogolfest* демонструє, що «культурний досвід» може бути операціоналізований як конкурентна перевага.

У глобальному вимірі маркетинг ССІ стикається з проблемою балансу між *локальним контекстом і міжнародними трендами.* Надмірна глобалізація підриває автентичність і знецінює культурний капітал проєкту; надмірна локалізація обмежує масштабування. Успішні проєкти — від *Gogolfest* до *Cirque du Soleil* — знаходять точку рівноваги.

Важливим викликом залишається й монетизація. Традиційні бізнес-моделі часто непридатні для ССІ через специфічну структуру доходів — поєднання квитків, грантів, спонсорства, мерчу, партнерств. Гнучкість і диверсифікація джерел фінансування є не лише маркетинговим завданням, а й умовою виживання проєкту в мінливому середовищі — питання, що набуває особливого інституційного виміру на рівні ЄС, де галузеві об'єднання на кшталт ECCIA консолідують позиції учасників ринку.

6.4. Європейський альянс культурних і креативних індустрій: інституційна архітектура, стратегічні пріоритети та економічний вплив

Від ідеї до інституції: передумови та контекст виникнення ECCIA. Раніше розглянуто креативну економіку на макрорівні, рівні фізичної інфраструктури та рівні операційних практик окремих проєктів. Цей підрозділ завершує розділ аналізом найвищого, наднаціонального рівня організації ССІ — інституційного об'єднання, що консолідує позиції учасників ринку перед інститутами Європейського Союзу.

Коли у 2020 р. Європейська комісія представила оновлену промислову стратегію ЄС [91], серед чотирнадцяти визначених промислових екосистем культурний і творчий сектор посів місце нарівні з автомобільною чи фармацевтичною галузями. Саме ця стратегічна переорієнтація Брюсселя — разом із відчутним браком консолідованого галузевого голосу — і підштовхнула провідні національні асоціації до ідеї спільного альянсу.

Ідея об'єднання, що її сьогодні уособлює Європейський альянс культурних і креативних індустрій (*European Cultural and Creative Industries Alliance*, ECCIA), визріла у 2012 р. [92] Між ідеєю та її юридичним втіленням минуло

[91] European Commission (2021). *A renewed EU industrial strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery*. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy_en

[92] European Cultural and Creative Industries Alliance (2012). *Securing the leadership of the European high-end and luxury industries in the digital era (ECCIA Manifesto)*. URL: https://altagamma.it/media/source/ECCIA_Manifesto_HD_1.pdf

більше десяти років — ECCIA офіційно зареєстровано лише 17 травня 2023 р. [93] Ця часова дистанція відображає складність узгодження позицій між асоціаціями з різних країн, з різними регуляторними традиціями та різним розумінням того, що таке «люксовий бренд».

Три чинники виявилися вирішальними в остаточному формуванні Альянсу: стрімке зростання економічної ролі сектору CCI, пандемія COVID-19, яка виявила нагальну потребу в злагодженому лобіюванні відновлювальних заходів, та цифрова трансформація, що вимагала колективних позицій щодо таких регуляторних ініціатив, як Акт про цифрові послуги (*Digital Services Act*, DSA).

Засновниками ECCIA стали сім провідних національних асоціацій: французький Comité Colbert (засн. 1954 р.), британський Walpole (1990 р.), шведський Gustaf III Kommitté (1990 р.), португальський Laurel (1997 р.), іспанський Círculo Fortuny (2001 р.), німецький Meisterkreis (1997 р.) та італійська Fondazione Altagamma (1992 р.) [94]. Через структуру «асоціації асоціацій» ECCIA об'єднує понад 750 брендів і культурних інституцій, представляючи 72 % глобального ринку люксових товарів [95].

Архітектура Альянсу: «асоціація асоціацій» як модель управління. Організаційна модель ECCIA — «асоціація асоціацій» — є не просто технічним рішенням, а свідомою архітектурною філософією. Замість прямого членства окремих компаній Альянс об'єднує національні галузеві організації, кожна з яких несе унікальний культурний «відбиток» своєї країни. Управління здійснюється через Виконавчий комітет із представників кожної асоціації-члена. Першим головою ECCIA став Майкл Ворд (Walpole, Велика Британія).

Для систематизації організаційної структури Європейського альянсу культурних і креативних індустрій та порівняльного аналізу його асоціацій-засновників доцільно подати узагальнені характеристики у табличній формі, що відображає їхній масштаб, галузеву спеціалізацію та участь у ключових ініціативах ECCIA (табл. 6.5).

Дані таблиці демонструють: асоціації із Заходу Європи — Франція, Британія, Італія — виявляють найвищу активність у стратегічних ініціативах ECCIA, тоді як Північ і Південь тяжіють до нішевої або внутрішньої діяльності. Принципово важлива відсутність представництва країн Центрально-Східної Європи. Ця «географічна асиметрія» є не лише організаційним недоліком, але й сигналом для академічного осмислення [96].

---

[93] European Commission (n.d.). *Transparency register: Organisation details (ECCIA)*. URL: https://transparency-register.europa.eu/searchregister-or-update/organisation-detail_en?id=811562850055-34

[94] European Cultural and Creative Industries Alliance (n.d.). *European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA)*. URL: https://www.eccia.eu

[95] European Cultural and Creative Industries Alliance (n.d.). *European luxury manifesto*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA_MANIFESTO_WEB_v1.pdf

[96] Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. (2025). Проєкт Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в

Таблиця 6.5

Асоціаційна модель ECCIA:
порівняльний аналіз національних організацій

Асоціація, країна, рік заснування	**Бренди**	**Основні сектори / окремі члени**	**Участь в ініціативах ECCIA**	**Примітки**
Walpole, Великобританія, 1990	~80	Мода, авто, ритейл; Burberry, Rolls-Royce, Harrods	Активна участь у DSA, EIP	Очолює ECCIA; членство після Brexit — формально поза регулятором ЄС
Altagamma, Італія, 1992	~100	Авто, мода, ремесла; Ferrari, Gucci, Valentino, Prada	Ключовий учасник освітніх ініціатив	Найбільший вплив на професвіту
Comité Colbert, Франція, 1954	~90	Парфумерія, мода, гастрономія; Chanel, Louis Vuitton, Cartier	Лобі з питань пакування і цифрових реформ	Бренди зі 100-річною історією
Meisterkreis, Німеччина, 1997	~40	Авто, годинники; Porsche, Montblanc, A. Lange & Söhne	Обмежена участь у EIP	Акцент на B2B
Gustaf III Kommitté, Швеція, 1990	~20	Еко-продукти, ремесла; Volvo, Orrefors, H&M	Позиціонування у сфері сталого розвитку	Найменше брендів
Círculo Fortuny, Іспанія, 2001	~30	Мода, косметика; Loewe, Puig, Freixenet	Помірна участь у внутрішніх проєктах	Фокус на нац. Ринку
Laurel, Португалія, 1997	~25	Корок, вина, текстиль, порцеляна; Vista	Участь у проєктах зі спадщини	Переважно МСП

креативній економіці ЄС. *Via Economica, 10*, 109–119. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16

		Alegre, Claus Porto		

Джерело: [97]

Окремої уваги заслуговує позиція Великобританії. Walpole є засновником і діючим головою ECCIA — ситуація, яка після Brexit набула нетривіального інституційного виміру: британські компанії, залишаючись членами приватного альянсу, більше не перебувають під регуляторним парасолем ЄС [98].

Ціннісний фундамент і стратегічні пріоритети діяльності. Діяльність ECCIA ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних принципах. *Інклюзивність* передбачає рівний доступ до можливостей розвитку для всіх країн ЄС. *Сталий розвиток* ґрунтується на розумінні того, що довгострокова конкурентоспроможність сектору неможлива без екологічної відповідальності [99]. *Інноваційність* передбачає інтеграцію VR-, AR-технологій та ШІ [100]. *Співпраця та партнерства* визначають Альянс як платформу координації між митцями, підприємцями, освітніми установами та органами влади. *Збереження та розвиток культурної спадщини* охоплюють практики від цифрового архівування до підтримки реставраційних програм.

П'ять принципів не існують ізольовано: їхня взаємодія формує «культурно-економічну гібридність», що вирізняє ECCIA серед інших галузевих об'єднань [101],[102]. Важливо розмежувати: «гібридність» є аналітичним терміном, що описує поєднання культурних та комерційних місій, — але не слід ототожнювати ECCIA із сектором ССІ у широкому розумінні, описаному вище. ECCIA представляє насамперед висококласний і люксовий сегменти, де переважна більшість членів — комерційні бренди (Ferrari, Chanel, Porsche), а не культурні організації в розумінні ЮНЕСКО чи програми Creative Europe [103],[104].

---

[97] Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. (2025). Проєкт Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в креативній економіці ЄС. *Via Economica, 10*, 109–119. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16

[98] Walpole (n.d.). *About Walpole*. URL: https://www.thewalpole.co.uk/about

[99] European Cultural and Creative Industries Alliance (2023). *Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) position paper*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA %20ESPR %20position %20paper_April %202023.pdf

[100] European Commission (2023–2024). *Horizon Europe work programme: Culture, creativity and inclusive society*.

[101] Hesmondhalgh D., Saha A. (2013). Race, ethnicity, and cultural production. *Popular Communication, 11*(3), 179–195.

[102] Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. (2025). Проєкт Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в креативній економіці ЄС. *Via Economica, 10*, 109–119. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16

[103] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

[104] Garnham N. (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy, 11*(1), 15–29.

Ключові напрями діяльності: між лобізмом і культурною дипломатією. Діяльність ECCIA охоплює кілька напрямів, що поєднують регуляторне лобіювання з культурною місією. У сфері цифрової комерції Альянс підтримує розвиток онлайн-платформ, які гарантують стандарти захисту брендів у цифровому середовищі [105]. Паралельно ECCIA приділяє значну увагу захисту інтелектуальної власності, лобіюючи посилення митного контролю та включення положень про захист географічних зазначень у торговельні угоди ЄС.

Окремим напрямом є збереження ремісничих традицій — зокрема, Altagamma реалізує в Італії відповідні освітні програми, що вписуються в Стовп 4 Рамкової програми ЄС щодо культурної спадщини [106]. Саме тут проявляється ключова напруга, яку фіксують дослідники [107],[108]: між декларованою підтримкою ручної праці й фактичним тяжінням до масштабування виробництва.

Третій напрям стосується міжнародної торгівлі: коли США розглядали запровадження тарифів у відповідь на цифровий податок, ECCIA висловив рішучий протест [109].

Економічна вага: масштаб і застереження. Економічна значущість ECCIA визначається не лише інституційним впливом, а й макроекономічними показниками сектору. Згідно з аналітичним звітом Bain & Company (2020), підготовленим на замовлення Альянсу[110], висококласні ССІ формують близько 4 % ВВП ЄС — показник, що відповідає загальній статистиці ССІ у ЄС, наведеній вище, де також обговорено методологічне застереження щодо замовного характеру таких звітів. У 2018 р. у секторі було зайнято понад 2,1 млн осіб; у 2014–2018 рр. темпи зростання становили 32 %.

Особливе місце посідає висококласний туризм. Туристи сегменту люкс витрачають у середньому у вісім разів більше, ніж пересічні мандрівники. У 2019 р. прямий економічний ефект від висококласного туризму оцінювався в

[105] European Cultural and Creative Industries Alliance (n.d.). *Position paper on the Digital Services Act (DSA)*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA_DSA_Position_Paper.pdf
[106] European Commission (2018). *A European framework for action on cultural heritage*. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5a9c3144-80f1-11e9-9f05-01aa75ed71a1
[107] Bartl A. et al. (2022). The tension between craftsmanship and scalability in European luxury brands. *Journal of Business Research, 139*, 1–12.
[108] Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. (2025). Проєкт Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в креативній економіці ЄС. *Via Economica, 10*, 109–119. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16
[109] European Cultural and Creative Industries Alliance (2021). *ECCIA response to USTR consultations*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA %20Response %20to %20the %20USTR %20Consultations %20on %20DST %20Investigations.pdf
[110] Bain & Company (2020). *Methodological note for ECCIA reports*.

575–725 млрд євро, сукупний внесок із непрямими ефектами перевищив 1 трлн євро [111]. Основні показники наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

Основні економічні показники сегмента висококласного туризму в Європі у 2019 р.

Показник	**Значення**
Обсяг ринку висококласного туризму	130–170 млрд євро
Частка в європейському туристичному ринку	близько 22 %
Сукупний економічний ефект (з урахуванням непрямих ефектів)	понад 1 трлн євро
Зайнятість	до 22 млн робочих місць (прямо та опосередковано)
Середні добові витрати туриста сегменту люкс	1 900–2 000 євро
Співвідношення витрат порівняно зі звичайним туристом	приблизно у 8 разів вищі
Провідні ринки	Велика Британія – 21 %; Франція – 17 %; Іспанія – 17 %; Італія – 15 %; Німеччина – 5 %

Джерело: складено автором за даними Bain & Company для ECCIA (2020; 2024)
Примітка: дані допандемійні; для актуальних показників — Bain Global Luxury Report 2023/2024

Показовою стала реакція ECCIA на пандемію COVID-19. У документі *Position Paper on the Recovery from the COVID-19 Crisis* [112] було запропоновано комплексний підхід до відновлення, що передбачав механізми фінансової підтримки, збереження зайнятості та підтримку відкритої міжнародної торгівлі.

ECCIA у системі координат глобальної культурно-економічної конкуренції. Повністю осягнути природу ECCIA можна лише в порівняльній

[111] European Cultural and Creative Industries Alliance (2024). *High-end tourism: A strong driver for Europe*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/2022_ECCIA_Tourism.pdf
[112] European Cultural and Creative Industries Alliance (2020). *Position paper on the recovery from the COVID-19 crisis*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA_Covid_Position_Paper_2020.pdf

перспективі [113]. Порівняно з азійськими ринками, що позиціонуються переважно як споживачі, Європа залишається виробничим і культурним центром люксового світу. Порівняно з американською моделлю, ECCIA наполягає, що «люкс» — це не ціновий сегмент, а культурна категорія.

Серед організацій CCI ECCIA займає особливу нішу: *European Creative Hubs Network* (ECHN), вже згаданий у контексті креативних хабів, зосереджена на стартапах та інноваційній інфраструктурі; *European Film Academy* (EFA) — на мистецькій місії; WIPO виконує регуляторну функцію. ECCIA поєднує лобіювання, культурну місію і комерційний прагматизм. Разом із тим, ця «унікальна ніша» значною мірою обумовлена специфікою люксового сегмента, а не CCI загалом.

Критичний погляд: обмеження й виклики. Попри значний потенціал, ECCIA стикається з низкою структурних суперечностей. Перша з них — вибірковість у партнерствах і географічна асиметрія: домінування Франції, Великої Британії та Італії означає, що культурно-економічний порядок денний у сфері люксу формується без повноцінної участі Центральної та Східної Європи.

Друга суперечність полягає в певній декларативності підходу до сталості — заклики до «гнучкого регулювання» пакування [114] можуть суперечити принципам Європейського зеленого курсу. Третя проблема — брак інструментів самоаналізу: у звітах Альянсу переважає описова риторика успіху без аналізу невдач, а замовний характер основної доказової бази додатково підриває заявлену прозорість.

Нарешті, четвертим викликом є комодифікація культури: трансформація регіональних ремісничих традицій у стандартизований «європейський люкс» може витіснити місцеві форми культурного вираження.

Висновки. ECCIA є якісно новим явищем на карті інституційних акторів ЄС. Три взаємопов'язані характеристики визначають його природу: *культурно-економічна гібридність* — поєднання культурної інституції та бізнес-лобі; *мережева природа* — модель «асоціації асоціацій», що забезпечує гнучкість і збереження національних ідентичностей; *стратегічна інтегрованість* — активна участь у ключових регуляторних процесах ЄС.

Водночас географічна асиметрія, замовний характер доказової бази, позаринкова присутність Великобританії після Brexit та декларативність щодо сталості залишаються викликами, без вирішення яких Альянс ризикує перетворитися на закритий клуб кількох домінантних культурно-економічних традицій.

---

[113] Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. (2025). Проєкт Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в креативній економіці ЄС. *Via Economica, 10*, 109–119. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16

[114] European Cultural and Creative Industries Alliance (2023). *Position paper on the Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR)*. URL: https://www.eccia.eu/assets/activities/files/ECCIA %20PPWR %20position %20paper_April %202023.pdf

ECCIA та Україна: інституційна асиметрія як дослідницька проблема. Аналіз архітектури ECCIA дозволяє поставити запитання, безпосередньо релевантне для цілей цього розділу і монографії в цілому: яке місце посідає Україна у структурі, що претендує на роль pan-European форуму — і чи є це місце взагалі передбаченим у самій архітектурі Альянсу?

Відповідь, що випливає з інституційного аналізу, є однозначною: Україна не лише відсутня в ECCIA, а й структурно невидима для його поточної логіки. Жоден із семи засновників не представляє Центральну або Східну Європу. Вступні критерії орієнтовані на усталені національні асоціації з тривалою інституційною історією — саме той ресурс, якого українському сектору бракує внаслідок десятиліть недофінансування та прискореної деінституціоналізації під час повномасштабної війни. Крім того, домінування сегменту «люкс» структурно маргіналізує ті форми творчої діяльності — цифровий контент, незалежну музику, indie-ігри, — в яких українські виробники демонструють найвищу конкурентоспроможність на глобальних ринках, а також ту інфраструктуру креативних хабів і маркетингові практики.

Водночас виявлена асиметрія не є аргументом проти значущості ECCIA для України. Навпаки — вона окреслює конкретну дослідницьку проблему та практичне завдання. Аналіз діяльності Альянсу виявляє щонайменше три вектори потенційної взаємодії. *По-перше*, механізм лобіювання захисту ІВ та географічних зазначень, відпрацьований ECCIA у переговорах ЄС–Японія та ЄС–Південна Корея, є безпосередньо релевантним для захисту українських брендів у рамках Угоди про асоціацію та майбутнього членства. *По-друге*, освітні програми Altagamma зі збереження ремісничих традицій є методологічним зразком для України, де відродження й комерціалізація традиційних ремесел є одночасно культурно та економічно значущим завданням відбудови. *По-третє*, модель «асоціації асоціацій» — децентралізоване представництво без уніфікації ідентичностей — відповідає реальній фрагментованості українського сектору ССІ, де жодна окрема організація не має достатнього охоплення для повноважного представництва.

Залучення України до pan-European інституцій типу ECCIA вимагає не лише зовнішньої волі, а й внутрішньої інституційної готовності: наявності репрезентативної національної асоціації ССІ, законодавчого поля для захисту ІВ, узгодженого з нормами ЄС, та спроможності сектору виробляти спільні позиції щодо регуляторних питань. Угода про асоціацію Україна–ЄС та участь у програмі Creative Europe створюють правову рамку для такої інтеграції — питання залишається в тому, чи конвертуються ці формальні можливості в реальну присутність українських гравців у ключових інституційних форматах [115],[116].

[115] European Union (2014). *EU–Ukraine Association Agreement*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22014A0529(01)

[116] European Commission (n.d.). *Creative Europe programme (2021–2027)*. URL: https://culture.ec.europa.eu/creative-europe

Таким чином, ECCIA цікавий для дослідження не попри свою закритість для України, а саме через неї: інституційна асиметрія є індикатором глибших структурних нерівностей у розподілі «культурного капіталу» в об'єднаній Європі — і подолання цих нерівностей є одним із вимірів того, що означає «виклики для України» у назві цієї монографії.

Висновки до розділу

Архітектура креативної економіки, розглянута в цьому розділі на чотирьох взаємопов'язаних рівнях — структурному, інфраструктурному, операційному та інституційному — демонструє внутрішню логічну цілісність: макроекономічні зрушення створюють попит на нові форми просторової організації праці, ці простори потребують стратегій ринкового виживання, а ринкові й культурні успіхи окремих гравців з часом консолідуються в колективні інституції лобіювання на наднаціональному рівні.

Чотири спостереження є наскрізними для розділу в цілому. *По-перше*, CCI не є маргінальним доповненням до «справжньої» економіки — в розвинених країнах їхня частка у ВДВ порівнянна з традиційними галузями. *По-друге*, успіх CCI на всіх чотирьох рівнях визначається не лише творчим чи підприємницьким потенціалом окремих акторів, а й якістю інституційного середовища — від національної податкової політики до наднаціональних регуляторних механізмів ЄС. *По-третє*, цифровізація є наскрізним каталізатором і дестабілізатором водночас — на рівні бізнес-моделей, маркетингових інструментів і регуляторної політики ECCIA. *По-четверте*, доказова база галузевої статистики CCI в Європі систематично походить із джерел, пов'язаних із зацікавленими сторонами (Bain & Company для ECCIA), що вимагає від дослідника послідовної методологічної обережності на кожному з чотирьох рівнів аналізу.

Для України виклик є наскрізним і послідовним на всіх чотирьох рівнях: відсутність системної державної політики щодо структурних зрушень, правова невизначеність статусу креативних хабів, брак інституційної підтримки маркетингових і брендингових компетенцій і структурна відсутність представництва в наднаціональних об'єднаннях на кшталт ECCIA. Водночас кожен із цих рівнів одночасно є конкретним і досяжним напрямом політики — від податкових пільг за британською моделлю CITR до розбудови національної мережі креативних хабів і формування представницької асоціації для діалогу з європейськими інституціями. Системна робота на всіх чотирьох рівнях одночасно — а не вибіркові точкові інтервенції — є умовою того, щоб українська креативна економіка перетворилася з ресурсу потенціалу на ресурс структурної конкурентоспроможності в архітектурі об'єднаної Європи.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Десь у Берліні, Лісабоні або Івано-Франківську зараз сидить людина в коворкінгу. Вона не думає про трисекторну модель економіки. Не думає про ECCIA, стейкхолдерну рамку чи унікальну ціннісну пропозицію. Вона думає про те, чи вистачить грошей до кінця місяця, чи прочитають її проєктну заявку, чи відповість партнер з Варшави.

Цей розділ описує архітектуру, в якій перебуває людина. І робить це добре — системно, з деталями, з порівняльною перспективою. Але між описом архітектури і досвідом людини всередині цієї архітектури завжди є відстань. Саме цю відстань варто тримати в голові, читаючи будь-який академічний текст про творчі індустрії.

Один епізод із розділу зупиняє мене більше за інших: Ужупіс у Вільнюсі — район, де художники у 1990-х самовільно заселили занедбані будівлі і в 1997 році, проголосили «Республіку митців» із власною конституцією. Нині — це один із найвідвідуваніших кварталів литовської столиці. Туристи фотографують металеві таблички з конституцією на дванадцяти мовах. Кав'ярні «коштують» як у центрі Парижа.

Цей маршрут — від сквоту до туристичної атракції — розділ описує як успіх. І він є успіхом. Але є в ньому і тихі запитання: чи залишилися там ті художники? чи могли б вони сьогодні дозволити собі орендувати студію у власному кварталі?

Для України, яка зараз проєктує свої хаби майбутнього серед руїн і відбудови, це не абстрактні питання. Архітектура без відповіді на них будується лише для наступних туристів.

Частина ІІІ.
ЛЮДИНА В ЦЕНТРІ СИСТЕМИ: КАПІТАЛ, СТІЙКІСТЬ, ФІНАНСУВАННЯ

Розділ 7.
НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, СУБ'ЄКТИВНІСТЬ І ОПІР У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ

Катерина Калинець

Креативні індустрії впродовж останніх двох десятиліть перетворилися з периферійного об'єкта культурної політики на один із найдинамічніших секторів світової економіки. За оцінками UNCTAD, внесок креативної економіки у валовий внутрішній продукт окремих країн коливається в межах від 0,5 % до 7,3 %, а частка зайнятих у цьому секторі сягає від 0,5 % до 12,5 % робочої сили, що засвідчує як значущість, так і вкрай нерівномірний розвиток галузі у світовому масштабі [1]. За даними першого глобального дослідження культурних і креативних індустрій, сектор генерує близько 2,25 трлн дол. США річного доходу забезпечують приблизно 29,5 млн робочих місць і формують близько 3 % світового ВВП [2], при цьому міжнародні організації прогнозують зростання його частки до 10 % світового ВВП до 2030 року. Водночас за цими макроекономічними показниками приховується внутрішня суперечливість креативного сектору, який є одночасно потужним драйвером зростання та надзвичайно вразливою сферою діяльності.

Метою цього розділу монографії є концептуалізація трьох взаємопов'язаних характеристик, що визначають як повсякденний досвід творчих працівників, так і довгострокову життєздатність креативних секторів: нестабільність, суб'єктивність та опір. На відміну від традиційного галузевого аналізу, що фокусується переважно на обсягах виробництва та експорту, запропонована оптика дозволяє побачити креативні індустрії як екосистему, в якій економічна логіка нерозривно переплетена з психологічними та соціокультурними вимірами праці. Особлива увага приділяється українському контексту, в якому ці характеристики загострені умовами повномасштабної війни, економічної кризи та трансформації системи державної підтримки культури.

Структурно ми розглядаємо проблеми нестабільності, суб'єктивності та опору в креативних індустріях з позиції трьох аналітичних вузлів (див.

---

[1] Throsby D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge : Cambridge University Press. 208 p. URL: https://www.cambridge.org/core/books/economics-and-culture/14439A4E891452AA74D15EFAF3C69EC4 (дата звернення: 02.06.2026).

[2] Doran G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Vol. 70, no. 11. P. 35–36.

табл. 7.1). Спершу окреслено масштаб, структуру та специфіку зайнятості в креативних індустріях як підґрунтя подальшого аналізу. Далі послідовно розглянуто *нестабільність* як іманентну рису сектору, *суб'єктивність* як його центральний ресурс і водночас джерело вразливості та *опір* як закономірну реакцію творчих суб'єктів на внутрішні, індустріальні та суспільно-політичні обмеження.

Таблиця 7.1

Тривимірна аналітична рамка дослідження креативних індустрій

Вимір	**Ключові підкатегорії та прояви**
Нестабільність	Нерегулярність доходів та економічна волатильність; фрагментація (проєктна) зайнятості; розмивання меж між роботою й приватним життям; залежність від кон'юнктури ринку та зовнішніх шоків
Суб'єктивність	Особиста ідентичність як ресурс і ризик; роль емоцій та мотивації у творчій продуктивності; підприємницьке мислення; комодифікація творчості та проблема оцінювання її цінності
Опір	Самовираження в умовах обмежень (мікрорівень); відстоювання національної та соціальної позиції (макрорівень); спротив інноваціям і новим моделям розповсюдження; колективні дії та механізми фінансової автономії

Джерело: складено автором

7.1. Креативні індустрії як об'єкт економічного аналізу: масштаб, структура та специфіка зайнятості

Поняття креативності (від лат. *creatio* — створення) традиційно визначають як творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю продукувати принципово нові ідеї й входять до структури обдарованості як самостійний чинник. Похідне поняття «креатив» (від англ. *creative*) окреслює продукт людської діяльності, створений у спосіб, що вирізняється новизною підходу та оригінальністю рішення. Саме здатність систематично перетворювати ідеї на економічну та культурну цінність відрізняє креативні індустрії від інших секторів і робить їх предметом окремого наукового аналізу [3].

У дослідницькій літературі межі креативного сектору окреслюються по-різному, проте більшість підходів узгоджується щодо його ядра. До основних

[3] Howkins J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London : Allen Lane. 288 p. URL: https://www.penguin.co.uk/books/196214/the-creative-economy-by-john-howkins/9780141977034

секторів зазвичай відносять рекламу та маркетинг, архітектуру, ремесла, дизайн (продуктовий, графічний, модний), кіно, телебачення, відео, радіо й фотографію, інформаційні технології та програмне забезпечення, видавничу справу, діяльність музеїв, галерей і бібліотек, а також музику, виконавське та образотворче мистецтво. Розширені класифікації додатково охоплюють відеоігри та інтерактивні розваги, індустрію моди класу люкс, кулінарію, а також наукові дослідження й розробки [4]. Така широта свідчить, що креативні індустрії є не однорідною галуззю, а багатовимірним сектором, об'єднаним спільною логікою виробництва символічної цінності.

Праця в креативних індустріях передбачає специфічний набір компетенцій, серед яких ключовими є аналітичні здібності та критичне мислення, здатність бачити нестандартні розв'язки проблем, організованість і вміння планувати в умовах чітких дедлайнів, а також розвинені навички вербальної та письмової комунікації. Ці компетенції не зводяться до суто технічної майстерності й передбачають постійне поєднання творчого та підприємницького начал. Концептуалізація творчого працівника як носія особливого людського капіталу значною мірою сформувала уявлення про «креативний клас» як рушій постіндустріального розвитку [5].

Зайнятість у креативних індустріях має низку характерних ознак, які відрізняють її від інших секторів економіки. По-перше, для неї властиві високі показники самозайнятості та фрілансу: частка самозайнятих творчих працівників приблизно вдвічі перевищує відповідний показник для загальної робочої сили. По-друге, поширеною є «портфельна кар'єра», за якої фахівець одночасно поєднує кілька джерел зайнятості. По-третє, домінує проєктний характер наймання, що забезпечує гнучкість, але водночас породжує невизначеність. До цього додаються нестабільність доходу, розмиті межі між професійним і приватним життям, тісний емоційний зв'язок працівника з результатом праці та необхідність безперервного навчання. Сукупно ці риси формують те, що дослідники описують як прекарність творчої праці — стан хронічної незахищеності, в якому ризики й відповідальність переносяться переважно на самого працівника [6].

7.2. Нестабільність як іманентна риса креативного сектору

Нестабільність доцільно розглядати не як тимчасову дисфункцію, а як сталу структурну характеристику креативних індустрій, що виявляється у волатильності ринку, непередбачуваності попиту, швидкій зміні трендів, а

[4] Banks M. (2007). *The Politics of Cultural Work*. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 228 p. DOI: 10.1057/9780230288713.

[5] EY (2015). *Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries*. Paris : CISAC, 2015. URL: https://www.cisac.org/Newsroom/articles/cisac-unveils-first-global-map-cultural-and-creative-industries-unesco

[6] Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York : Basic Books. 404 p. URL: https://archive.org/details/riseofcreativecl00flor_1

також у впливі зовнішніх чинників — економічних криз, пандемій та воєнних конфліктів. Саме нестабільність значною мірою визначає, наскільки швидко фахівці змушені адаптуватися до нових умов, змінювати бізнес-моделі та шукати нові ринки чи формати роботи. Без урахування цієї динаміки неможливо адекватно пояснити логіку побудови кар'єр і підприємств у креативній сфері.

Український ринок креативних індустрій ілюструє дію нестабільності з особливою виразністю. Дослідження засвідчують високу волатильність інтегрального коефіцієнта розвитку сектору, тобто часті й непередбачувані коливання, що свідчать про вразливість галузі та недостатню ефективність державної підтримки. Аналіз експорту й імпорту креативних товарів і послуг демонструє чергування періодів зростання та спаду, що відображає як загальні економічні тенденції, так і вплив глобальної нестабільності.

Повномасштабне вторгнення Росії різко поглибило цю нестабільність. За даними дослідження Українського культурного фонду і Міністерства культури та інформаційної політики, креативний сектор зазнав значного скорочення: істотна частина зайнятих втратила роботу або залишилася без заробітної плати, близько 45 % підприємств зафіксували зменшення чи зникнення замовлень і продажів, а сектор у цілому пережив відчутне падіння обсягів діяльності; водночас спостерігається відтік талантів і міграція фахівців за кордон, що додатково посилює вразливість галузі [7]. Нерівномірність державної підтримки, брак фінансових стимулів для малого бізнесу та недостатня гнучкість податкового законодавства зумовлюють вимушену релокацію, зростання залежності від грантів і дефіцит довгострокового фінансування.

Теоретичне пояснення механізмів нестабільності пропонує концепція творчого руйнування Й. Шумпетера, згідно з якою технологічні зміни відбуваються через послідовне витіснення старих продуктів і періодичне переосмислення цілих технологічних укладів [8]. У креативних індустріях цей механізм виявляється в тому, що нові формати контенту й платформи — стрімінг, цифрові сервіси, нові медіа — радикально змінюють ринок, роблячи попередні моделі виробництва й розповсюдження менш життєздатними або взагалі неактуальними. Внаслідок цього компанії та митці, які не встигають адаптуватися, втрачають позиції, тоді як нові гравці, здатні запропонувати інновацію, швидко зростають. Саме тому креативні індустрії нерідко уподібнюють до «американських гірок» зі стрімкими підйомами й падіннями: хвилі інновацій водночас руйнують усталені практики та відкривають нові ніші для зростання.

Окремим проявом нестабільності для організацій є труднощі із залученням фінансування. Скорочення державної підтримки культури є

[7] UNCTAD. (2024). *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024

[8] Mollick E. (2014). The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 29, no. 1. P. 1–16. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005.

глобальною тенденцією, а нематеріальний характер активів творчих підприємств ускладнює їхній доступ до традиційних кредитних та інвестиційних інструментів. Невизначеність грошових потоків перешкоджає регулярному обслуговуванню кредитів і відлякує інвесторів, орієнтованих на стабільний прибуток, унаслідок чого зовнішні інвестори систематично недооцінюють і недостатньо обслуговують креативний сектор [9].

Важливо наголосити, що нестабільність має амбівалентну природу. З одного боку, вона стимулює інновації, змушуючи творчих суб'єктів адаптуватися й генерувати нові ідеї, відкриває можливості для появи нових гравців у моменти руйнування старих моделей і підтримує динамізм галузі, запобігаючи стагнації. А з іншого — вона породжує фінансовий стрес через нерегулярність доходу й відсутність соціальних гарантій, провокує професійне вигорання внаслідок постійного тиску виробництва й адаптації та призводить до втрати таланту, коли частина фахівців залишає галузь заради стабільнішої кар'єри. Розв'язання цих проблем потребує розбудови систем підтримки: гнучких механізмів фінансування, систем соціального захисту для фрілансерів і митців, програм навчання й перекваліфікації, заохочення колективних об'єднань та диверсифікації джерел доходу.

7.3. Суб'єктивність: особиста ідентичність, емоції та підприємницьке мислення як ресурс

Суб'єктивність у креативній економіці варто розглядати крізь призму значення особистої ідентичності, яка в цьому секторі нерозривно пов'язана з продуктом праці. На відміну від більшості галузей, де особистість виконавця залишається відносно нейтральною щодо результату, у творчих індустріях вона безпосередньо вбудовується в цінність продукту, формуючи унікальну динаміку між творцем і створеним. Саме тому суб'єктивність постає тут не лише особистісною характеристикою, а й потужним економічним і культурним ресурсом.

Особиста ідентичність у креативних індустріях має амбівалентний характер. Її позитивний бік полягає в тому, що особистість автора робить роботу впізнаваною, дає змогу налагодити глибший емоційний контакт з аудиторією та формує конкурентну перевагу на ринку. Негативний бік пов'язаний з емоційним виснаженням через постійну «експозицію» себе, тиском підтримувати усталений імідж і розмиванням меж приватного життя, яке стає публічним надбанням. Звідси випливає потреба в балансі: використовувати власну ідентичність як ресурс для творчості, не дозволяючи їй цілком поглинути людину. Дослідники культурної праці справедливо вказують, що така мобілізація особистості становить ядро нових режимів

[9] Banks M. (2007). *The Politics of Cultural Work*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 228 p. DOI: 10.1057/9780230288713.

самоексплуатації, коли пристрасть до роботи стає механізмом видобування додаткової вартості [10].

Емоційні стани відіграють у творчій діяльності не фонову, а конститутивну роль. Метааналіз двадцяти п'яти років досліджень зв'язку настрою та креативності засвідчив, що позитивний настрій загалом підвищує креативність порівняно з нейтральним станом, тоді як для негативного настрою стійкого ефекту не виявлено [11]. Подальші дослідження уточнили цю залежність, розрізнивши гедонічний тон і рівень активації: настрій може бути активуючим (радість, піднесення — або, навпаки, гнів і тривога) чи призупиняючим (спокій, розслаблення — або смуток і пригніченість), причому саме рівень активації значною мірою опосередковує вплив емоцій на творчу продуктивність [12]. До цього додається регуляторний фокус: орієнтація на досягнення («promotion focus») асоціюється з когнітивною гнучкістю, тоді як орієнтація на уникнення втрат («prevention focus») — з наполегливістю й обережністю. Отже, суб'єктивні емоційні стани виступають активним механізмом формування творчого результату.

Суб'єктивність не зводиться, однак, до емоційного виміру, а включає й підприємницьку позицію. Підприємницьке мислення можна визначити як особливий спосіб мислення, що спонукає до інновацій і трансформації ідей у життєздатні проєкти та компанії. Серед його ключових складників — стратегічне бачення й цілепокладання, стійкість і наполегливість, адаптивність, готовність до розрахованого ризику, інноваційність та проактивність. Його розвиток передбачає формування креативного й стратегічного мислення, зміцнення впевненості у власних силах, опанування навичок співпраці й комунікації, розуміння ринкового контексту та балансування пристрасті зі стійкими бізнес-стратегіями. Саме через підприємницьку позицію творець структуровано керує власною творчістю як проєктом, що засвідчує: суб'єктивність у креативних індустріях є радше формою організованої агентності, ніж стихійним самовираженням.

Водночас суб'єктивність є ключовим чинником оцінювання цінності креативних продуктів. На відміну від точних наук, у творчій сфері немає однозначної відповіді на питання, скільки «коштує» продукт, адже його вартість залежить від сприйняття, культурного контексту, бренду автора та інтерпретації аудиторії. Звідси постають проблемні питання: яка ціна логотипа є «справедливою»; чи повинен музикант отримувати винагороду за популярність чи за технічну майстерність; що цінніше — вірусне відео з

---

[10] Howkins J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London : Allen Lane. 288 p. URL: https://www.penguin.co.uk/books/196214/the-creative-economy-by-john-howkins/9780141977034

[11] Український культурний фонд (2022). *Стан культури та креативних індустрій під час війни : результати дослідження* / Український культурний фонд, Міністерство культури та інформаційної політики України. Київ. URL: https://ucf.in.ua/news/11082022

[12] Caves R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA : Harvard University Press. 454 p. URL: https://www.hup.harvard.edu/books/9780674008083

мільйонами переглядів чи ретельно зроблений короткометражний фільм з вузькою аудиторією. Такі питання оголюють фундаментальну суб'єктивність процесів ціноутворення й визнання в креативній економіці та проблематику комодифікації символічних благ [13].

Реакцією на ці виклики є впровадження інструментів, що структурують оцінювання творчої праці, не усуваючи суб'єктивність, а вбудовуючи її в керовану систему. До таких інструментів належать, по-перше, встановлення чітких і вимірних критеріїв ефективності — формулювання цілей за моделлю SMART, використання стандартизованих форм оцінювання та фокус на вимірних результатах і ключових показниках, а не лише на враженнях [14]. По-друге, застосування даних і аналітики: системи управління продуктивністю, відстеження показників та аналіз тенденцій задля зменшення впливу упереджень. По-третє, забезпечення збалансованого зворотного зв'язку, що поєднує об'єктивні метрики (обсяг, дедлайни, охоплення) із суб'єктивними оцінками (комунікація, співпраця, креативність рішень), підкріпленими конкретними прикладами, а також розширення кола оцінювачів для нівелювання індивідуальних упереджень. Таким чином, суб'єктивність не заперечується, а свідомо інтегрується в процедуру оцінювання.

7.4. Опір: виміри, форми та механізми фінансової автономії

Опір у креативних індустріях доцільно визначати як активну або пасивну протидію творчого суб'єкта зовнішнім і внутрішнім обмеженням, що впливають на його творчість, самовираження та місце в суспільстві. Така протидія постає не маргінальним явищем, а структурною складовою розвитку сектору, здатною водночас стимулювати інновації та ускладнювати їхнє впровадження. Аналітично можна виокремити три виміри опору: самовираження в умовах обмежень (мікрорівень), відстоювання національної чи соціальної позиції (макрорівень) та спротив інноваціям, тобто новим технологіям і моделям розповсюдження контенту.

На мікрорівні опір виявляється як внутрішня боротьба митця з власними страхами, сумнівами, психологічними бар'єрами та очікуваннями аудиторії й індустрії. Він проявляється в подоланні сумнівів щодо цінності власної роботи, відмові від самоцензури, прагненні залишатися собою всупереч моді чи тиску ринку та у формуванні індивідуального стилю. На рівні усталених мистецьких норм ідеться про свідомий спротив домінантним стилям, ідеологіям і естетичним канонам — від протистояння офіційному соцреалізму до використання провокативних чи авангардних форм. Такий опір стає рушієм появи нових напрямів, нонконформістських практик і

[13] Standing G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London : Bloomsbury Academic. 198 p. DOI: 10.5040/9781849664554.

[14] De Dreu C. K. W., Baas M., Nijstad B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood–creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2008. Vol. 94, no. 5. P. 739–756. DOI: 10.1037/0022-3514.94.5.739.

політично зарядженого мистецтва, зокрема, публічних акцій, маніфестів і виступів проти цензури й дискримінації.

На макрорівні опір пов'язаний із політикою, цензурою, обсягами державного фінансування та ширшими соціокультурними нормами, що обмежують або підтримують творчість. Його прикладами є протистояння суворим цензурним режимам, реакція на скорочення фінансування мистецтва, а також рухи на підтримку культурної спадщини й розширення можливостей для жінок і меншин. Окремо вирізняється опір культурному присвоєнню, що наголошує на повазі до символів і практик інших культур і необхідності етичної, а не експлуататорської взаємодії. Концептуально цей вимір опору перегукується з ідеєю прекарності як підґрунтя нової політичної суб'єктності, в якій спільний досвід незахищеності здатний перетворюватися на ресурс колективної дії [15].

Фінансова складність є одним із головних бар'єрів для митців, які прагнуть зберігати незалежність і реалізовувати ризиковані проєкти, тому механізми фінансової автономії становлять важливу форму опору обмеженням ринку. Першим таким механізмом є краудфандинг, за якого творці формують проєктну пропозицію (ідея, цілі, бюджет, винагороди), обирають платформу, запускають кампанію з винагородами для підтримувачів і отримують кошти за умови досягнення фінансової мети. Його перевагами є фінансова незалежність, формування спільноти навколо проєкту, зниження ризиків через попереднє тестування попиту і можливість поєднання з іншими джерелами фінансування; емпіричні дослідження підтверджують, що успіх кампаній значною мірою залежить від якості сигналів про готовність проєкту й від соціальних мереж його ініціаторів [16].

Другим механізмом є гранти — державні, від приватних фондів і проєктні, — що можуть покривати витрати на матеріали, працю, резиденції чи менторські програми й особливо орієнтовані на соціально значущі та інноваційні ініціативи. Поєднання краудфандингу й грантів дозволяє розглядати фінансування не лише як одноразову підтримку окремого жесту, а як умову довгострокової стійкості творчих практик. У цьому сенсі опір, суб'єктивність і креативний експеримент здатні втілюватися як життєздатна модель діяльності лише за наявності диверсифікованої фінансової бази.

Висновки

Проведений аналіз засвідчує, що креативний сектор є водночас потужним драйвером економіки та надзвичайно вразливою сферою. Створюючи значну частку ВВП, мільйони робочих місць і відчутний

[15] Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York : Basic Books, 404 p. URL: https://archive.org/details/riseofcreativecl00flor_1

[16] McRobbie A. (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge : Polity Press, 208 p.

мультиплікаційний ефект, креативні індустрії характеризуються волатильними ринками, нерегулярними доходами, проєктною зайнятістю та розмитими межами між роботою й приватним життям. Для України ці виклики посилюються війною, економічною кризою та недостатньою державною підтримкою, що виявляється у скороченні сектору, відтоку талантів і зростанні залежності від грантових ресурсів.

Суб'єктивність постає не просто особистим виміром, а центральним ресурсом галузі: особиста ідентичність митця чи підприємця формує унікальність продукту, бренд, емоційний зв'язок з аудиторією та ринкову цінність. Саме ця суб'єктивність робить працю емоційно вразливою, створює тиск «бути собою» на публіці й актуалізує складні питання щодо критеріїв оцінювання й самого визначення успіху. Тому важливим є впровадження збалансованих підходів, що поєднують дані, чіткі критерії та усвідомлене використання суб'єктивних суджень.

Опір закономірно постає як реакція на внутрішні, індустріальні та суспільно-політичні обмеження й виявляється у нонконформістських практиках, відстоюванні національної та соціальної позиції, а також у спротиві новим моделям розповсюдження. Поєднання концепції творчого руйнування з емпірикою креативних індустрій показує, що інновації неминуче руйнують старі форми, породжуючи водночас нові можливості й нові форми нестабільності. За таких умов стійкість вимагає не лише таланту, а й підприємницького мислення, готовності до постійної адаптації та пошуку гібридних моделей фінансування.

Запропонована тривимірна рамка дозволяє розглядати нестабільність, суб'єктивність та опір не ізольовано, а як взаємозумовлені характеристики єдиної екосистеми, в якій окремі митці, компанії й цілі галузі постійно взаємодіють із невизначеністю, перетворюючи її або на джерело інновацій та зростання, або на причину вразливості й втрати таланту. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка цієї рамки на матеріалі українського креативного сектору в умовах війни, який є рідкісним природним експериментом, що дає змогу простежити, як екстремальна нестабільність переформатовує суб'єктивність і мобілізує механізми опору. Розуміння цих процесів є передумовою формування політики підтримки, спроможної зберегти життєздатність і динамізм креативної екосистеми навіть у кризові часи.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Є одне слово, яке цей розділ ретельно аналізує, але не вимовляє вголос: вигорання. Воно присутнє скрізь — між рядками про «постійну експозицію себе», «розмивання меж між роботою і приватним життям», «тиск підтримувати усталений імідж». Авторка коректно залишається в академічній рамці. Але читач, який сам працює в креативному секторі, впізнає цей портрет одразу.

Дослідження, які цитує розділ, переважно описують цей стан як індивідуальну проблему: людина недостатньо стійка, не вміє балансувати, не розвинула підприємницьке мислення. Критична традиція — і це одна зі справжніх сильних сторін розділу — пропонує інакший погляд: якщо вигорає половина сектору, це не діагноз для половини сектору. Це діагноз для умов, які сектор створює.

Для України 2026 року розмежування між індивідуальним і структурним поясненням має не академічне, а практичне значення. Держава, яка будуватиме підтримку КІ на логіці «виховаємо стійкіших митців», отримає інший результат, ніж держава, яка запитає: а що саме в системі виробляє цю нестабільність? Шумпетер описував творчу деструкцію («creative destruction») як двигун прогресу. Але будь-який двигун споживає паливо. І паливом тут є люди.

Залишається питання, яке цей розділ ставить між рядками і яке варто сформулювати відкрито: чи можливі креативні індустрії як сектор масової зайнятості — чи вони приречені залишатися сферою, де виживають найстійкіші, а решта платить за це здоров'ям?

Розділ 8.
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ У КРЕАТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Катерина Калинець

Сучасні дискусії про розвиток креативних індустрій дедалі частіше зміщують акцент із матеріальних чинників (інфраструктури, технологій і капіталу) на людину як першоджерело творчості, культурних основ і соціальних змін. Людиноорієнтований (людиноцентричний) підхід перевертає традиційну логіку економічного розвитку: в центрі екосистеми постає не технологія й не капітал, а особистість з її творчістю, ідентичністю, потребами та правами. З точки зору цієї позиції креативна економіка є не «додатком» до промисловості чи інформаційних технологій, а середовищем, де людина одночасно виступає творцем, громадянином, підприємцем і носієм культури.

Мета цього розділу монографії полягає в концептуалізації людиноорієнтованої екосистеми креативних індустрій через простеження логічного ланцюга, що поєднує три рівні аналізу. Перший рівень — інституційно-економічний: структура екосистеми, мережа її акторів та роль людського капіталу як її ядра. Другий рівень — психологічний: Я-концепція особистості, її базові потреби та механізми соціального порівняння, що формують внутрішнє підґрунтя творчої діяльності. Третій рівень — комунікативно-стратегічний: персональний брендинг як механізм, через який людський потенціал стає видимим, зрозумілим і затребуваним. Особливу увагу приділено європейському досвіду побудови таких екосистем та українському контексту, позначеному війною, втратами й потребою відбудови.

Логіка викладу відображає рух від зовнішнього до внутрішнього й знову до зовнішнього: від макроструктури екосистеми — до психології особистості — і далі до практики персонального брендингу, яка з’єднує внутрішній світ людини з ширшим середовищем. Такий підхід дозволяє показати, що економічні показники, інноваційні продукти й міжнародні колаборації є лише зовнішніми проявами глибших процесів, у центрі яких — самосвідомість, креативна ідентичність і здатність до відповідальної взаємодії.

8.1. Структура людиноорієнтованої екосистеми та її актори

Людиноорієнтована екосистема креативних індустрій є мережею взаємопов’язаних структурних елементів, які спільно формують умови для творчої діяльності. До її ключових складових належать малі та середні креативні підприємства, стартапи й фрілансери, що безпосередньо створюють продукти й послуги; освітні інституції, які формують фахівців із творчими та підприємницькими компетентностями; інкубатори й

акселератори, що допомагають перетворювати ідеї на життєздатні бізнес-моделі; державні структури, відповідальні за політику, регулювання та фінансову підтримку; цифрові платформи, які забезпечують дистрибуцію, промоцію й монетизацію контенту; професійні мережі та спільноти, що створюють простір для обміну досвідом і колаборацій; нарешті, інвестиційні фонди й донори, які надають капітал для масштабування. Особливо важливим є не лише склад екосистеми, а й характер взаємодії між її суб'єктами: екосистема є не сумою елементів, а живою системою взаємозалежностей, у якій слабкість одного компонента знижує ефективність усієї конструкції.

Малі та середні підприємства становлять основу цього середовища, забезпечуючи зайнятість і демонструючи гнучкість, якої часто бракує великим корпораціям. За даними Євростату, в культурному секторі Європейського Союзу 2019 року було зайнято близько 7,4 млн осіб [1], а оцінки Європейської Комісії визначають внесок культурних і креативних секторів приблизно у 3,3 % ВВП ЄС [2]; ще раніше засадниче дослідження економіки культури окреслило цей сектор як один із ключових для європейського розвитку [3]. Значення креативних індустрій, однак, не вичерпується створенням робочих місць: вони впливають на соціальну стабільність, формують локальну ідентичність міст, стимулюють туризм, відновлення публічних просторів і культурні події, що посилюють відчуття причетності й гордості за місце проживання. Таким чином, людиноорієнтована екосистема працює водночас як економічний і соціокультурний двигун.

Сучасні креативні екосистеми вирізняються тісною міжгалузевою взаємодією. Креативні індустрії співпрацюють із технологічним сектором, освітою, туризмом і промисловістю, породжуючи нові продукти на стику сфер: інтеграція віртуальної реальності та штучного інтелекту в мистецтво, дизайн і медіа створює інноваційні формати досвіду, а партнерство університетів і бізнесу має змогу готувати фахівців із поєднанням художнього, технологічного та підприємницького мислення. Міжнародний вимір екосистеми реалізується через програми на кшталт «Креативної Європи», що підтримують транскордонні проєкти й культурний обмін між країнами ЄС та партнерами, зокрема Україною [4]. Завдяки цьому креативні індустрії стають каналом «м'якої сили» та взаємного культурного збагачення.

---

[1] Eurostat (2021). *Culture statistics — cultural employment*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_employment

[2] European Commission (2021). *Cultural and creative sectors*. URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors

[3] KEA European Affairs (2006). *The Economy of Culture in Europe*. Study for the European Commission. Brussels: European Commission.

[4] European Commission (2021). *Cultural and creative sectors*. URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors

Цифрові технології є одним із ключових драйверів цієї екосистеми. Вони розширюють доступ до аудиторії, дають нові формати самовираження й дозволяють авторам безпосередньо взаємодіяти зі спільнотами; платформи виконують роль не лише ринків збуту, а й середовищ для побудови відносин, збору зворотного зв'язку та співтворчості. Водночас у фокус дедалі частіше потрапляє сталий розвиток: креативні індустрії інтегрують у власні стратегії теми екології, соціальної відповідальності та інклюзії. У результаті людиноорієнтована екосистема поєднує економічну, цифрову й етичну логіку, не зводячись до жодної з них окремо.

8.2. Людський капітал як ядро креативної економіки

Людиноорієнтований підхід визнає головним ресурсом розвитку креативних індустрій людський капітал — знання, навички, креативність, емоційний інтелект і цінності. У такому баченні людина є не «робочою силою» для індустрії, а першоджерелом інновацій і культурних смислів, що узгоджується з класичним розумінням людського капіталу як сукупності продуктивних здатностей особистості, сформованих освітою й досвідом [5], та з концепцією «креативного класу» як рушія постіндустріального розвитку [6]. Справжня конкурентоспроможність креативної економіки визначається відтак не кількістю збудованих центрів чи ухвалених програм, а тим, наскільки вільно й відповідально люди можуть мислити, творити, помилятися й реалізовувати власні ідеї.

Цей акцент змінює уявлення про роль освіти й ринку праці. Освіта перестає бути системою передачі «готових знань» і перетворюється на середовище, де вчаться створювати нове: ставити складні запитання, працювати з невизначеністю, співпрацювати з людьми інших професій і культурних контекстів. Культурні та креативні інституції — від університетів до хабів — у такій логіці стають лабораторіями розвитку людського капіталу, а не лише майданчиками споживання контенту. Ринок праці, своєю чергою, має навчитися бачити у креативних фахівцях не «нестабільних фрілансерів», а носіїв складних компетентностей, здатних створювати цінність на перетині сфер.

Якщо людина є головним ресурсом креативної економіки, то її добробут, психологічна стійкість і права не можуть розглядатися як «побічні ефекти» ринку. Це актуалізує чесну розмову про прекарність, нерівності, вигорання й експлуатаційні практики, що нерідко приховуються за романтизованими образами «творчої свободи». Без соціальних гарантій, етичних стандартів і можливості будувати довгострокові кар'єрні траєкторії

[5] Becker G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
[6] Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books. URL: https://archive.org/details/riseofcreativecl00flor_1

людський капітал не розвивається, а виснажується. Тому поряд із показниками зростання креативного сектору мають звучати питання умов праці, залученості різних груп та балансу між свободою й захищеністю.

Для України зосередженість на людському капіталі має особливу вагу. В умовах війни, масової міграції та структурної нестабільності саме люди — їхня освіта, креативність і здатність до солідарності — стають ресурсом, який не може бути повністю зруйнований навіть фізичними втратами інфраструктури. Людиноорієнтований підхід, в даному випадку, означає зосередженість на тому, як зберегти й розвинути цей капітал: підтримати митців і креативних підприємців, які залишилися або повертаються; створити можливості для співпраці діаспори з Україною; визнати креативну працю важливою частиною відбудови, а не «додатковою опцією». У такому розширеному баченні людський капітал стає фундаментом не лише економічного зростання, а й культурної суб'єктності — здатності країни говорити власним голосом і бути почутою у світі.

8.3. Психологічні основи особистості: Я-концепція, потреби та соціальне порівняння

Розвиток людиноорієнтованої екосистеми неможливий без осмислення внутрішнього світу самої людини. Я-концепція — це система переконань і оцінок особистості щодо власних якостей, ролей і можливостей, що відповідає на запитання «хто я?», «яким мене бачать інші?» та «яким я хотів би бути?». У креативних індустріях Я-концепція має особливе значення, адже творча діяльність тісно пов'язана з особистим баченням, самооцінкою та здатністю приймати власну унікальність. Теорія Я-розбіжності пояснює, що розрив між «реальним Я» та «ідеальним Я» здатний бути як джерелом мотивації, так і джерелом емоційного дискомфорту й внутрішнього конфлікту [7]. Доповнює це уявлення концепція «можливих Я», які охоплюють образи того, ким людина прагне стати й ким боїться стати, поєднуючи в такий спосіб пізнання та мотивацію [8]. Завдання екосистеми — створити умови, в яких людина може поступово наближати власну реальність до бажаного образу, не втрачаючи психологічної стійкості.

Людиноорієнтований підхід враховує не лише професійні, а й базові психологічні потреби особистості. Потреба в приналежності — прагнення стійких, емоційно значущих зв'язків — постає однією з фундаментальних людських мотивацій [9]. Теорія самовизначення уточнює це уявлення, виокремлюючи три ключові потреби: у пов'язаності, компетентності та

[7] Higgins E.T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect, *Psychological Review*, 94(3), pp. 319–340. doi: 10.1037/0033-295X.94.3.319

[8] Markus H., Nurius P. (1986). Possible selves, *American Psychologist*, 41(9), pp. 954–969. doi: 10.1037/0003-066X.41.9.954

[9] Baumeister R.F., Leary M.R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), P.498. DOI: 10.1037/0033-2909.117.3.497

автономії, задоволення яких живить внутрішню мотивацію, добробут і креативність [10]. У креативних спільнотах ці потреби набувають особливої гостроти, оскільки творча праця водночас вимагає глибокої залученості та робить людину вразливою до оцінок ззовні.

Окремий механізм, що впливає на самооцінку творчої особистості, — соціальне порівняння. Згідно з класичною теорією, за відсутності об'єктивних критеріїв люди оцінюють власні здібності й погляди через порівняння з іншими [11]. У креативних професіях цей механізм відчутний особливо гостро: автори постійно бачать роботи колег і ризикують або недооцінювати себе, або гнатися за чужими стандартами, що поглиблює розрив між «реальним» і «бажаним» Я. Зріла людиноорієнтована екосистема не усуває порівняння — це неможливо, — а допомагає особистості зберігати психічну рівновагу, перетворюючи порівняння на інструмент рефлексії, а не саморуйнування, і пропонуючи підтримку, визнання та реалістичний зворотний зв'язок.

8.4. Персональний брендинг як продовження Я-концепції

Персональний брендинг є логічним продовженням людиноорієнтованого підходу: якщо екосистема будується навколо розвитку людського потенціалу, то персональний бренд стає механізмом, через який цей потенціал стає видимим, зрозумілим і затребуваним. Концепція бере початок від тези про те, що в новій економіці кожен фахівець є «керівником власної компанії» й головним маркетологом «бренду під назвою Ти» [12]. Сучасні академічні огляди визначають персональний брендинг як цілеспрямований процес формування, позиціонування й підтримання образу особистості, що ґрунтується на її цінностях, компетенціях і репутації [13], а маркетингова традиція розглядає «людські бренди» як перенесення логіки брендингу з продуктів на особистостей, з якими аудиторія встановлює сильний емоційний зв'язок[14]. У креативній сфері, де увага є дефіцитним ресурсом, персональний бренд є не просто самопрезентацією, а інструментом позиціонування на перенасиченому ринку.

Побудова персонального бренду зазвичай розпочинається з усвідомлення власної «суперсили» — кількох ключових сильних сторін, які

---

[10] European Commission (2021). *Cultural and creative sectors*. P.69. URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors

[11] Festinger L. (1954). A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7(2), P.123. doi: 10.1177/001872675400700202

[12] Peters T. (1997). The brand called you, *Fast Company*, 31 August. URL: https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you

[13] Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I. (2018). Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda, *Frontiers in Psychology*, 9, 2238. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02238

[14] Thomson M. (2006). Human brands: investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities, *Journal of Marketing*, 70(3), P. 106. DOI: 10.1509/jmkg.70.3.104

вирізняють людину й приносять найбільшу цінність, — та з аудиту цифрового сліду, що вже сформувався в пошукових системах, професійних мережах і соціальних медіа. Звідси випливає вимога видимості й відмінності: у середовищі, де увага розпорошена, невидимість фактично дорівнює відсутності, тож персональний брендинг наголошує на необхідності «відрізнятися» — знаходити власний голос, візуальну та смислову мову. Йдеться, однак, не про штучну ексцентричність, а про послідовне вираження автентичної унікальності; ефективний бренд спирається на чесність із собою, тоді як розрив між справжнім «Я» і демонстрованим образом підвищує ризики вигорання й недовіри.

Центральне місце у відносинах між креативним професіоналом та його аудиторією посідає довіра, яку зручно описати через «трикутник довіри» з вершинами автентичності, логіки та емпатії: людям властиво довіряти тому, хто, на їхнє переконання, є справжнім, чиї компетентність і судження зрозумілі, і хто демонструє турботу про їхні потреби [15]. Послаблення будь-якого з цих трьох складників спричиняє «коливання довіри», що руйнує зв'язок з аудиторією. Для глибшого структурування ідентичності можуть застосовуватися адаптовані моделі на кшталт призми бренд-ідентичності, яка розкладає образ на зовнішні характеристики, внутрішні риси, спосіб побудови взаємин і самообраз [16]. Разом ці виміри формують «капітал особистого бренду» — довіру, впізнаваність і символічний статус, що накопичуються завдяки послідовній поведінці та комунікації.

Щоб персональний бренд працював як стійка система, його доцільно розглядати не як набір випадкових дій розвитку, а як цілісну структуру, в центрі якої перебуває людина, а навколо неї вибудовуються взаємопов'язані елементи: візія (картина майбутнього й бажаний внесок), цінності (етичний і смисловий каркас), цільова аудиторія (адресат комунікації), місія (відповідь на запитання «навіщо?»), цілі (вимірювані орієнтири) та зміст (практичне втілення в текстах, образах, виступах і проєктах). Узгодження цих елементів зменшує розрив між внутрішнім «Я» та зовнішнім сприйнятим баченням і вбудовує особистість у ширшу екосистему так, щоб бренд приносив цінність не лише авторові, а й спільноті.

Сучасні підходи до бренд-комунікації наголошують на зміні бачення: головним героєм історії бренду має бути не сам автор, а його аудиторія. Структуру цього процесу зручно описує модель «шляху героя» — архетипна оповідь про виклик, кризу, трансформацію та повернення з новим досвідом [17], адаптована до маркетингу в межах підходу, за яким бренд відіграє роль не героя, а провідника, що допомагає аудиторії пройти власний

[15] Frei F.X., Morriss A. (2020). Begin with trust, *Harvard Business Review*, May–June. URL: https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust

[16] Kapferer J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th edn. London: Kogan Page.

[17] Campbell J. (1949). *The Hero with a Thousand Faces*. New York: Pantheon Books.

шлях [18]. Така постановка питання змінює структуру комунікації: замість «подивіться, який я» фокус переноситься на «як я можу допомогти вам», що посилює емпатійність бренду й глибше інтегрує його в людиноорієнтовану екосистему.

Невіддільним елементом зрілого персонального брендингу є готовність до вразливості та прийняття зворотного зв'язку. Визнання того, що аудиторія може не погоджуватися чи критикувати, є частиною відповідального ставлення до власної видимості; навіть несприйняття є сигналом, з яким можна працювати. Найбільшим ризиком у цьому контексті є не критика, а байдужість — відсутність емоційного чи ціннісного резонансу. Тому людиноорієнтована екосистема заохочує відкритість і здатність перетворювати зворотний зв'язок на ресурс розвитку, а не на причину самообмеження. У такому розумінні персональний брендинг перестає бути «гонитвою за лайками» й стає практикою усвідомленої самоідентифікації та відповідальної комунікації, в якій аудиторія сприймається як спільнота, а не лише як ринок.

8.5. Виклики та інституційні умови для України

Розбудова людиноорієнтованої екосистеми креативних індустрій в Україні стикається з низкою структурних викликів. Серед них — недосконала інституційна база та законодавство, що ускладнюють захист інтелектуальної власності, реєстрацію бізнесу й довгострокове планування для креативних підприємців. Проблемним залишається доступ до фінансування: бракує спеціалізованих програм для креативних індустрій, венчурних інструментів і стійких грантових ліній, а краудфандинг лише формується як масовий механізм. Додатковим викликом є інфраструктура — нестача креативних хабів, інкубаторів та просторів для культурних і освітніх практик, а також недостатньо ефективне використання вже наявних об'єктів. Сукупно це означає, що потенціал людського капіталу реалізується не повною мірою [19].

Орієнтиром для подолання цих бар'єрів є європейський досвід. Урбаністичні проєкти на кшталт «суперблоків» і креативних кварталів Барселони, перетворення колишніх промислових зон на культурно-креативні райони (зокрема, Кодбюен у Копенгагені) демонструють, як просторове планування може підтримувати творчу діяльність і підвищувати якість життя. Інституції на кшталт нідерландського Фонду креативних індустрій (Creative Industries Fund NL) чи британських галузевих об'єднань виконують роль «опорних вузлів» екосистеми, поєднуючи фінансову підтримку,

[18] Miller D. (2017). *Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen*. New York: HarperCollins Leadership.

[19] Український культурний фонд (2022). *Стан культури та креативних індустрій під час війни: результати дослідження*. Київ: Український культурний фонд; Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://ucf.in.ua/news/11082022

адвокацію, дослідження й мережування. Для України такі приклади є не лише натхненням, а й практичними моделями, які можна адаптувати з урахуванням місцевого контексту та воєнних реалій.

Людиноцентрична екосистема в Україні неминуче вписана в контекст війни й відбудови. Це означає, що креативні індустрії дедалі частіше виконуватимуть функції не лише економічного драйвера, а й інструмента травмоорієнтованого мистецтва, громадянської освіти та рефлексії над досвідом насильства й опору. Людиноцентричність тут передбачає чутливість до вразливостей — втрати домівок, фронтового досвіду, життя в евакуації — й водночас визнання сили: спроможності українських митців, дизайнерів і режисерів не лише виживати, а й формувати наративи, що впливають на уявлення світу про Україну.

На рівні держави розширене бачення людиноцентричної екосистеми вимагає переорієнтації політики: від фрагментарної підтримки окремих проєктів до системної роботи з людським капіталом. Це передбачає формування окремого законодавчого поля для креативних індустрій, гнучку податкову політику для фрілансерів і малих студій, інструменти страхування й соціального захисту творчих працівників, інвестиції в креативну інфраструктуру та довгострокові програми міжнародної інтеграції. Принципово важливо, щоб голос самих креативних спільнот був інтегрований у розроблення цих політик через ради, асоціації та професійні об’єднання, а держава виступала не «контролером», а партнером у розвитку.

Висновки

Проведений аналіз засвідчує, що людиноорієнтована екосистема креативних індустрій ґрунтується на простій, але вимогливій ідеї: розвиток сектору починається з розвитку людини. Запропонована тришарова логіка — від людського капіталу як ядра екосистеми через психологічні основи особистості до персонального брендингу як механізму комунікації — дозволяє побачити внутрішню зв’язність явищ, які зазвичай розглядають окремо. Людський капітал визначає, що саме розвивається; Я-концепція, базові потреби й соціальне порівняння пояснюють, як особистість переживає й мотивує власну творчість; персональний брендинг описує, як внутрішній потенціал стає видимим і вбудовується в ширше середовище.

Персональний брендинг у цій рамці переосмислюється: він постає не як поверхневе самопросування, а як продовження Я-концепції та інструмент відповідальної комунікації, в якому довіра, автентичність та емпатія важливіші за саму лише видимість. Коли аудиторія сприймається як спільнота, а не як ринок, персональний бренд набуває етичного виміру й перестає бути джерелом розриву між справжнім і демонстрованим «Я».

Для України така перспектива має особливе значення. Попри структурні бар’єри й зовнішні загрози, саме люди — митці, дизайнери, музиканти, підприємці й дослідники — вже сьогодні творять образ країни у світі та закладають фундамент майбутньої креативної економіки.

Людиноцентричність означає тут не лише захист прав і підтримку таланту, а й визнання того, що кожна особистість є носієм змін — локальних і глобальних. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої тришарової рамки на матеріалі українського креативного сектору, а також розроблення індикаторів, які дозволяли б оцінювати «людиноцентричність» політик підтримки не лише за економічними показниками, а й за критеріями добробуту, соціальної інтеграції та психологічної стійкості творчих спільнот.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Зізнаюся: читаючи цей розділ, я кілька разів ловив себе на тому, що перестаю думати про монографію і починаю думати про себе. Це, мабуть, і є ознакою того, що авторці вдалося щось важливе.

Теорія Я-розбіжності — про розрив між тим, хто ти є, і тим, ким хочеш бути, — описана тут як психологічний механізм, що може бути «джерелом мотивації або емоційного дискомфорту». Зручна академічна нейтральність. Але кожен, хто пропрацював у креативному секторі більше п'яти років, знає: цей розрив буває не джерелом, а безоднею. І жоден персональний брендинг не закриє її, якщо людина зсередини не знає, що саме вона транслює.

Саме тут у мене виникає питання до концепції, яку розділ захищає. Персональний брендинг як «продовження Я-концепції» — це красива ідея. Але в культурі, де соціальні мережі винагороджують не глибину, а частоту; не автентичність, а впізнаваність; не пошук, а впевненість — чи не стає «персональний бренд» ще одним тиском на людину, яка і так живе між реальним і бажаним «Я»?

Авторка відповідає на це обережно: «найбільшим ризиком є не критика, а байдужість». Я б сформулював інакше: найбільший ризик — це коли людина так добре навчилася транслювати свій бренд, що вже сама не розрізняє, де бренд, а де вона сама.

Для України, яка зараз активно будує власний національний наратив назовні, це питання не абстрактне. Між «розповісти світові про себе» і «стати тим, що від тебе хочуть почути» — тонка, але принципова межа.

Розділ 9.
ФІНАНСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ДОСВІД ЄС І ПОВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

Ольга Пляшко

Креативні індустрії (КІ) у сучасних умовах набувають важливого значення не лише як джерело економічної активності, а й як важливий чинник забезпечення зайнятості, розвитку людського капіталу та формування стійких моделей інноваційного розвитку. В цьому контексті особливої актуальності набувають питання фінансово-інвестиційного забезпечення культурно-креативного сектору (ККС), оскільки його особливістю є висока частка нематеріальних активів, інтелектуальної власності та людського капіталу, що суттєво впливає на видову та технологічну специфіку їхнього фінансування. З одного боку, традиційні механізми залучення інвестицій часто виявляються недостатньо ефективними для креативного сектору, що зумовлює пошук нових фінансових інструментів і моделей підтримки. З іншого — цифровізація обумовлює появу нових інструментів фінансування та залучення інвестицій, що актуалізує необхідність їхньої популяризації та стимулювання використання в креативному секторі.

Вивчення та імплементація європейського досвіду мають стратегічне значення для України, зважаючи на необхідність структурної модернізації економіки, стимулювання інноваційного розвитку, посилення конкурентоспроможності та врахування сучасних європейських і глобальних тенденцій розвитку креативного сектору.

9.1. Фінансово-інвестиційні механізми розвитку креативних індустрій

Економічна сутність інвестицій. У сучасній економіці інвестиції виступають одним із ключових факторів забезпечення економічного зростання, структурної модернізації та інноваційного розвитку. Узагальнюючи положення Закону України «Про інвестиційну діяльність» [1], інвестиції можна розглядати як вкладення матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів у господарську діяльність з метою отримання економічного, соціального або екологічного ефекту.

З позицій економічної теорії інвестиції традиційно розглядаються як один із базових факторів економічного зростання [2]. Починаючи з робіт Дж. М. Кейнса, інвестиції визначаються як один із основних компонентів сукупного попиту та важливий чинник стимулювання економічної активності.

[1] Про інвестиційну діяльність: *Закон України від* 18.09.1991 № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12

[2] Mankiw, N. Gregory (2022). *Macroeconomics*, 11th Edition. GCTU Repository, URL: https://repository.gctu.edu.gh/items/show/1543.

У неокласичних моделях економічного зростання, зокрема в моделі Р. Солоу, інвестиції трактуються як основне джерело нагромадження капіталу, що забезпечує зростання продуктивності праці та довгостроковий економічний розвиток. Проте перехід до постіндустріальної економіки та зростання ролі нематеріальних активів зумовили необхідність переосмислення природи інвестиційних процесів. Зокрема, Дж. Хаскел і С. Вестлейк [3] обґрунтовують визначальну роль нематеріальних активів та інтелектуального капіталу в створенні економічної вартості, тоді як П. Бурдьє [4] розглядає соціальний і культурний капітал як важливі складові сучасного економічного й суспільного розвитку. Відтак об'єктом інвестування, поряд з традиційними матеріально-технічними активами, стають і нематеріальні активи та людський капітал.

Дослідження інвестицій потребує розмежування їхніх сутнісних та аналітичних аспектів. У сутнісному розумінні інвестиції є економічною категорією, що характеризує процес цільового вкладення ресурсів для створення економічної, соціальної, культурної чи інноваційної цінності. В аналітичному аспекті інвестиційні процеси оцінюються за допомогою системи статистичних показників, які відображають різні стадії їхньої реалізації: формування ресурсної бази (фінансування), використання ресурсів (видатки) та безпосередньо інвестиційну активність (капітальні інвестиції, венчурне інвестування, фінансування інноваційної діяльності, грантова підтримка). Такий підхід дозволяє комплексно досліджувати інвестиційні процеси, поєднуючи їхнє теоретичне розуміння з кількісною оцінкою масштабів, структури та результативності інвестиційного забезпечення.

Сутність інвестицій у культурно-креативному секторі. Трансформація джерел створення вартості зумовлює зміну підходів до інвестування, що найбільш виразно проявляється у ККС. На відміну від традиційних секторів економіки, де інвестиції спрямовуються переважно на створення та модернізацію матеріально-технічної бази, інвестиційний процес у ККС орієнтований насамперед на розвиток інтелектуального потенціалу, створення й комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності, цифрових продуктів, брендів та інших нематеріальних активів. Саме тому ринкова капіталізація таких компаній, як Netflix, Spotify, Adobe, значною мірою визначається не матеріальними ресурсами, а цінністю контенту, технологій та брендів.

Ще однією особливістю інвестицій у креативному секторі є те, що вони виконують не лише економічні, а й соціальну, культурні та інноваційні функції, сприяючи економічному зростанню, розвитку людського капіталу, формуванню креативних кластерів і ревіталізації міських просторів, що детермінується самою специфікою креативного сектору. Як зазначають Е. Лутс, Д. Бецлер,

[3] Haskel J., Westlake S. (2018). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton : Princeton University Press, 288 p.

[4] Bourdieu P. (1986). *The Forms of Capital*. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York : Greenwood Press. pp. 241–258.

Т. Білле та К. Я. Боровецький [5], специфіка креативних індустрій полягає у створенні не лише економічної, а й культурної та суспільної цінності, що потребує застосування ширших підходів до оцінювання результативності інвестиційних проєктів, ніж винятково фінансові показники. Такі інвестиції також характеризуються підвищеним рівнем ризику, оскільки результативність творчих проєктів значною мірою визначається динамікою суспільних потреб, культурних трендів і споживчих уподобань. Водночас вони забезпечують розвиток творчого потенціалу, культурного середовища та інновацій, задовольняючи переважно потреби вищого рівня — у самовираженні, творчості, культурній ідентичності та естетичному розвитку. Саме ця багатовимірність результатів визначає специфіку інвестування в креативні індустрії та відрізняє його від інвестицій у традиційні галузі економіки.

Компоненти інвестиційного забезпечення. Як свідчать дослідження Е. Лутс зі співавторами та аналітичні матеріали Європейської Комісії [6], сучасні моделі фінансового забезпечення ККС охоплюють широкий спектр джерел, механізмів, форм і фінансових інструментів залучення капіталу. Поряд із традиційними джерелами та інструментами, такими як власний капітал, державна підтримка, банківське кредитування, дедалі більшого поширення набувають краудфандинг, фінансування під майбутні доходи, бізнес-ангели та інші інноваційні моделі та інструменти підтримки творчих проєктів. С. Ді Ново зі співавторами [7] обґрунтовують, що доступність окремих джерел фінансування у ККС значною мірою залежить від специфіки творчої діяльності, рівня інформаційної асиметрії, стадії розвитку підприємства та його здатності комерціалізувати результати творчої діяльності. У праці С. Каннінгема зі співавторами [8] акцентовано, що ефективне фінансування КІ, особливо в країнах із трансформаційною економікою, ґрунтується на поєднанні державних, приватних та міжнародних джерел фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність застосування комбінованих моделей інвестиційного забезпечення. Разом з тим, аналіз зазначених та інших наукових праць свідчить про відсутність усталеного підходу до систематизації складових інвестиційного забезпечення у ККС. У більшості досліджень поняття джерел фінансування, механізмів фінансування, форм залучення інвестицій та фінансових інструментів використовуються без чіткого розмежування або розглядаються як взаємозамінні категорії, хоча вони характеризують різні рівні організації

[5] Loots E., Betzler D., Bille T., Borowiecki K. J., Lee B. (2022). *New Forms of Finance and Funding in the Cultural and Creative Industries: Introduction to the Special Issue*. *Journal of Cultural Economics*, Vol. 46, No. 2, pp. 205–230

[6] European Commission (2016). *Towards More Efficient Financial Ecosystems. Innovative Instruments to Facilitate Access to Finance for the Cultural and Creative Sectors (CCS): Good Practice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2766/59318

[7] Di Novo S., Fazio G., Sapsed J., Siepel J. (2022). *Starving the Golden Goose? Access to Finance for Innovators in the Creative Industries*. Journal of Cultural Economics, Vol. 46, No. 2, pp. 345–386.

[8] Cunningham S., Ryan M., Keane M., Ordoñez D. (2008). Financing Creative Industries in Developing Country Contexts. Anheier H. K., Isar Y. R. (Eds.). *The Cultural Economy: The Cultures and Globalization Series*. London: SAGE Publications, pp. 65–110.

процесу інвестиційного забезпечення та виконують різні функції у фінансуванні творчих проєктів. З метою усунення зазначеної невизначеності та систематизації процесу залучення фінансових ресурсів відповідно до його економічного змісту, нами запропоновано структурну модель інвестиційного забезпечення у ККС, яка базується на послідовному розмежуванні джерел інвестиційних ресурсів, механізмів фінансування, форм залучення інвестицій та фінансових інструментів їхньої реалізації (рис. 9.1).

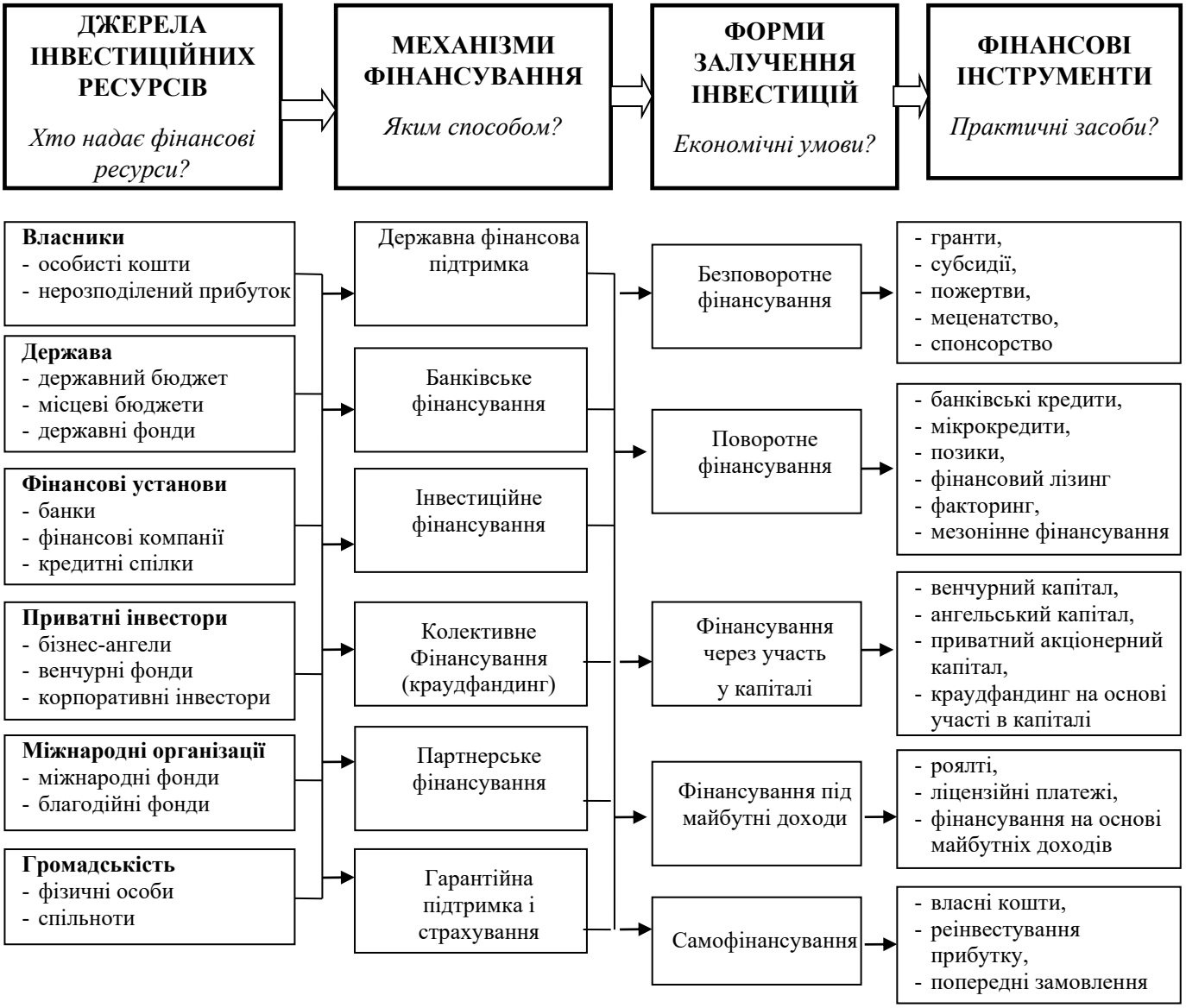


Рис. 9.1 Структурна модель інвестиційного забезпечення у культурно-креативному секторі
Джерело: узагальнено автором на основі [9]

[9] European Commission (2016). *Towards More Efficient Financial Ecosystems. Innovative Instruments to Facilitate Access to Finance for the Cultural and Creative Sectors (CCS): Good Practice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2766/59318

Запропонована структуризація відображає логіку фінансування інвестиційного проєкту. Джерела фінансування визначають *надавача* фінансових ресурсів, *механізми — спосіб залучення та передачі* фінансових ресурсів отримувачу, *форми* залучення характеризують *економічні умови,* на яких здійснюється фінансування, а *фінансові інструменти* — конкретні *практичні засоби* реалізації відповідної форми фінансування. Такий підхід забезпечує чітке розмежування економічних категорій різного рівня узагальнення та створює методологічну основу для вибору оптимальної моделі інвестиційного забезпечення залежно від особливостей конкретного проєкту.

Джерелами інвестиційних ресурсів виступають економічні суб'єкти або фінансові системи, за рахунок яких формується інвестиційний капітал. До їхнього числа відносимо власний капітал, державне фінансування, фінансово-кредитні установи, приватних інвесторів, а також міжнародні й громадські організації.

Власний капітал формується за рахунок особистих коштів засновників, нерозподіленого прибутку та інших внутрішніх фінансових ресурсів підприємства. Це джерело є найбільш поширеним на початкових стадіях розвитку творчих проєктів, коли доступ до зовнішнього фінансування обмежений високим рівнем невизначеності та відсутністю кредитної історії або підтвердженої бізнес-моделі. Основною перевагою власного капіталу є збереження повної управлінської незалежності та відсутність необхідності повернення коштів або передачі корпоративних прав отримувачем фінансування. Водночас його можливості обмежуються фінансовими ресурсами власників, що ускладнює масштабування діяльності та реалізацію капіталомістких проєктів.

Державне фінансування включає кошти державного та місцевих бюджетів, державних фондів, а також інші інструменти фінансової підтримки, спрямовані на розвиток культури й креативних індустрій. Як зазначає Д. Тросбі [10], культурні товари поєднують економічну та культурну цінність, що зумовлює обмеженість винятково ринкових механізмів їхнього фінансування та обґрунтовує необхідність застосування інструментів державної підтримки й культурної політики. Саме тому державне фінансування є пріоритетним насамперед для проєктів із високою суспільною або культурною значущістю, але недостатньою комерційною привабливістю для приватного капіталу. Його перевагами є можливість реалізації соціально значущих ініціатив без втрати контролю над підприємством та без виникнення боргових зобов'язань. Разом з тим, конкурсний характер отримання коштів, їхнє цільове призначення, обмеженість фінансових ресурсів і залежність від державної політики знижують можливості використання цього джерела як єдиної основи довгострокового розвитку підприємства.

Важливим джерелом фінансових ресурсів виступають фінансово-кредитні установи, які забезпечують доступ підприємств до позикового капіталу шляхом банківського кредитування, мікрофінансування, лізингових та інших

[10] Throsby D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

фінансових операцій. Таке джерело є найбільш доцільним для підприємств, що вже мають стабільні грошові потоки та можуть забезпечити виконання кредитних зобов'язань. Перевагою банківського фінансування є можливість швидкого залучення значних обсягів капіталу без зміни структури власності підприємства. Водночас високі вимоги до платоспроможності позичальників, необхідність надання забезпечення та порівняно високий рівень ризику для креативних проєктів істотно обмежують доступність цього джерела фінансування, особливо для малих підприємств і стартапів.

Приватні інвестори, як джерело фінансування, представлені як професійними учасниками інвестиційного ринку (асоціації бізнес-ангелів, венчурні фонди, корпоративні інвестори), так і населенням (громадськістю), які інвестують у творчі чи креативні проєкти. Участь професійних учасників є найбільш ефективною для інноваційних проєктів із високим потенціалом масштабування та комерціалізації. Крім фінансових ресурсів, такі інвестори нерідко забезпечують підприємства управлінською експертизою, консультаційною підтримкою, доступом до професійних мереж і нових ринків. Разом із тим, залучення такого джерела фінансування, як правило, пов'язане з передачею частини корпоративних прав, участю інвестора в управлінні підприємством і необхідністю забезпечення високої дохідності вкладеного капіталу. Громадськість забезпечує мобілізацію фінансових ресурсів через добровільні внески фізичних осіб, краудфандингові компанії, благодійні пожертви, патронат та інші форми суспільної підтримки. Це джерело є найбільш доцільним для реалізації творчих, культурних, соціальних та інноваційних проєктів, які мають суспільну значущість, здатні сформувати активну спільноту прихильників і викликати широкий громадський інтерес. Перевагами такого фінансування є можливість залучення коштів без передачі корпоративних прав або прийняття боргових зобов'язань, одночасне формування лояльної аудиторії, популяризація проєкту і перевірка суспільного попиту на творчий продукт, але його ефективність значною мірою залежить від рівня суспільної довіри, якості комунікації з потенційними донорами, інформаційної підтримки проєкту та не гарантує стабільності й достатності обсягів залучених фінансових ресурсів.

Ще одним активним учасником ринку фінансування саме в культурно-креативному секторі є міжнародні та громадські організації, які реалізують програми грантової підтримки, донорського фінансування та міжнародної технічної допомоги. Їхня участь є особливо важливою для культурних, освітніх, соціальних та інноваційних проєктів, які сприяють інклюзивності, розвитку людського капіталу, культурного різноманіття та міжнародної співпраці. Основними перевагами такого джерела є можливість отримання безповоротного фінансування, доступ до міжнародних партнерських мереж і сучасних управлінських практик. Разом з тим, залежність від пріоритетів донорських організацій, конкурсних процедур та обмежених строків реалізації програм не дозволяє розглядати їх як стабільне джерело фінансування.

Механізми фінансування характеризують способи залучення та передачі фінансових ресурсів від їхнього власника до отримувача. На відміну від

джерел, механізми не визначають походження капіталу, а відображають організаційний спосіб його залучення: державна фінансова підтримка, банківське фінансування, інвестиційне фінансування, колективне фінансування, партнерське фінансування, а також механізми гарантування та страхування інвестиційних ризиків. Важливою особливістю механізмів фінансування є їхній універсальний характер. Один і той самий механізм може використовувати фінансові ресурси різних джерел і реалізовуватися в різних формах залежно від специфіки інвестиційного проєкту. Механізми державного та банківського фінансування є загальноусталеними для більшості секторів економіки, а їхнє застосування в креативному секторі відрізняється переважно специфікою окремих інвестиційних проєктів або умовами реалізації державної політики щодо підтримки креативних індустрій. Натомість механізми інвестиційного, колективного та партнерського фінансування набувають у креативному секторі специфічних форм реалізації. Зокрема, інвестиційне фінансування часто здійснюється на ранніх стадіях розвитку творчих проєктів або стартапів, коли ключовим об'єктом оцінювання виступає не наявність матеріальних активів, а потенціал комерціалізації креативної ідеї чи об'єктів інтелектуальної власності. Колективне фінансування, крім залучення фінансових ресурсів, виконує функцію перевірки ринкового попиту, формування спільноти прихильників проєкту та його інформаційного просування. Партнерське фінансування реалізується, як правило, через співпрацю творчих підприємств із бізнесом, органами влади, закладами культури, громадськими організаціями та міжнародними фондами й дозволяє поєднувати не лише фінансові, а й інші ресурси для реалізації проєктів. Механізми гарантування та страхування інвестиційних ризиків у креативному секторі виконують переважно допоміжну функцію зниження ризиків для інвесторів і кредиторів. Гарантійна підтримка може реалізовуватися через державні або міжнародні гарантійні фонди, які забезпечують часткове покриття кредитних ризиків за інвестиційними проєктами креативних підприємств, тоді як страхові механізми охоплюють страхування майна, відповідальності, втрати прибутку від простоїв чи переривання діяльності, а також страхування окремих ризиків під час виробництва аудіовізуального контенту, організації фестивалів, виставок чи гастрольної діяльності.

Форми залучення інвестицій визначають економічні умови отримання фінансових ресурсів і характер взаємовідносин між інвестором та отримувачем. Вони не залежать від конкретного джерела чи механізму фінансування, а відображають економічну природу фінансових відносин і включають безповоротне та поворотне фінансування, інвестування через участь у капіталі підприємства, фінансування під майбутні доходи та самофінансування. Кожна із зазначених форм може реалізовуватися через різні механізми фінансування.

Безповоротне фінансування є моделлю залучення фінансових ресурсів, яка не передбачає їхнього повернення або передачі інвестору корпоративних прав чи частки майбутніх доходів підприємства й реалізується через гранти, субсидії, благодійну допомогу, меценатство та донорські програми. Основною її перевагою є можливість забезпечення реалізації проєктів без виникнення

боргових зобов'язань або втрати контролю над підприємством, але доступ до такого фінансування обмежується фінансовими ресурсами, відповідністю проєкту цілям фінансуючої організації, конкурсним відбором і низкою інших факторів.

Поворотне фінансування хоч і має менші обмеження доступу, але, крім зобов’язання з обов’язкового повернення у визначені строки, передбачає, як правило, і виплату винагороди за користування капіталом, і підвищені вимоги кредиторів до платоспроможності та забезпечення виконання зобов’язань. Інвестування через участь у капіталі (часткове, пайове) передбачає залучення фінансових ресурсів шляхом передачі інвестору частки в статутному капіталі або корпоративних прав підприємства. У межах цієї моделі інвестор бере участь у розподілі фінансових результатів діяльності та зацікавлений у довгостроковому зростанні вартості бізнесу. Основними перевагами є можливість залучення значного обсягу капіталу без формування боргових зобов'язань, а також отримання управлінської, консультаційної та стратегічної підтримки з боку інвестора. Разом із тим така модель супроводжується частковою втратою контролю над підприємством, необхідністю узгодження стратегічних рішень із новими співвласниками та розподілом майбутнього прибутку між учасниками бізнесу.

Фінансування під майбутні доходи передбачає залучення капіталу в обмін на зобов'язання підприємства здійснювати інвестору виплати у вигляді визначеної частки майбутньої виручки або доходів до досягнення погодженого обсягу повернення інвестицій. Така модель є особливо привабливою для підприємств креативного сектору, діяльність яких пов'язана зі створенням об'єктів інтелектуальної власності, цифрових продуктів або творчих проєктів із прогнозованими майбутніми доходами. Її перевагами є відсутність необхідності передачі корпоративних прав, гнучкість механізму погашення інвестицій залежно від фактичних фінансових результатів і можливість адаптації умов фінансування до специфіки проєкту. Водночас нестабільність доходів, складність прогнозування майбутньої виручки, необхідність прозорого обліку фінансових потоків і відносно невисока поширеність цієї моделі обмежують масштаби її застосування.

Самофінансування передбачає забезпечення розвитку проєкту чи підприємства за рахунок власних фінансових ресурсів, зокрема, нерозподіленого прибутку, амортизаційних відрахувань, особистих коштів власників або інших внутрішніх джерел капіталу. Основною перевагою цієї моделі є повне збереження фінансової незалежності, відсутність боргових зобов'язань та необхідності передавати корпоративні права третім особам. Разом із тим можливості самофінансування обмежуються обсягом власних ресурсів, що може стримувати темпи реалізації масштабних інноваційних або капіталомістких проєктів, особливо на ранніх стадіях розвитку бізнесу.

Фінансові інструменти — це практичні засоби реалізації відповідної форми фінансування. Вибір конкретного фінансового інструменту визначається не лише джерелом фінансових ресурсів або механізмом їхнього залучення, а насамперед особливостями самого інвестиційного проєкту, його масштабами,

стадією життєвого циклу, прогнозованими грошовими потоками, рівнем ризику, наявністю активів, що можуть використовуватися як забезпечення, та стратегічними цілями розвитку підприємства. Саме тому сучасна практика фінансування ККС дедалі більше ґрунтується на комбінуванні різних джерел, механізмів, форм і фінансових інструментів, що дозволяє сформувати найбільш ефективну архітектуру інвестиційного забезпечення для кожного конкретного проєкту.

Безповоротні фінансові інструменти включають гранти, субсидії, пожертви, меценатську та спонсорську підтримку. Відмінність між ними полягає в джерелі фінансування, меті надання коштів та характері взаємовідносин між донором і отримувачем. Якщо гранти та субсидії, як правило, надаються на конкурсних засадах, то пожертви й меценатство мають переважно благодійний характер, а спонсорство передбачає отримання спонсором маркетингових або репутаційних вигод.

Поворотні фінансові інструменти базуються на принципі повернення залучених коштів у визначені строки та на погоджених умовах. До них належать банківські кредити, мікрокредитування, позики, фінансовий лізинг, факторинг і мезонінне фінансування. Основні відмінності між ними полягають у способі надання фінансових ресурсів, формах забезпечення, строках фінансування, вартості капіталу та розподілі ризиків між сторонами.

Інструменти часткового фінансування (участі в капіталі) передбачають залучення інвестора шляхом передачі йому частки у власності підприємства або інвестиційного проєкту. На відміну від боргового фінансування, вони не створюють зобов'язань щодо повернення залучених коштів у визначений строк, натомість інвестор розраховує на отримання доходу від зростання вартості бізнесу або розподілу прибутку. До цієї групи належать венчурний капітал, інвестування бізнес-ангелів, прямі приватні інвестиції та акціонерний краудфандинг. Зазначені інструменти найбільш ефективні для фінансування інноваційних підприємств і стартапів, які мають високий потенціал розвитку, але обмежені можливості залучення банківського кредитування.

Інструменти фінансування під майбутні доходи передбачають залучення капіталу без передачі права власності на підприємство та без використання класичних боргових зобов'язань. Їхньою особливістю є те, що повернення інвестицій здійснюється за рахунок визначеної частки майбутніх доходів або ліцензійних платежів, які генерує реалізований проєкт. До цієї групи належать роялті-фінансування, ліцензійні платежі та фінансування під майбутню виручку. Такі інструменти дозволяють узгодити виплати інвестору з фактичними фінансовими результатами діяльності підприємства, що знижує фінансове навантаження на початкових етапах реалізації проєкту. Найбільш поширеним є використання цих інструментів у музичній, аудіовізуальній, видавничій індустріях, а також у сфері розроблення програмного забезпечення та цифрового контенту.

Інструменти самофінансування передбачають реалізацію інвестиційних проєктів за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства або майбутніх надходжень від споживачів. До них належать власні кошти, реінвестування

прибутку, механізм попередніх продажів (pre-orders), який дозволяє частково профінансувати створення продукту ще до його виходу на ринок. Самофінансування забезпечує найбільшу незалежність від зовнішніх інвесторів, однак обмежується фінансовими можливостями самого підприємства.

Фінансова екосистема інвестиційного забезпечення креативного сектору. На відміну від розглянутих джерел, механізмів, моделей та інструментів фінансування, які характеризують окремі складові процесу інвестиційного забезпечення, екосистемний підхід акцентує увагу на сукупності взаємопов'язаних суб'єктів, інституцій, ресурсів та умов, що спільно забезпечують формування, залучення й ефективне використання капіталу. Концептуальні засади такого підходу сформувалися в межах теорії підприємницьких екосистем. Зокрема, Д. Айзенберг [11] обґрунтовує підприємницьку екосистему як середовище, в якому взаємодія підприємців, інституцій, фінансових організацій, державної політики, людського капіталу та культури створює умови для виникнення й розвитку підприємництва. Б. Вюрт, Е. Стам і Б. Спігель [12], шляхом узагальнення основних теоретичних підходів до дослідження підприємницьких екосистем, визначають їх як систему взаємопов'язаних суб'єктів, ресурсів, інститутів і процесів, що спільно забезпечують створення цінності та підтримують підприємницьку діяльність. Для культурних і креативних індустрій екосистемний підхід набуває особливого значення, оскільки можливості залучення фінансових ресурсів визначаються не лише характеристиками окремого підприємства чи проєкту, а й рівнем розвитку взаємодії між усіма причетними до інвестиційного процесу учасниками, а характер цих взаємозв'язків значною мірою визначає доступність різних джерел фінансування та можливості масштабування креативного бізнесу. Зокрема, Е. Лутс зі співавторами [13] узагальнюють, що розвиток креативного підприємництва залежить не лише від доступності фінансового капіталу, а й від соціального капіталу, локальних мереж взаємодії, взаємної довіри, інституційної підтримки, просторової концентрації креативних акторів та інших елементів екосистеми, які формують сприятливе середовище для започаткування, розвитку й масштабування творчих бізнесів.

Таким чином, фінансова екосистема креативного сектору є багатовимірною системою, в якій доступ ОКІ до фінансування визначається не одним фактором, а поєднанням фінансового стану, ринкових умов, компетентностей, репутації сектору, регуляторного середовища та мережі

[11] Isenberg D. J. (2016). Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin.* Vol. 61, No. 4, pp. 564–573. URL: https://doi.org/10.1177/0003603X16676162

[12] Wurth B., Stam E., Spigel B. (2022). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Vol. 46, No. 3, pp. 729–778. URL: https://doi.org/10.1177/1042258721998948

[13] Loots E., Neiva M., Carvalho L., Lavanga M. (2021). The Entrepreneurial Ecosystem of Cultural and Creative Industries in Porto: A Sub-Ecosystem Approach. *Growth and Change*. Vol. 52, No. 2, pp. 641–662. URL: https://doi.org/10.1111/grow.12434

підтримки (рис. 9.2). Ядром екосистеми є представники культурних і креативних індустрій (ОКІ), які мають потребу у фінансуванні, а навколо них формується система умов, що або полегшують, або ускладнюють доступ до коштів.



Рис. 9.2. Фінансова екосистема інвестиційного забезпечення креативного сектору

Джерело: [14]

Ключовими елементами зазначеної екосистеми є:

- *фінансовий стан ОКІ*: наявність власних коштів, можливість реінвестування прибутку, рівень ліквідності, доступність застави та ступінь захисту прав інтелектуальної власності. Для креативних підприємств саме висока частка нематеріальних активів часто є ключовим чинником, що ускладнює традиційні підходи до фінансування, які орієнтовані на матеріальну заставу;
- *динаміка цільового ринку*: розмір ринку, темпи його зростання або спаду, рівень ризиків. Інвестори зацікавлені в ринках із потенціалом масштабування та стабільним попитом на креативний продукт або послугу;
- *репутація сектору креативних індустрій*: позитивна репутація сприяє притоку інвестицій, тоді як низький рівень довіри підвищує вартість капіталу або обмежує доступ до нього. Репутація формується через діяльність

[14] Воробей В., Кобринович М., Кривецька Л., Гудз Н., Кравченко М., Лісний І., Гуцол О., Крижанівський В. (2020). *Фінансування креативних індустрій : аналітичний звіт*. Львів, 2020. 271 с. URL: https://www.ppv.net.ua/uk/works_categories/analytical-studies/works/finance-for-creative-industries-2020-ua

громадськості, медіа, лідерів думок, аналітику ринку, розробку державних політик та позицію фінансових інституцій;

- *регуляторна політика*: сприятливе регуляторне середовище може стимулювати розвиток креативних індустрій, тоді як надмірні обмеження — стримувати їхній фінансовий розвиток. Банківське регулювання, державні політики підтримки, податкова система, регулювання прав інтелектуальної власності та ринку альтернативного фінансування визначають «правила гри» для всіх учасників;
- *надавачі фінансування (інвестори)*, які представлені різними групами: приватними (банки, бізнес-ангели, інвестори, краудфандингові платформи), державними (грантові програми, ваучери, інші інструменти підтримки), індивідуальними та колективними (друзі, сім'я, спільноти). Різноманітність джерел дозволяє ОКІ комбінувати фінансові інструменти залежно від стадії розвитку та типу проєкту;
- *система прихильників і підтримки*: родина та друзі, бізнес-ангели, агентства й офіси підтримки, навчальні та тренінгові програми, інкубатори, кластери, акселератори, заклади вищої освіти. Вони не лише забезпечують фінансові ресурси, а й сприяють розвитку компетентностей, нетворкінгу та підвищенню інституційної спроможності креативних підприємств;
- *базові та бізнесові компетентності* учасників креативних індустрій, бо саме поєднання творчого потенціалу з ефективним менеджментом підвищує довіру фінансових партнерів.

Основні групи інвесторів у ККС. Серед усіх учасників фінансової екосистеми особливе місце займають надавачі фінансування — інвестори, оскільки саме вони забезпечують трансформацію інвестиційного потенціалу в реальні фінансові ресурси. На відміну від традиційних секторів економіки, де рішення про інвестування переважно ґрунтуються на фінансових показниках і матеріальному забезпеченні, у креативних індустріях на вибір інвестора істотно впливають творчий потенціал, інтелектуальний капітал, соціальна цінність проєкту, перспективи комерціалізації та можливості масштабування. Це зумовлює формування багаторівневої системи інвесторів, які відрізняються джерелами капіталу, інвестиційними цілями, рівнем прийнятного ризику, мотивацією та очікуваними результатами інвестування. Залежно від домінуючої мети їх доцільно поділяти на соціально орієнтованих, діяльність яких спрямована насамперед на створення суспільної, культурної або екологічної цінності, та комерційно орієнтованих, для яких визначальним є отримання фінансової віддачі від вкладеного капіталу. Окрему групу формують змішані (гібридні) інвестори, які поєднують прагнення досягти вимірюваного соціального впливу з отриманням помірної фінансової віддачі (рис. 9.3).

Держава є базовим соціальним інституційним інвестором ККС, забезпечуючи фінансування тих напрямів діяльності, які створюють значну суспільну та культурну цінність, але не завжди є достатньо привабливими для приватного капіталу. За даними Eurostat, у 2022 році сукупні державні видатки країн ЄС на відпочинок, культуру та релігію становили 182 млрд євро, або

1,1 % ВВП, а у 2023 р. вже 201 млрд євро та 1,2 % ВВП [15]. У середньому 54,5 % державних видатків на відпочинок, культуру та релігію фінансується за рахунок місцевих бюджетів, що відображає вагому роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні розвитку культурної сфери. Найвищий рівень децентралізації таких видатків спостерігається у Нідерландах (75,0 %), Польщі (72,7 %), Франції (71,4 %) та Ісландії (71,0 %), тоді як найнижчі показники характерні для Кіпру (16,7 %), Угорщини (25,0 %), Італії (37,5 %) і Німеччини (40,8 %) [16]. Найімовірніше, такі регіональні відмінності пов'язані з особливостями бюджетного устрою та національними моделями фінансування культури.

ІНВЕСТОРИ У КУЛЬТУРНО-КРЕАТИВНОМУ СЕКТОРІ

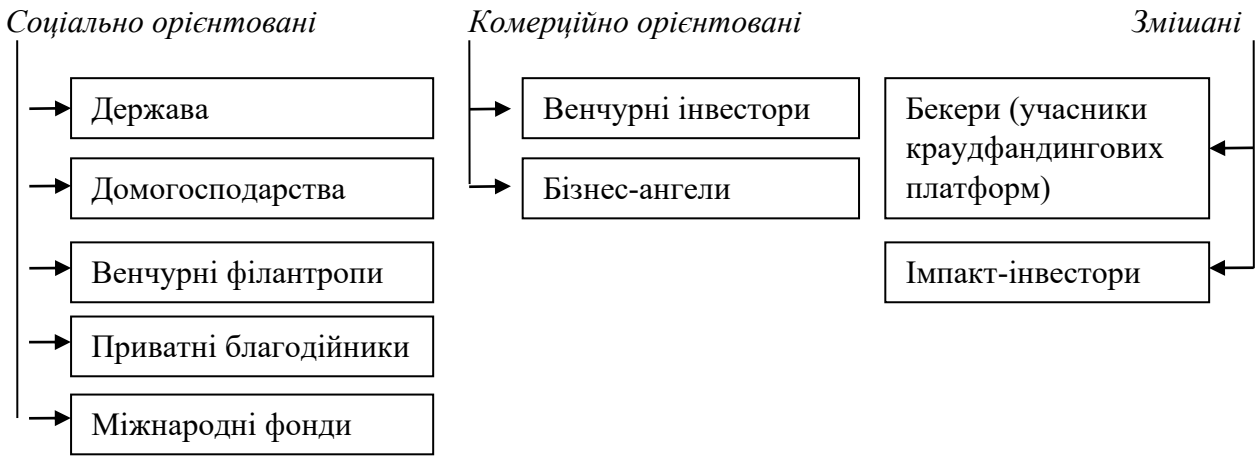


Рис. 9.3. Типи інвесторів у культурно-креативному секторі за домінуючою метою інвестування

Джерело: узагальнено автором на основі [17],[18]

Особливістю державного інвестування є його орієнтація на довгострокові суспільні результати, розвиток культурної інфраструктури, збереження та примноження творчого потенціалу, забезпечення доступності культурних благ, що реалізується не лише через пряме бюджетне фінансування, а й за допомогою податкових пільг, грантових програм, державних гарантій, субсидій, компенсаційних механізмів та інших інструментів державної фінансової політики. Відповідно, перевагами державної участі є стабілізація

[15] Eurostat (n.d.). *Government expenditure on recreation, culture and religion. Statistics Explained*. Luxembourg: European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_recreation,_culture_and_religion

[16] Eurostat (n.d.). *General government expenditure by function (COFOG) (gov_10a_exp)*. Eurostat Database. Luxembourg: Statistical Office of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_exp/default/table?lang=en

[17] UNESCO (n.d.). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good*. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474

[18] OECD (n.d.). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. URL: https://www.oecd.org/en /publications/ the-culture-fix_991bb520-en.html

розвитку сектору, зменшення фінансових ризиків реалізації суспільно значущих проєктів і формування сприятливого інституційного середовища, але її ефективність обмежується високою конкуренцією за бюджетні ресурси, адміністративними процедурами та залежністю від бюджетної й політичної кон'юнктури. Тому хоч держава й виконує системоутворюючу функцію у фінансовій екосистемі культурно-креативного сектору, однак її участь не може повністю замінити ринковий капітал.

Домогосподарства є не менш важливими інвесторами у ККС, оскільки саме їхні витрати формують платоспроможний попит на культурні товари та послуги і забезпечують повернення інвестицій. У країнах Європейського Союзу витрати домогосподарств на культуру становлять у середньому 2,6 % загального обсягу споживчих витрат. При цьому простежується закономірність: у країнах, де понад половина сімейного бюджету спрямовується на базові потреби, частка витрат на культуру зазвичай не перевищує 2,5 %. Найбільша частка витрат домогосподарств ЄС на культурні товари та послуги у 2020 році припадала на оплату телебачення та радіомовлення, плату за оренду обладнання та аксесуарів для культури (20,8 %), газети і журнали (12,6 %), обладнання для обробки інформації (12,5 %) та книги (12,5 %). І навпаки, найменші витрати домогосподарств на предмети культурного призначення та послуги припадали на фото- та кінообладнання (1,7 %) і ремонт аудіовізуальної, фототехніки та обладнання для обробки інформації (0,6 %) [19]. Такий видовий розподіл витрат домогосподарств свідчить про зміну моделі культурного споживання, за якої дедалі більша частка витрат спрямовується не на придбання матеріальних культурних товарів, а на доступ до культурного контенту та інформаційних ресурсів та поступове скорочення попиту на спеціалізовану техніку.

Венчурні філантропи та благодійні фонди є соціальними інституційними інвесторами, діяльність яких поєднує соціальну місію із підприємницьким підходом до підтримки інновацій. Вони орієнтуються насамперед на проєкти, що створюють значний суспільний ефект і водночас мають потенціал до самостійного розвитку. Перевагою таких інвесторів є готовність підтримувати експериментальні та міждисциплінарні ініціативи, які ще не становлять інтересу для комерційних інвесторів, але обмеженість фінансових ресурсів, залежність від донорських пріоритетів і проєктний характер підтримки не дозволяють їм забезпечувати довгострокове фінансування сектору. На відміну від класичного імпакт-інвестування, яке передбачає досягнення одночасно соціального впливу та фінансової віддачі, венчурна філантропія допускає відсутність фінансового прибутку за умови досягнення значущого суспільного результату, а тому виконує роль каталізатора соціальних і культурних інновацій.

Приватні благодійники та благодійні фонди також сприяють розвитку ККС, керуючись переважно суспільними, культурними та репутаційними

[19] Eurostat (2024). *Culture statistics*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 202 p. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/44962.pdf

мотивами. Їхня діяльність забезпечує підтримку мистецтва, культурної спадщини, локальних культурних ініціатив та інших проєктів, які не завжди мають високий комерційний потенціал. Основними перевагами такого виду інвестування є незалежність від державної політики, оперативність прийняття рішень і можливість підтримувати нішеві культурні проєкти. Разом з тим, нестабільність фінансування, відсутність довгострокових інвестиційних зобов'язань і обмежені масштаби ресурсів визначають допоміжний характер їхньої участі у фінансовій екосистемі.

Міжнародні фінансові організації й фонди є хоч і не ключовими, але важливими інституційними інвесторами у ККС. Незважаючи на високі вимоги до якості проєктів, складні процедури конкурсного відбору та необхідність міжнародної кооперації, що часто обмежують доступність таких ресурсів для значної частини малих креативних підприємств, саме міжнародні фонди значною мірою забезпечують інтеграцію національних культурно-креативних індустрій у глобальний простір і сприяють розвитку міжнародного партнерства, мобільності митців, інституційній спроможності організацій та післякризовому відновлення сектору.

Венчурні інвестори є ключовими учасниками комерціалізації та масштабування культурно-креативного бізнесу. Їхній інтерес зосереджується переважно на сегментах із високим потенціалом швидкого зростання, насамперед у сфері креативних технологій, геймдеву, цифрових медіа та інструментів штучного інтелекту. Найбільш розвинені ринки венчурного капіталу сформувалися у США, які є беззаперечним світовим лідером за обсягами венчурних інвестицій, а також у Великій Британії, Ізраїлі, Канаді, Німеччині, Франції та країнах Північної Європи. Саме в цих країнах функціонують найбільш зрілі венчурні екосистеми, що забезпечують фінансування високотехнологічних стартапів на різних стадіях їхнього розвитку [20].

Інвестиційна модель венчурного капіталу ґрунтується на очікуванні суттєвого приросту вартості компанії, що зумовлює орієнтацію венчурних інвесторів насамперед на сегменти ССІ з високим потенціалом масштабування — цифровий контент, ігрову індустрію, стрімінгові платформи та технологічні стартапи у сфері креативних послуг. Перевагами такого інвестування є можливість швидкого масштабування бізнесу, виходу на міжнародні ринки та доступу до стратегічної експертизи, але високі вимоги до темпів зростання, орієнтація переважно на технологічні сегменти та можливість втрати засновниками частини контролю над компанією істотно звужують коло потенційних отримувачів таких інвестицій.

Бізнес-ангели є приватними індивідуальними інвесторами, які забезпечують ранні стадії розвитку креативних стартапів не лише капіталом, а й підприємницьким досвідом, професійними знаннями та діловими контактами.

[20] OECD (2025). *Benchmarking Government Support for Venture Capital: A Comparative Analysis*. OECD SME and Entrepreneurship Papers. No. 71. Paris: OECD Publishing. 46 p. DOI: 10.1787/81e53985-en.

Найактивніше вони підтримують проєкти у сферах цифрових медіа, дизайну, ігрової індустрії, креативних технологій та платформних рішень. Найбільшого розвитку мережі бізнес-ангелів набули у США, Великій Британії, Франції, Німеччині, Іспанії та країнах Північної Європи, що пов'язано з наявністю розвинених інноваційних екосистем, професійних асоціацій та державних програм стимулювання приватного інвестування. За даними Business Angels Europe, у 2021 році найбільша частка інвестицій бізнес-ангелів була спрямована у сферу інформаційно-комунікаційних технологій (48 %) та бізнес-послуг (46 %) [21]. Основними перевагами їхньої участі є гнучкість прийняття рішень, індивідуальний підхід до стартапу та активна менторська підтримка. Разом із тим, обмежені обсяги фінансування та залежність від особистого бачення інвестора не завжди дозволяють забезпечити швидке масштабування бізнесу.

Бекери (учасники краудфандингових платформ) є гібридними інвесторами, для яких поряд із підтримкою перспективної бізнес-ідеї важливе значення має створення соціальної, культурної або творчої цінності. Подібно до бізнес-ангелів, вони фінансують проєкти на ранніх стадіях розвитку, коли доступ до традиційних джерел капіталу є обмеженим, а рівень інвестиційного ризику залишається високим. Фактично, бекери виконують не лише фінансову, а й маркетингову функцію, бо формують первинний ринковий попит на проєкт і перевіряють їхню життєздатність. Краудфандинг найбільш поширений у США, Великій Британії, Китаї, Німеччині та Франції, де сформувалися найбільші спільноти бекерів і функціонують провідні краудфандингові платформи. Загалом світовий ринок краудфандингу є динамічним: прогнозується, що у 2028 р. загальна вартість транзакцій становитиме 1,27 млрд дол. США (проти 1, 2 млрд дол. США у 2017 р.), а середній обсяг фінансування одного проєкту зросте до 9,35 тис. дол. США проти 7,93 тис. дол. США у 2017 р. Водночас прогнозується скорочення кількості профінансованих проєктів із 151,2 тис. у 2017 р. до 136,2 тис. у 2028 р., що свідчить про поступову концентрацію фінансових ресурсів на меншій кількості, але більш масштабних ініціативах [22].

Імпакт-інвестори — це інституційні або приватні інвестори, які поєднують прагнення до отримання фінансової віддачі з досягненням вимірюваного позитивного соціального, культурного чи екологічного ефекту. У креативному секторі вони підтримують проєкти, здатні одночасно генерувати економічну цінність і вирішувати суспільно значущі завдання, зокрема, щодо збереження культурної спадщини, розвитку творчого підприємництва, соціальної інклюзії, регіонального розвитку та підвищення доступності культурних благ. Найбільшого поширення імпакт-інвестування набуло у США, Канаді, Великій Британії, Німеччині, Франції, Нідерландах та країнах Північної Європи, де сформувалися зрілі ринки соціального підприємництва та

[21] Botsari A., Kupres S., Lang F., Legnani D., Mandys F. (2022). *EIF Business Angels Survey 2021/22: Market Sentiment*. EIF Working Paper. No. 2022/81. Luxembourg: European Investment Fund, 2022. 56 p. URL: https://www.eif.org/news_centre/research/index.htm

[22] Statista (n.d.). *Reward-Based Crowdfunding — Worldwide*. Statista Market Insights. URL: https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/digital-capital-raising/reward-based-crowdfunding/worldwide

функціонують спеціалізовані імпакт-фонди. Світовий ринок імпакт-інвестування характеризується стійкою позитивною динамікою: за оцінками Global Impact Investing Network, обсяг активів під управлінням імпакт-інвесторів у 2024 р. досяг 1,571 трлн дол. США, а середньорічний темп його зростання з 2019 р. становив близько 21 %**,** що свідчить про поступову трансформацію імпакт-інвестування з нішевого сегмента в повноцінний напрям світового інвестиційного ринку [23].

Статистика інвестицій. Інвестиційні процеси у світовій економіці в останні роки характеризуються високою волатильністю, обумовленою наслідками пандемії COVID-19, геополітичною нестабільністю, посиленням протекціонізму та трансформацією глобальних ланцюгів створення вартості. Найбільш репрезентативним індикатором міжнародної інвестиційної активності є прямі іноземні інвестиції (ПІІ), які відображають довгострокові вкладення капіталу з метою встановлення контролю або набуття суттєвого впливу на діяльність отримувача й забезпечують не лише приплив фінансових ресурсів, а й трансфер технологій, управлінських компетенцій, інновацій, сучасних бізнес-моделей та інтеграцію підприємств у глобальні виробничі мережі.

Світова статистика свідчить про високу концентрацію міжнародних інвестиційних потоків у невеликій кількості економічно розвинених країн та глобальних фінансових центрів (рис. 9.4).

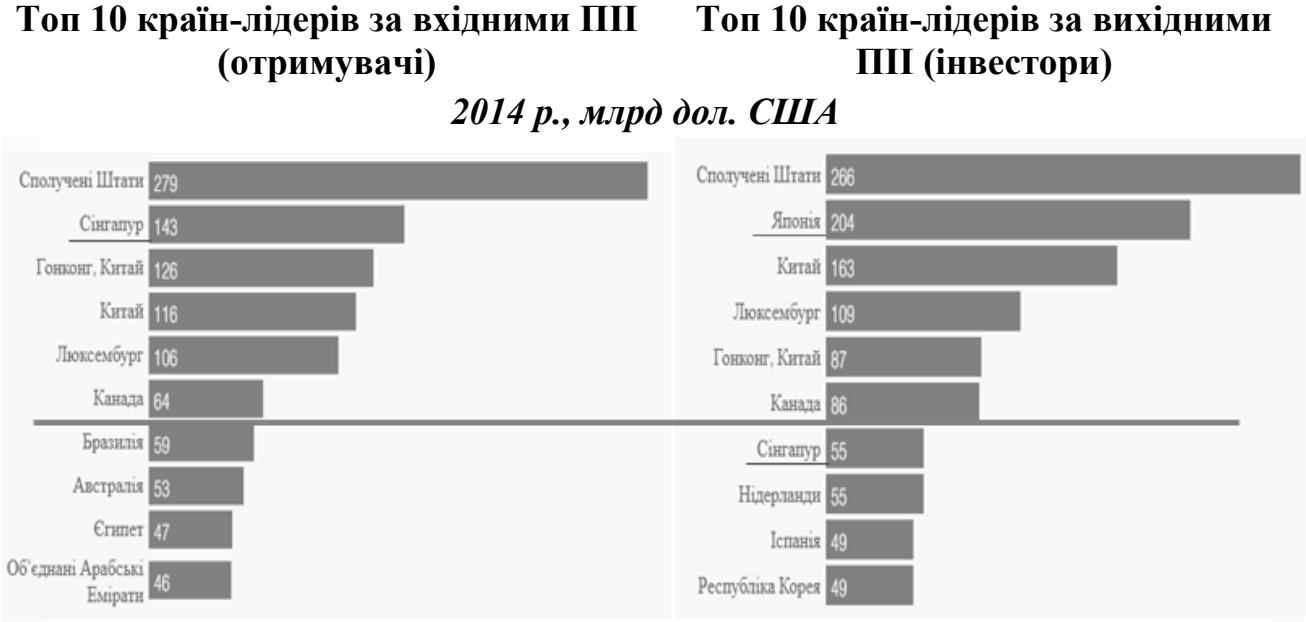


Рис. 9.4. Країни-лідери за обсягами вхідних та вихідних прямих іноземних інвестицій у 2024 році
Джерело [24]

[23] Hand D., Ulanow M., Pan H., Xiao K. (2024). *Sizing the Impact Investing Market 2024*. Global Impact Investing Network (GIIN). New York. URL: https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024/

[24] United Nations Conference on Trade and Development (2025). *World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy*. Geneva: United Nations. 274 p. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025

Найбільшим отримувачем ПІІ є США, які залучили 279 млрд дол. США, що майже вдвічі перевищує показник Сінгапуру — 143 млрд дол. США. До п'ятірки найбільших отримувачів ПІІ також увійшли Гонконг (Китай) — 126 млрд дол. США, Китай — 116 млрд дол. США та Люксембург — 106 млрд дол. США. Серед країн-інвесторів лідерами є США — 266 млрд дол. США вихідних інвестицій, Японія — 204 млрд дол. США та Китай — 163 млрд дол. США.

За даними UNCTAD [25], сучасний розвиток світових потоків ПІІ характеризується такими основними тенденціями:

- *нестабільність* — обсяги ПІІ залишаються високочутливими до глобальних економічних і геополітичних потрясінь, демонструючи вищу волатильність порівняно зі світовим ВВП та міжнародною торгівлею;
- *регіональна дивергенція* — поряд зі скороченням інвестиційної активності в Європі спостерігається зростання припливу капіталу до Північної Америки та окремих країн, що розвиваються, насамперед в Африці;
- *технологічна переорієнтація* — міжнародний капітал дедалі більше концентрується у високотехнологічних галузях, зокрема, цифровій економіці, виробництві напівпровідників та інших інноваційних секторах, тоді як інвестиційна привабливість традиційних видобувних галузей знижується;
- *концентрація інвестиційного лідерства* — США зберігають провідні позиції як за обсягами залучених, так і за обсягами вихідних ПІІ, що підтверджує їхню ключову роль у міжнародному русі капіталу.

Загальні закономірності міжнародного руху капіталу простежуються і в КІ, однак цей сектор характеризується дещо іншою структурою інвестиційних потоків і є більш диверсифікованим (рис. 9.5).

Незважаючи на лідерство США за обсягами залучення інвестицій у КІ, глобальний ринок цього сектору є значно менш концентрованим, ніж світовий ринок ПІІ загалом. Якщо серед отримувачів інвестицій домінують США, Велика Британія та Німеччина, то серед країн-інвесторів лідируючі позиції займають Канада, Індія та Сінгапур. Така структура свідчить про зростання ролі нових центрів креативної економіки, які активно експортують капітал завдяки розвитку цифрових технологій, людського капіталу та інноваційних бізнес-моделей.

Згідно з аналітичним звітом Центру політики та доказових досліджень [26], інвестиційна привабливість окремих сегментів КІ також істотно відрізняється, але в більшості секторів провідні позиції за обсягами залучення ПІІ займають США. Велика Британія та Німеччина формують другий центр концентрації інвестицій у КІ. При цьому Велика Британія демонструє високі позиції

[25] United Nations Conference on Trade and Development (2025). *World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy*. Geneva: United Nations, 2025. 274 p. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025

[26] Policy and Evidence Centre (2024). *Foreign Direct Investment in the UK's Creative Industries*. London: Policy and Evidence Centre. 52 p. URL: https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2024/11/Foreign-Direct-Investment-in-the-Creative-Industries-FINAL.pdf

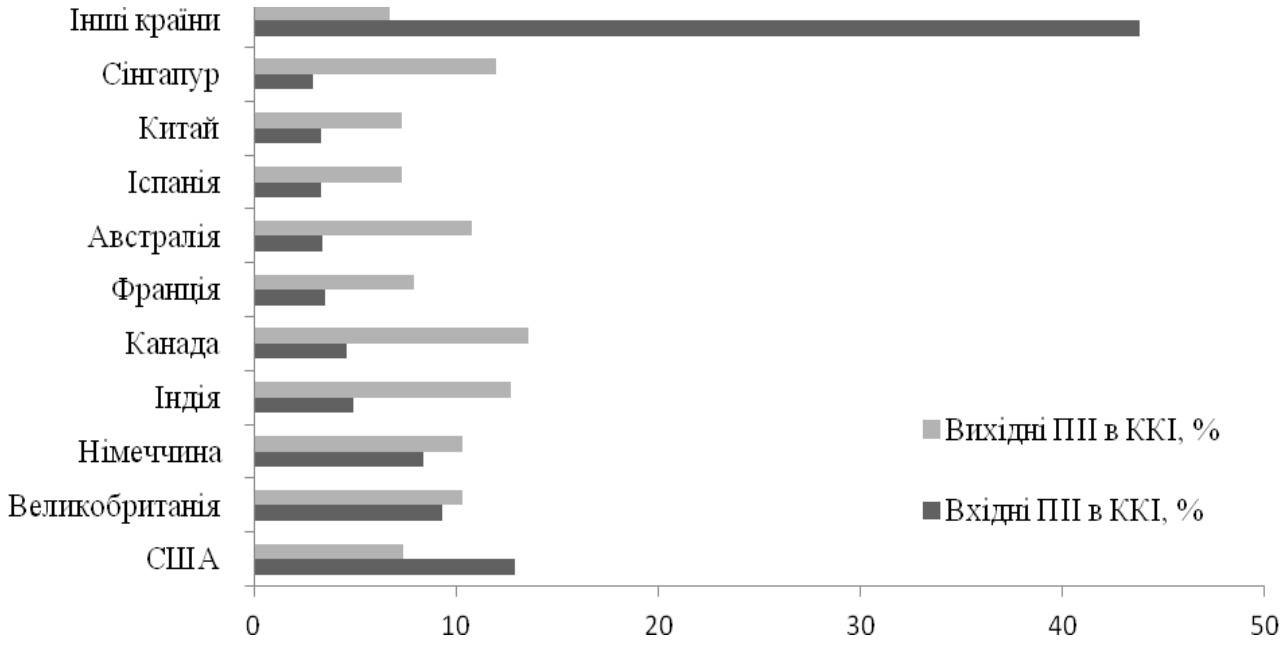


Рис. 9.5. Світові лідери за обсягами ПІІ в культурно-креативній індустрії, 2013-2023 рр.
Джерело: [27]

переважно в медійних, дизайнерських і культурних видах діяльності, а для Німеччини характерна більш збалансована присутність у виробничих і технологічно орієнтованих сегментах, зокрема, дизайні, ІТ-послугах і кіноіндустрії. Деякі країни демонструють вузьку галузеву спеціалізацію: Індія є одним із світових лідерів у сфері ІТ та комп'ютерних послуг, Китай концентрує інвестиції в архітектурі, дизайні та моді, а Сінгапур підтверджує роль регіонального хабу цифрових і креативних індустрій.

Загалом структура ПІІ у КІ дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, інвестиційні потоки концентруються в країнах із розвиненими інноваційними екосистемами, високим рівнем цифровізації та ефективним захистом прав інтелектуальної власності. По-друге, найбільшу інвестиційну привабливість мають цифрові та медійні сегменти: ІТ і комп'ютерні послуги, аудіовізуальне виробництво, дизайн, реклама та маркетинг, що пояснюється їхньою високою масштабованістю та експортним потенціалом. По-третє, традиційні напрями креативної економіки, насамперед ремесла та окремі види виконавського мистецтва, залучають значно менші обсяги міжнародного капіталу. Це свідчить про поступове зміщення глобальної інвестиційної активності в бік цифрових креативних індустрій, які сьогодні виступають основними драйверами розвитку світової креативної економіки.

[27] Policy and Evidence Centre (2024). *Foreign Direct Investment in the UK's Creative Industries*. London: Policy and Evidence Centre. 52 p. URL: https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2024/11/Foreign-Direct-Investment-in-the-Creative-Industries-FINAL.pdf

9.2. Соціально-економічний внесок культурних і креативних індустрій у країнах Європейського Союзу

Соціально-економічний внесок культурних і креативних індустрій (КІ) в економіку Європейського Союзу є одним із ключових проявів і результатів трансформації європейської економіки від індустріальної моделі розвитку до економіки знань. На відміну від традиційних галузей, КІ створюють економічну цінність насамперед через інтелектуальний капітал, культурний контент, інновації та творчі компетентності, що зумовлює необхідність використання специфічної системи показників оцінювання їхнього розвитку.

У сучасних дослідженнях креативної економіки соціально-економічний внесок КІ розглядається як комплекс економічних і суспільних результатів їхнього функціонування, що проявляються у створенні економічної вартості, формуванні зайнятості, розвитку людського й культурного капіталу, стимулюванні інноваційної діяльності та забезпеченні позитивних соціальних ефектів. Зокрема, Д. Тросбі обґрунтовує, що КІ одночасно створюють економічну й культурну цінність, а їхній внесок не може оцінюватися винятково ринковими показниками, оскільки він охоплює також інституційні та соціальні ефекти суспільного розвитку [28]. Аналогічної позиції дотримуються П. Л. Сакко, Г. Феріллі та Дж. Тавано Блессі [29], акцентуючи, що КІ генерують багатовимірний суспільний ефект, поєднуючи економічне зростання, розвиток людського капіталу, інноваційну активність, соціальну згуртованість і підвищення якості життя.

Попри широкий спектр ефектів, які формують КІ, у міжнародній статистичній практиці їхній соціально-економічний внесок оцінюють за трьома узагальнюючими показниками: валовою доданою вартістю, зайнятістю та експортом. Ці показники відображають відповідно економічний, соціальний та зовнішньоекономічний виміри функціонування креативного сектору і в сукупності забезпечують комплексну оцінку його ролі в економіці. Концептуальну взаємозалежність зазначених складових соціально-економічного внеску КІ наведено на рис. 9.6.

Валова додана вартість в КІ. Валова додана вартість (ВДВ) є ключовим макроекономічним показником, який відображає новостворену економічну вартість, сформовану в процесі виробництва товарів і послуг. За даними звіту Європейського інвестиційного фонду [30], економічний внесок КІ у ВВП Європейського Союзу характеризується стійкою тенденцією до зростання, що свідчить про посилення ролі креативного сектора в сучасній економіці. У 2021 році підприємства КІ згенерували 180 017,36 млн євро валової доданої вартості,

[28] Throsby D. (2001). Economics and Culture. Cambridge University Press,

[29] Sacco P. L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2018). *From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation Through Culture.* Sustainability. Vol. 10. No. 11. Article 3923.

[30] European Investment Fund (EIF) (2024). *Market Analysis of the Cultural and Creative Sectors in Europe.* Luxembourg: European Investment Fund, 2024. 132 p. URL: https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf

що становило 3,8 % ВВП ЄС, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 198 518,9 млн євро, або 4,4 % ВВП ЄС, що вже є зіставним із внеском окремих традиційних секторів економіки або перевищує його.

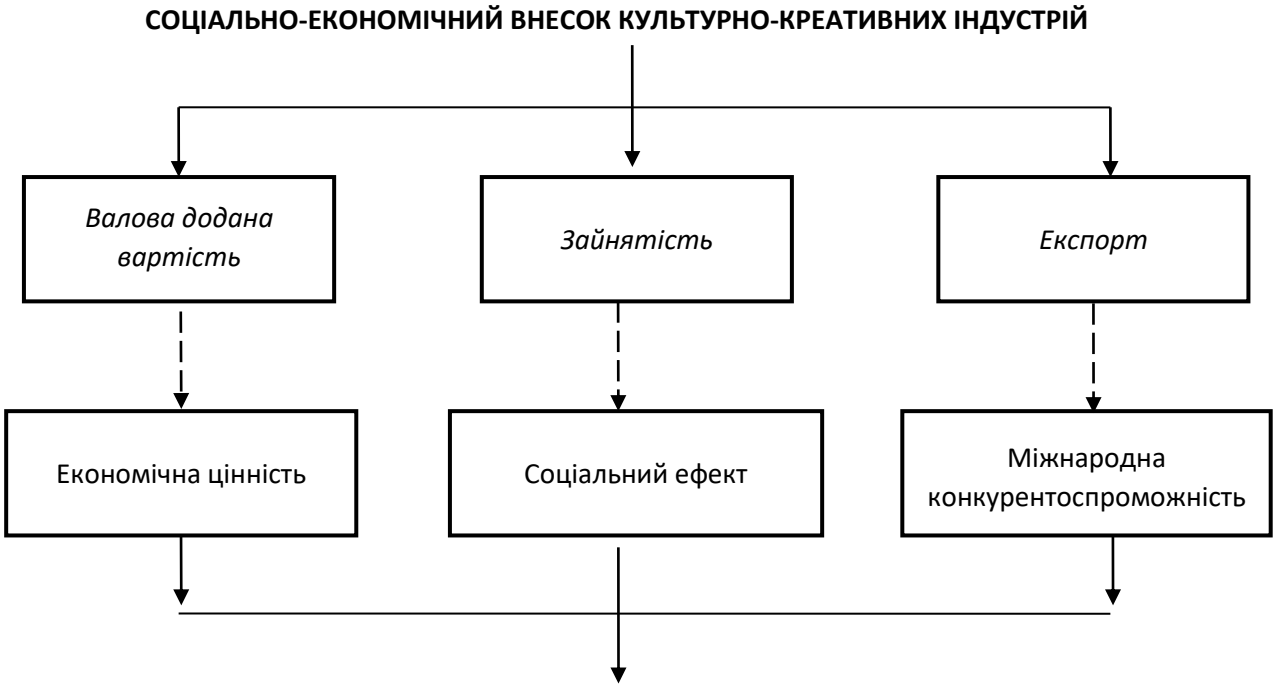


Рис. 9.6. Ключові виміри соціально-економічного внеску культурних та креативних індустрій
Джерело: узагальнено автором на основі [31],[32],[33]

Зростання частки ВДВ КІ у структурі ВВП свідчить не лише про підвищення економічної значущості КІ, а й їхню здатність адаптуватися до структурних змін економіки та відновлювати темпи розвитку після пандемії COVID-19. Аналогічних висновків дійшли експерти Організації економічного співробітництва та розвитку [34], які пов'язують післякризове зростання доданої вартості КІ із прискоренням цифрової трансформації, розвитком потокових

[31] OECD (2021). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries.* Paris: OECD Publishing. 280 p. DOI: https://doi.org/10.1787/991bb520-en
[32] UNESCO (2022). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good.* Paris: UNESCO Publishing. 328 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474
[33] European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023). *The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals: Report of the OMC (Open Method of Coordination) Group of EU Member States' Experts.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2766/46315
[34] OECD (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. Local Economic and Employment Development (LEED)*. Paris: OECD Publishing. 274 p. DOI: https://doi.org/10.1787/991bb520-en

медіасервісів, програмного забезпечення, дизайну та інших інтелектуально містких видів економічної діяльності.

Проте варто акцентувати на суттєвій регіональній диференціації розвитку КІ: найвищу частку у ВДВ мають невеликі та відкриті економіки, зокрема Кіпр і Мальта (понад 13–14 %), а також країни Північної та Балтійської Європи (Латвія, Швеція, Фінляндія), де КІ стабільно перевищують середній європейський рівень. Водночас у великих індустріальних економіках (Німеччина, Італія, Франція) частка КІ у ВДВ є нижчою або близькою до середньої, що відображає домінування традиційних секторів. Висока частка КІ у ВДВ Кіпру та Мальти пояснюється особливостями структури їхніх економік. Попри відносно невеликі масштаби господарства, ці країни спеціалізуються на міжнародних бізнес-послугах, цифрових сервісах, туризмі, медіа та інших видах діяльності, що базуються на використанні інтелектуального капіталу. Водночас нижча частка КІ у великих індустріальних країнах не свідчить про слабкість сектору, а відображає більшу диверсифікацію економіки, у структурі якої вагоме місце займають промисловість, машинобудування, транспорт та інші капіталомісткі види діяльності.

У секторальному розрізі найбільший внесок у додану вартість формує сектор аудіовізуальних і мультимедійних індустрій. Сектори «Книги та преса» та «Інші культурні та креативні види діяльності» мають помірний, але стабільний внесок як у додану вартість, так і в зайнятість, відображаючи їхню структурну зрілість. Водночас архітектура та візуальні мистецтва демонструють відносно нижчі показники доданої вартості при помітній частці зайнятих, що вказує на високу трудомісткість і нижчу продуктивність. Виконавські мистецтва та сектор спадщини, архівів і бібліотек вирізняються значною соціальною роллю, але обмеженим економічним внеском, що підкреслює асиметрію між культурною цінністю та економічними результатами КІ. Така асиметрія підтверджує концепцію П. Л. Сакко [35], згідно з якою окремі сегменти КІ створюють значний соціальний ефект навіть за відносно невисоких економічних результатів, тоді як цифрові креативні індустрії поєднують високу економічну та соціальну результативність. Отримані результати узгоджуються також з висновками Ф. Бенаму [36], яка зазначає, що цифровізація змінює внутрішню структуру креативної економіки, поступово зміщуючи центр створення доданої вартості від традиційних культурних секторів до аудіовізуального виробництва, програмного забезпечення, дизайну та цифрового контенту.

У територіальному розрізі простежуються різні моделі спеціалізації КІ. Так, у таких країнах, як Німеччина, Франція та Іспанія, структура КІ є відносно збалансованою, з вагомою часткою архітектурної діяльності, аудіовізуального

[35] Sacco P. L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2018). From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies. *Sustainability.* 2018. Vol. 10, No. 11. Article 3923. DOI: https://doi.org/10.3390/su10113923

[36] Benhamou F. (2020). *L'économie de la culture.* 8e éd. Paris : La Découverte. 128 p. ISBN 978-2-7071-9704-7.

сектору та видавничої справи, що відображає диверсифіковану економіку креативних індустрій. Кіпр і Мальта вирізняються високою концентрацією окремих видів діяльності, зокрема, пов’язаних із медіа, творчими послугами та культурними сервісами, що є типовим для малих відкритих економік. У скандинавських країнах (Швеція, Фінляндія, Данія) помітною є значна частка аудіовізуальних індустрій, програмування та пов’язаних з ними креативних послуг, що свідчить про орієнтацію на цифрову економіку. Натомість у країнах Центральної та Східної Європи (Польща, Угорщина, Румунія) більшу роль відіграють традиційні культурні сектори — видавнича діяльність, бібліотеки, архіви та музеї, а також культурна освіта. Такі географічні особливості підтверджують, що КІ в ЄС розвиваються нерівномірно, поєднуючи сучасні креативні та цифрові напрями з традиційними формами культурної діяльності залежно від національного контексту. Це свідчить про відсутність універсальної моделі розвитку КІ в Європейському Союзі. Їхня структура визначається історичними традиціями, рівнем цифровізації економіки, спеціалізацією національного господарства та пріоритетами державної культурної політики.

Зайнятість у КІ. Зростання ВДВ у КІ безпосередньо пов'язане зі змінами в структурі зайнятості, оскільки саме людський капітал є основним фактором створення креативного продукту. Якщо ВДВ характеризує економічний результат функціонування сектору, то показники зайнятості відображають його соціально-економічну спроможність, здатність формувати робочі місця, залучати висококваліфікованих фахівців та забезпечувати розвиток сучасної економіки. Станом на 2023 рік сектор культурних і креативних індустрій забезпечував понад 8 млн робочих місць, що становило близько 3,8 % загальної зайнятості в Європейському Союзі [37], що засвідчує те, що КІ є не лише сферою культурної діяльності, а й одним із важливих секторів сучасної економіки. Для порівняння, у добувній промисловості ЄС у цей час зайнято лише близько 0,4 **%** працюючого населення, а у сфері електро-, газо- та теплопостачання — близько 0,9 %**,** у будівництві — близько 6,5 % загальної зайнятості, у фінансовій та страховій діяльності — близько 3 % [38].

Соціально-економічне значення зайнятості у КІ проявляється в трьох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, КІ є ключовою сферою працевлаштування та самозайнятості для молоді, жінок і вразливих верств населення. По-друге, розвиток креативного сектору стимулює створення додаткових робочих місць у суміжних галузях. Зокрема, за різними даними, одне робоче місце в КІ генерує від 1,5 до 2,5 додаткового місця, а у креативних індустріях Великої Британії генерує щонайменше 1,9 додаткового робочого місця в локальній економіці, а окремо кожне робоче місце в креативних індустріях Лондона підтримує ще 0,75 робочого місця через ланцюги

[37] Eurostat (n.d.). *Culture statistics — cultural employment*. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment

[38] Eurostat Database (n.d.). *Employed persons by occupation and economic activity (NACE Rev. 2*). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq_eisn2/default/table?lang=en

постачання [39]. По-третє, високий рівень зайнятості сприяє підтримці культурного різноманіття, зміцненню соціальної згуртованості суспільства та розвитку людського капіталу.

За географічною ознакою рівень зайнятості в культурних та креативних індустріях характеризується значною диференціацією між країнами Європи. Частка працівників, зайнятих у КІ, коливається від 1,5 % до понад 5 % (рис. 9.7). Наведені показники характеризують відносний рівень зайнятості у КІ, а не абсолютну кількість працівників у секторі.



Рис. 9.7. Зайнятість у культурно-креативному секторі ЄС, 2023 р., % від загальної зайнятості
Джерело: [40]

Аналіз територіального розподілу зайнятості у КІ дає змогу виокремити три групи держав, що відрізняються моделями розвитку креативного сектору та чинниками його формування:

[39] Greater London Authority (n.d.). *The culture sector and creative industries in London and beyond: a focus on levelling up, provision, engagement and funding.* URL: https://www.london.gov.uk/media/102905/download

[40] Eurostat (n.d.). *Culture statistics — cultural employment. Statistics Explained.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment

1. Країни-лідери: Ісландія (6,1 %), Нідерланди (5,3 %), Люксембург (5,2 %), Швеція (4,7 %) та Фінляндія (4,4 %). Найвищий рівень зайнятості у КІ — в Ісландії (6,1 %), що зумовлено високим рівнем розвитку музичних та аудіовізуальних індустрій, книговидання, цифрових креативних послуг і культурного туризму, а також послідовною державною підтримкою культурного сектору через грантові програми, податкові стимули для кіновиробництва та фінансування творчих проєктів. Висока концентрація креативних кадрів у інших державах цієї групи значною мірою пояснюється їхньою цифровою зрілістю. Швеція, Люксембург та Фінляндія мають найвищі в ЄС показники частки ІКТ-спеціалістів (від 7,8 % до 8,6 %), що створює передумови для розвитку найбільш динамічних субсекторів КІ, таких як цифрові медіа, відеоігри та ІТ-дизайн. Крім того, ці країни характеризуються потужними системами вищої освіти, що відповідають профілю сектору, де більшість працівників має високий освітній рівень. Додатковими факторами розвитку можна вважати розвинену правову базу для самозайнятості та наявність глобальних інноваційних хабів (Амстердам, Стокгольм), які створюють сприятливе середовище для розвитку КІ та суміжних секторів економіки.

2. Країни із середнім рівнем зайнятості у КІ: Франція (4,1 %), Чехія (4 %), Бельгія (4 %), Австрія (4 %) і Німеччина (3,9 %) характеризуються збалансованою структурою економіки. У цих країнах значна частка працездатного населення залишається задіяною в потужних промислових та аграрних секторах, що дещо нівелює відносну частку КІ у загальній статистиці, попри великі абсолютні обсяги виробництва креативного продукту. Водночас ці держави утримують сильні позиції в традиційних культурних напрямах та професійній технічній діяльності, що забезпечує стабільність сектору.

3. Країни з низьким рівнем зайнятості у ККІ: Греція (3,1 %), Болгарія (2,8 %), Словаччина (2,7 %), Румунія (1,5 %). Основними бар'єрами тут виступають застаріла структура ринку праці з великою часткою традиційного виробництва та сільського господарства, а також низький рівень ІКТ-спеціалізації (2,5–2,8 % у Румунії та Греції), що може стримувати розвиток сучасних цифрових індустрій. Ситуація додатково ускладнена відтоком високоосвіченої молоді до країн-лідерів, що зменшує потенціал розвитку місцевих креативних ринків.

У галузевому розрізі Німеччина, Франція та Італія концентрують найбільшу кількість зайнятих у творчій, мистецькій та розважальній діяльності. Німеччина, Франція та Польща є провідними центрами зайнятості у сфері культурної спадщини, зокрема, в діяльності музеїв, архівів і бібліотек. Німеччина також посідає провідні позиції у видавничій діяльності, тоді як Італія та Іспанія характеризуються значною концентрацією зайнятих в аудіовізуальному виробництві та медіаіндустрії. Для Нідерландів і Бельгії характерною є висока частка фахівців у сфері архітектури та дизайну. Такі відмінності відображають національні особливості економік і їхніх культур. Розвинена мережа державних культурних установ забезпечує високу концентрацію зайнятості у сфері культурної спадщини у Франції та Німеччині.

Високий попит на креативні послуги та активний розвиток приватного сектору сприяють спеціалізації країн Бенілюксу в дизайні, архітектурі та рекламі. Водночас історично сформовані традиції книговидання визначають провідні позиції Німеччини у видавничій діяльності.

Демографічний та освітній профіль зайнятих у КІ. Людський капітал у КІ має унікальну структуру, яка суттєво відрізняється від середньостатистичних показників загальної економіки Європейського Союзу. Ці відмінності проявляються в трьох ключових вимірах: гендерному балансі, віковому розподілі та рівні кваліфікації (рис. 9.8).

Однією з найбільш показових характеристик сектору КІ є високий рівень гендерної рівності. На відміну від багатьох традиційних галузей економіки, у КІ спостерігається майже рівний розподіл між чоловіками та жінками, що свідчить про відносно нижчий рівень бар'єрів для професійної реалізації та підтверджує інклюзивний характер креативного сектору, в якому професійний успіх більшою мірою визначається рівнем компетентностей, творчими здібностями та інноваційним потенціалом, ніж гендерними характеристиками.

Вікова структура зайнятих також демонструє специфічну динаміку. Найбільшу частку працівників становлять фахівці в віці 30–39 і 40–49 років, що відповідає періоду найвищої професійної активності та накопичення творчого й управлінського досвіду. Водночас сектор залишається надзвичайно привабливим для молоді: частка працівників вікової категорії 15–29 років у КІ є вагомою та цілком порівнянною із загальноекономічними показниками.

У географічному розрізі креативні індустрії характеризуються високою адаптивністю до різних моделей формування людського капіталу. Так, у технологічно розвинених країнах (Мальта, Естонія) вони ефективно інтегрують молодих фахівців, тоді як у традиційних культурних центрах (Німеччина) значну роль відіграють висококваліфіковані працівники з тривалим професійним досвідом. Це підтверджує роль креативних індустрій як важливого інструменту зайнятості та соціальної інтеграції молодих спеціалістів.

Проте найбільш визначальною рисою КІ є високий освітній рівень персоналу. Сектор виступає осередком висококваліфікованих кадрів: переважна більшість працівників мають повну вищу освіту. Цей показник суттєво перевищує аналогічні дані для загального ринку праці, де частка осіб із середньою освітою є значно вищою.

Ще однією характерною ознакою КІ є специфічна форма трудових відносин, де самозайнятість виступає не лише альтернативою, а й базовою моделлю професійної діяльності. У середньому по ЄС частка самозайнятих осіб у ККІ становить 32 %, що рівно вдвічі перевищує аналогічний показник у загальній економіці (14 %). Такий високий відсоток підтверджує домінування гнучких моделей організації праці, які забезпечують високу мобільність людського капіталу, швидке формування міждисциплінарних команд та оперативну адаптацію до змін ринкового попиту, проте водночас вказує на вищу вразливість фахівців перед економічними коливаннями.

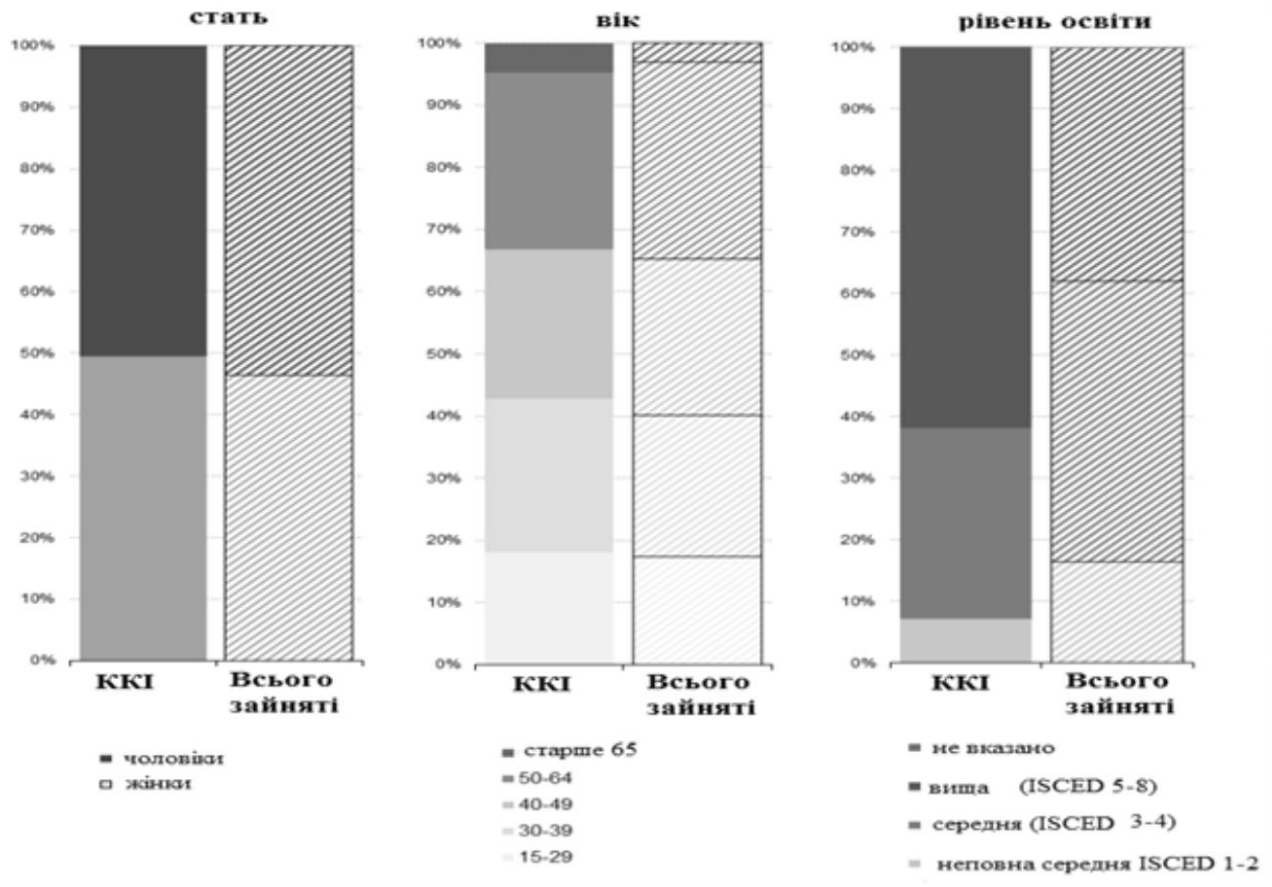


Рис. 9.8. Структура зайнятих у культурно-креативних індустріях (ККІ) ЄС за статтю, віком та рівнем освіти
Джерело: [41]

Отже, структура зайнятості у КІ Європейського Союзу характеризується значною галузевою та територіальною диференціацією. Найбільша концентрація зайнятих спостерігається у творчій, мистецькій та розважальній діяльності, тоді як цифровізація стимулює розширення зайнятості у видах діяльності, пов'язаних із виробництвом цифрового контенту, дизайном, медіа та інформаційно-комунікаційними технологіями. Галузева спеціалізація окремих країн формується під впливом історичних, інституційних та економічних особливостей розвитку культурних і креативних індустрій.

Експортний потенціал КІ. Експорт КІ є одним із ключових індикаторів їхньої міжнародної конкурентоспроможності та рівня інтеграції в глобальну економіку. Водночас він є не лише джерелом економічних вигід, а й важливим механізмом міжнародного просування національної культури, творчих продуктів і культурної спадщини, посилюючи культурний вплив країни в світовому просторі. Динаміка світового експорту КІ демонструє стійке випереджальне зростання креативних послуг порівняно з креативними

[41] Eurostat (n.d.). *Culture statistics — cultural employment. Statistics Explained.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment

товарами. Перетнувши рівень 1,7 трлн дол. США, вони більш ніж удвічі перевищили експорт креативних товарів, обсяги яких, навпаки, скоротилися (рис. 9.9). Така трансформація відображає глобальний перехід від матеріаломістких моделей створення вартості до економіки, заснованої на інтелектуальному капіталі, цифровому контенті та нематеріальних активах і характерна для країн з розвиненою сервісною економікою, зокрема США та провідних країн Європейського Союзу.

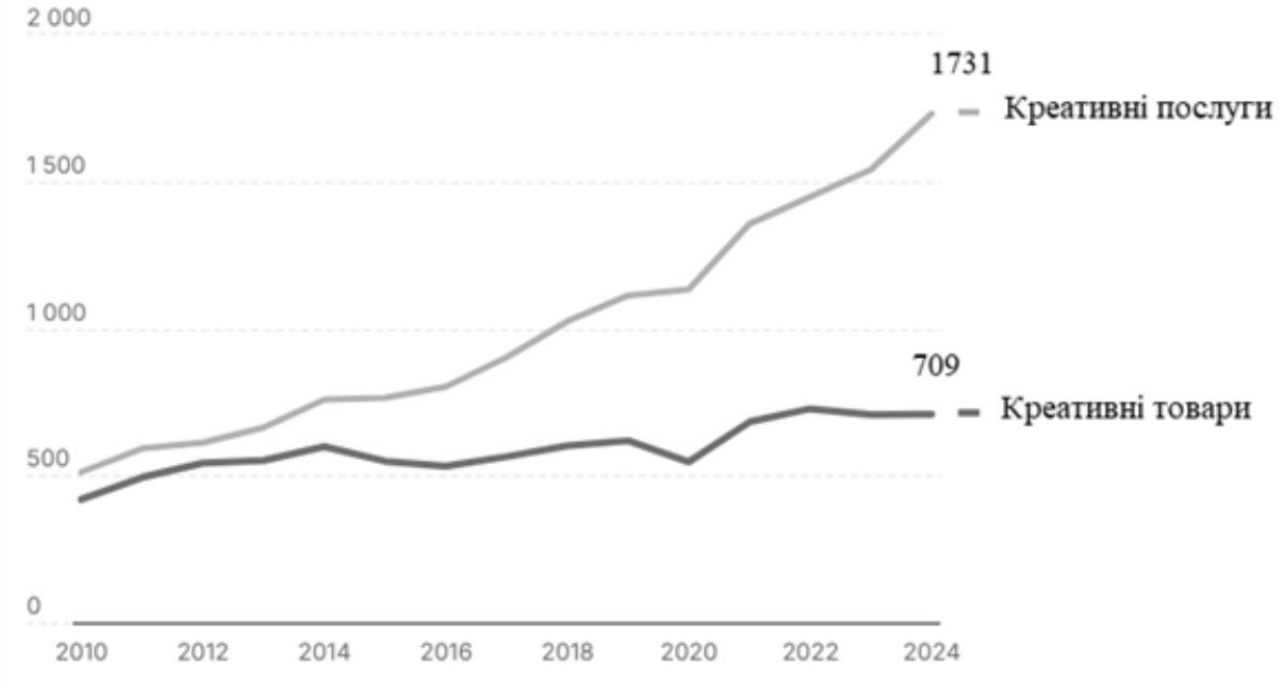


Рис. 9.9. Динаміка світового експорту креативних товарів та креативних послуг у 2010–2024 рр., млрд дол. США
Джерело: [42]

Сучасний стан світового ринку креативної економіки характеризується глибокою сегментацією та домінуванням обмеженого кола країн-лідерів. У секторі креативних послуг спостерігається найвища концентрація: 12 провідних держав контролюють 73,8 % світового експорту, при цьому США та Ірландія виступають ключовими хабами, забезпечуючи разом понад 34 % глобального обсягу (табл. 9.1). Особливістю експорту послуг є його висока питома вага в економіках окремих країн, як-от в Ірландії, де цей сектор становить дві третини загального експорту (65,1 %). Лідерські позиції Німеччини, Франції та Швеції в сфері експорту креативних послуг обумовлені високою концентрацією інтелектуально містких видів діяльності, насамперед архітектури, дизайну, реклами, аудіовізуального виробництва, програмного забезпечення та цифрових медіа. Важливими конкурентними перевагами цих країн також є сформовані креативні кластери, що забезпечують взаємодію бізнесу, освіти, науки та культурних інституцій, розвинена цифрова інфраструктура, ефективна

[42] UNCTAD (n.d.). *Global exports of creative goods and services* URL: https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/233

система захисту прав інтелектуальної власності та дієві механізми державної підтримки інноваційних і креативних проєктів.

Таблиця 9.1

Країни-лідери за експортом креативних послуг, 2022 р.

№	Країна	Загальний обсяг експорту, млрд $	Частка у світовому експорті, %	Частка креативних послуг в експорті країни, %
1	США	244,3	17,7	26,3
2	Ірландія	231,3	16,8	65,1
3	Великобританія	87,0	6,3	17,6
4	Німеччина	78,6	5,7	19,1
5	Китай	67,5	4,9	15,9
6	Сінгапур	66,5	4,8	22,5
7	Нідерланди	53,7	3,9	19,7
8	Японія	53,6	3,9	32,1
9	Франція	35,4	2,6	10,5
10	Швейцарія	37,8	2,5	22,9
11	Ізраїль	33,2	2,4	36,5
12	Швеція	31,9	2,3	22,7
	РАЗОМ	***1020,8***	***73,8***	

Джерело: сформовано за матеріалами [43]

Ринок креативних товарів демонструє беззаперечне лідерство Китаю, який експортує продукції на 249,9 млрд доларів, що становить 35 % світового ринку (табл. 9.2). Це свідчить про формування глобальної моделі, де розвинені західні країни спеціалізуються на цифровій дистрибуції та інтелектуальній власності, тоді як азійські країни утримують лідерство в промисловому виробництві об'єктів дизайну та інтер’єру.

Аналіз спеціалізації країн виявляє чітку прив'язку експорту до національних індустріальних та культурних кластерів. На ринку товарів спостерігається вузька нішевість: наприклад, Італія та Франція фокусуються на модних аксесуарах (45 % їхнього креативного експорту), Швейцарія та ОАЕ домінують у сегменті ювелірних виробів (понад 74 %), а Республіка Корея

[43] UNCTAD (2024). *Creative Economy Outlook 2024.* Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 136 p. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024

Таблиця 9.2

Країни-лідери за експортом креативних товарів, 2022 р.

№	Країна	Загальний обсяг експорту, млрд $	Частка у світовому експорті, %	Частка креативних товарів в експорті країни, %
1	Китай	249,9	35	7,0
2	США	45,6	6,4	2,2
3	Італія	38,7	5,4	5,9
4	Франція	30,2	4,2	4,9
5	Гонконг	29,3	4,1	4,8
6	Німеччина	29,2	4,1	1,8
7	Індія	21,0	2,9	4,6
8	Республіка Корея	18,2	2,6	2,7
9	Великобританія	17,4	2,4	3,3
10	Об’єднані Арабські Емірати	17,4	2,4	3,3
11	Швейцарія	17	2,4	4,2
12	Туреччина	15,9	2,2	6,3
	РАЗОМ	**483, 25**	**74,1**	

Джерело: сформовано за матеріалами [44]

демонструє приклад високотехнологічного переходу, де 78,5 % товарного експорту складає програмне забезпечення та відеоігри на фізичних носіях.Наслідком такого розподілу стає посилення технологічного розриву та економічної залежності від країн-монополістів: у сфері послуг це проявляється через цифрову перевагу США та Великої Британії, а у сфері товарів — через домінування Китаю в категоріях іграшок та предметів інтер'єру. У таких умовах країни ЄС, навіть маючи значний креативний потенціал, стикаються з жорсткою конкуренцією з боку глобальних виробничих центрів. Водночас конкурентною перевагою Європейського Союзу залишається виробництво продукції з високою часткою доданої вартості, заснованої на дизайні, авторському праві, культурному контенті та інших об'єктах інтелектуальної власності, що частково компенсує обмежені можливості цінової конкуренції з найбільшими світовими виробниками. Сформована галузева й територіальна

[44] UNCTAD (2024). *Creative Economy Outlook 2024.* Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 136 p. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024

структура підкреслює, що успіх на глобальному ринку визначається здатністю країни інтегрувати креативність у цифрові платформи або створювати унікальні нішеві продукти з високою впізнаваністю бренду.

Таким чином, для сучасного етапу розвитку світового експорту КІ характерні такі особливості: по-перше, у світовій торгівлі домінують креативні послуги, які демонструють вищі темпи зростання та формують основу міжнародної спеціалізації економік, орієнтованих на виробництво знань, цифрових технологій і об'єктів інтелектуальної власності. По-друге, основні експортні потоки концентруються у відносно невеликій групі країн із високим рівнем цифровізації, інноваційного розвитку та сформованими креативними екосистемами. По-третє, у світовій креативній економіці поглиблюється функціональна спеціалізація, за якої розвинені економіки концентрують конкурентні переваги у сфері цифрових сервісів, програмного забезпечення, аудіовізуального контенту та інших інтелектуально містких послуг, тоді як країни з потужною виробничою базою забезпечують основні обсяги експорту креативних товарів. По-четверте, конкурентоспроможність країн дедалі більше визначається здатністю створювати інтелектуальну власність, цифровий контент, дизайн і продукти з високою доданою вартістю, а не масштабами матеріального виробництва.

Узагальнюючи соціально-економічний внесок культурних і креативних індустрій у країнах Європейського Союзу, можна констатувати, що сучасна модель розвитку КІ у країнах Європейського Союзу базується на взаємодії трьох взаємопов'язаних складових: створенні високої доданої вартості, концентрації висококваліфікованого людського капіталу та активній інтеграції в міжнародні ринки креативної продукції. Проведений аналіз свідчить, що саме країни, які забезпечують сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу, цифрової економіки та інноваційного підприємництва, демонструють найкращі результати одночасно за всіма ключовими соціально-економічними показниками функціонування КІ. Водночас спостерігаємо суттєву диференціацію розвитку креативної економіки між країнами, що проявляється не лише в масштабах створення валової доданої вартості чи рівні зайнятості, а й у структурі галузевої спеціалізації, експортній орієнтації та моделях формування конкурентних переваг. Якщо для країн Західної та Північної Європи характерною є концентрація цифрових, аудіовізуальних та інших знаннємістких видів діяльності, то для окремих держав Центральної та Південної Європи важливішу роль продовжують відігравати традиційні культурні індустрії, що відображає відмінності в структурі національних економік, рівні цифровізації та історично сформованих моделях розвитку креативного сектору. Показовим є й те, що економічне зростання КІ дедалі менше залежить від масштабів матеріального виробництва й дедалі більше визначається ефективністю використання людського капіталу, інтелектуальної власності, цифрових технологій та креативних компетентностей. Саме ці чинники забезпечують зростання продуктивності сектору, підвищення його експортної спроможності та зміцнення позицій європейських країн у глобальних ланцюгах створення вартості. Це свідчить про поступовий перехід

культурних і креативних індустрій від переважно культурної функції до ролі одного з драйверів інноваційного розвитку, структурної трансформації економіки та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Аналіз соціально-економічного внеску КІ країн ЄС є важливим орієнтиром для України в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції. За довоєнними даними, частка КІ у валовій доданій вартості України становила 3,9 % у 2019 р. та зросла до 4,2 % у 2020 р. [45] — показник, що відповідає середньоєвропейському рівню (близько 3,95 % доданої вартості ЄС) [46], що свідчить про наявний потенціал сектору. Водночас за рівнем зайнятості (3,8 % від загальної кількості зайнятих в ЄС) та особливо за обсягами міжнародного експорту КІ Україна суттєво поступається країнам-лідерам ЄС, насамперед через недостатній рівень цифровізації традиційних культурних секторів та обмежену інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості. Досвід країн із найвищою концентрацією КІ — зокрема, Нідерландів (11,0 % культурних підприємств у бізнес-економіці) та Швеції (10,9 %), а також Фінляндії з найвищою часткою доданої вартості культурних підприємств [47] — демонструє, що ключовими чинниками прискореного розвитку КІ є цифрова зрілість економіки, висококваліфікований людський капітал та ефективна система захисту інтелектуальної власності; саме ці напрями мають стати пріоритетами державної політики підтримки КІ в Україні в умовах повоєнної відбудови.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Один із найбільш промовистих рядків цього розділу — майже технічна ремарка: 32 % зайнятих у КІ є самозайнятими. Для порівняння — у загальній економіці ЄС цей показник становить 14 %. Тобто у два з лишком рази більше.

Авторка коректно інтерпретує це як «гнучкі моделі організації праці». І це правда. Але є й інша назва для тієї самої цифри: у понад два рази більше людей без лікарняних, без пенсійних відрахувань роботодавця, без оплачуваної відпустки, без захисту від раптового розірвання контракту. У понад два рази більше людей, чия фінансова реальність не вписується в жодну з красивих схем інвестиційного забезпечення, що описані в цьому розділі.

[45] Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). *In 2020, creative industries generated 4.2 % of added value of Ukrainian economy*. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-2020-roci-kreativni-industriyi-zgeneruvali-42-dodanoyi-vartosti-ukrayinskoyi-ekonomiki

[46] European Commission (2024). *Cultural and Creative Industries*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en

[47] Eurostat (2025). *EU had over 2 million cultural enterprises in 2022*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_enterprises

Це не звинувачення на адресу авторки — вона описує систему такою, якою вона є. Але варто зауважити: жодна з рубрик розділу не має заголовка «Хто платить за гнучкість». Венчурні інвестори шукають масштабованість. Бізнес-ангели — потенціал. Імпакт-фонди — вимірюваний соціальний ефект. Держава — культурна значущість. І майже ніхто не фінансує ту третину сектору, яка існує між усіма цими категоріями: надто маленька для венчуру, надто комерційна для гранту, надто нестабільна для банку.

Для України, де повоєнне відновлення КІ неминуче спиратиметься на цю саму гнучку, самозайняту третину — на фрілансерів, незалежних митців, мікропідприємців без офісу і без застави — питання фінансових інструментів для них є не академічним. Це питання про те, чи увійде ця людина в майбутню архітектуру підтримки — чи знову залишиться статистикою між рядками.

Частина IV.
ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ: ПРАКТИКА, КЕЙСИ, ГОРИЗОНТИ

Розділ 10.
КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ: ВІД СТАНОВЛЕННЯ ДО ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ольга Пляшко

10.1. Структура та економічний потенціал креативних індустрій України

Структурною основою креативної економіки є креативні індустрії (КІ). Їхній статус і структура в Україні визначені законодавчо: це види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості й робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їхні продукти й послуги є результатом індивідуальної творчості. До складу КІ віднесено 34 види економічної діяльності (КВЕД), які включають як традиційні галузі культури та мистецтва (театральна та концертна діяльність, діяльність музеїв і бібліотек, кіно, телебачення), так і комерційні (реклама та маркетинг, архітектура й дизайн, ремесла, дослідження й розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук) та інноваційні технологічні (ІТ, програмне забезпечення та комп'ютерні послуги) галузі, що загалом відповідає структурі КІ ЄС та Великобританії (рис. 10.1). Значний внесок у креативну економіку роблять і інші суміжні галузі, такі як наукові дослідження та розробки, освіта, мода, туризм, кулінарія, сервіс, але в Україні їхні КВЕД законодавчо не закріплені в статусі КІ чи дотичних до них.

Економічний внесок креативних індустрій в економіку України оцінимо за двома взаємодоповнювальними показниками: доданої вартості та обсягу виручки. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити роль сектору в економіці, оскільки кожен із цих показників характеризує різні аспекти його функціонування. Показник доданої вартості показує реальний внесок КІ у формування ВВП через створення нової економічної цінності (заробітна плата, прибуток, податки), тоді як виручка характеризує масштаби ринкової активності та оборот коштів у секторі. Для КІ це особливо важливо, оскільки багато креативних видів діяльності мають відносно невеликі обсяги матеріальних витрат, але високу частку інтелектуальної праці, що може зумовлювати суттєву додану вартість при порівняно помірній виручці. Водночас у частині креативних галузей (зокрема, в дизайні, ІТ-послугах, медіа) вагомі обсяги виручки не завжди коректно відображають чистий економічний ефект через значну частку транзитних доходів і витрат на аутсорсинг, що ускладнює порівняння КІ з традиційними галузями економіки.

Реклама та маркетинг		Архітектура	Кіно, телебачення, відео, радіо та фотографія		
63.91. Діяльність інформаційних агентств	70.21. Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю	71.11. Діяльність у сфері архітектури	59.11. Виробництво кіно- та відеофільмів, телепрограм	59.13. Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телепрограм	69.10+69.20. Діяльність у сфері радіо та телевізійного мовлення
73.11. Рекламні агентства	73.12. Посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ	**Дизайн**	59.12. Компонування кіно- та відеофільмів, телепрограм	59.14. Демонстрація кінофільмів	74.20. Діяльність у сфері фотографії
		74.10. Спеціалізована діяльність з дизайну			

Ремесла			IT, програмне забезпеченя та комп'ютерні послуги		Музеї, галереї та бібліотеки
32.12. Виробництво ювелірних і подібних виробів	32.13. Виробництво біжутерії та подібних виробів	32.20. Виробництво музичних інструментів	58.21.Видання комп'ютерних ігор	58.29.Видання іншого програмного забезпечення	91.01.Функціонування бібліотек і архівів
Видавнича справа		**R&D і освіта**	62.01. Комп'ютерне програмування	62.02. Консультування з питань інформатизації	91.02. Функціонування музеїв
58.11. Видання книг і газет (58.13)		72.20. Дослідження і розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук			
58.14. Видання журналів і періодичних видань	58.19. Інші види видавничої діяльнсоті	85.52. Освіта у сфері культури	**Музика, виконавське та образотворче мистецтво**		
			90.01. Театральна та концертна діяльність	90.04. Функціонування театральних і концертних залів	
74.30. Надання послуг з перекладу	Публікація каталогів та списків розсилки	90.03. Індивідуальна мистецька діяльність	90.02. Діяльність із підтримання театральних і концертних заходів	59.20. Видання звукозаписів	

Рис.10.1. Структура креативних індустрій в Україні. *Джерело:* сформовано на основі [1]

[1] Кабінет Міністрів України (2019). *Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій* : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, згруповані за видами економічної діяльності відповідно до КВЕД КІ. Однак в умовах повномасштабної війни діють певні обмеження щодо збору й оприлюднення статистичної інформації, у зв'язку з цим аналіз здійснено на основі доступних офіційних статистичних даних, які є достатньо репрезентативними для виявлення основних тенденцій розвитку КІ та не впливають на достовірність сформульованих висновків і загальну методологічну цілісність дослідження. Для коректної інтерпретації отриманих результатів доцільно також враховувати часовий контекст дослідження, який охоплює два принципово різних етапи розвитку креативних індустрій України: період їхнього відносно стабільного становлення та розвитку (2009–2021 рр.), який, проте, включає кризовий період пандемії COVID-19, та період функціонування в умовах повномасштабної війни, починаючи з 2022 року. Така періодизація дозволяє відокремити довгострокові тенденції розвитку сектору від змін, спричинених зовнішніми шоками, та забезпечує більш об'єктивну оцінку динаміки показників.

Проведений аналіз засвідчив, що креативний сектор України має відчутну частку у валовій доданій вартості (ВДВ) економіки, що підтверджує його системну, а не маргінальну роль. У відносно стабільний період до 2021 р. економічний внесок КІ у ВДВ мав виражену зростаючу динаміку з 3–3,6 % у середині 2010-х років до 4,3 % у 2021 р., що свідчить про поступову інституціоналізацію сектору та підвищення його ролі в національній економіці (рис. 10.2). Показово, що за рівнем внеску у формування ВДВ КІ випереджали такі традиційні види економічної діяльності, як будівництво (2,87 % ВДВ), фінансова та страхова діяльність (3,0 %), професійна, наукова і технічна діяльність (2,9 %), а також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (3,3 %) [2]. Це свідчить, що КІ вже до початку повномасштабної війни належали до числа відчутних секторів національної економіки за обсягами створюваної доданої вартості.

Характерним для розвитку КІ України є поступове посилення ролі фізичних осіб-підприємців (ФОП) у створенні валової доданої вартості сектору (рис. 10.3). Упродовж 2013–2021 рр. їхній внесок зріс більш ніж утричі — з 12 % до 39 % загального обсягу ВДВ КІ. Водночас у воєнний період сформувалася принципово інша тенденція: частка ВДВ ФОП скоротилася до 0,5 **%** у 2024 р. Настільки різке падіння свідчить про істотне послаблення економічної ролі малого креативного підприємництва: практично весь обсяг доданої вартості сектору формують юридичні особи, які виявилися більш стійкими до кризових умов функціонування. Пояснення цього феномена є комплексним: масова мобілізація та вимушена міграція чоловіків-підприємців,

[2] Державна служба статистики України (2023). *Статистичний щорічник України за 2022 рік* / за ред. І. Є. Вернера. Київ. 455 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf

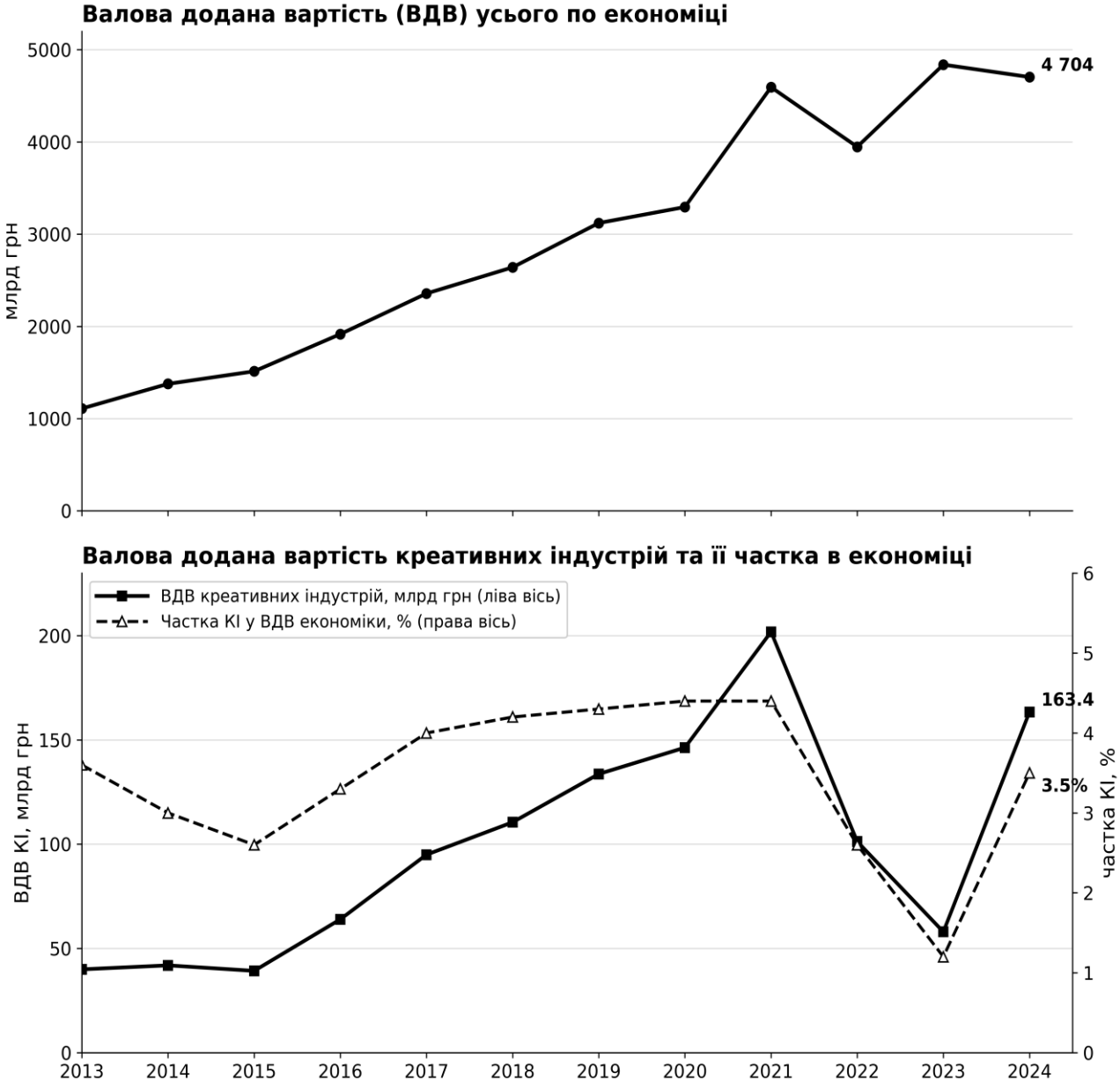


Рис. 10.2. Валова додана вартість креативних індустрій в Україні
Джерело: сформовано за даними [3]

зупинка або ліквідація значної частки мікробізнесу через скорочення внутрішнього попиту й фізичне знищення активів, а також перехід частини ФОП до тіньового сектору в умовах невизначеності. Водночас необхідно враховувати, що в умовах воєнного часу офіційна статистика ФОП може не відображати реального стану малого підприємництва через обмеження в зборі й публікації даних.

[3] Державна служба статистики України (2023). *Статистичний щорічник України за 2022 рік* / за ред. І. Є. Вернера. Київ. 387 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf



Рис. 10.3. Частка ФОПів у валовій доданій вартості креативних індустрій в Україні
Джерело: сформовано за даними [4]

Структурно ВДВ КІ України характеризується стійким домінуванням сфери ІТ на тлі скорочення у воєнний час внеску інших видів креативної діяльності, насамперед реклами та маркетингу, кіно- та відеовиробництва, архітектури і дизайну, що зумовило посилення структурної концентрації сектору. Очевидно, що стійкість ІТ-сегмента до кризових умов обумовлена можливостями дистанційної роботи, орієнтацією на зовнішні ринки та меншою залежністю від локальної інфраструктури й внутрішнього попиту, тоді як інші КІ виявилися більш чутливими до обмежень воєнного часу.

Динаміка обсягів реалізації продукції КІ загалом підтверджує тенденції, виявлені за показником валової доданої вартості: упродовж 2010–2021 рр. сектор демонстрував стале нарощування ринкової активності, тоді як повномасштабна війна зумовила істотне скорочення обсягів реалізації та подальше посилення структурного домінування ІТ-сегмента (рис. 10.4). Найбільш успішними в економічному плані (частка виручки більше 10 %) були галузі, орієнтовані на знання і технології: реклама та маркетинг, галузі кіно, телебачення, відео, радіо й фотографії, видавнича справа та галузі ІТ, програмного забезпечення й комп’ютерних послуг. Стрімкий розвиток останніх обумовив суттєві структурні зміни: з 2020 р. виручку в розмірі більше 10 % забезпечували лише дві групи галузей: реклама та маркетинг і галузі ІТ, програмного забезпечення та комп’ютерних послуг.

[4] Державна служба статистики України (2023). *Статистичний щорічник України за 2022 рік* / за ред. І. Є. Вернера. Київ. 387 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf

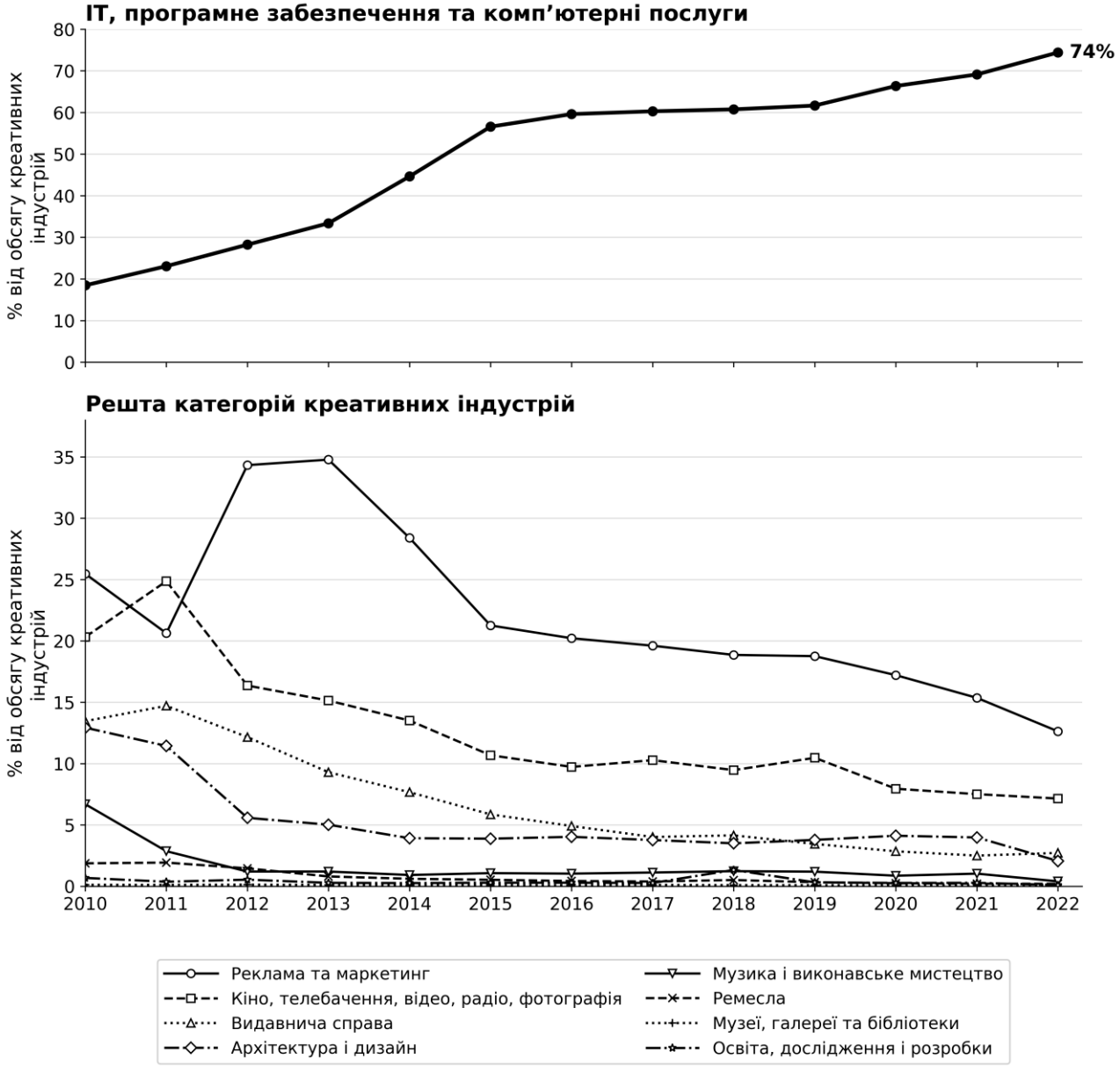


Рис. 10.4. Частка галузей у загальних обсягах доходу креативних індустрій в Україні, 2010–2022 рр., %
Джерело: сформовано за даними [5]

Структурні показники підприємництва у КІ демонструють провідну роль ФОП, що є наслідком низького порогу входження, гнучких форм зайнятості та можливостей дистанційної роботи. Упродовж 2010–2022 рр. кількість ФОП у КІ зросла майже в п'ять разів — з близько 57 тис. до понад 270 тис., а їхня частка серед усіх ФОП України збільшилася з 3,22 % до 18,42 %. За цей же період кількість юридичних осіб у секторі зросла майже в чотири рази — з близько 75 тис. до понад 280 тис., а їхня частка серед усіх суб'єктів підприємництва підвищилася з 3,50 % до 16,39 % (рис. 10.5).

[5] Державна служба статистики України (2023). *Статистичний щорічник України за 2022 рік* / за ред. І. Є. Вернера. Київ. 387 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf

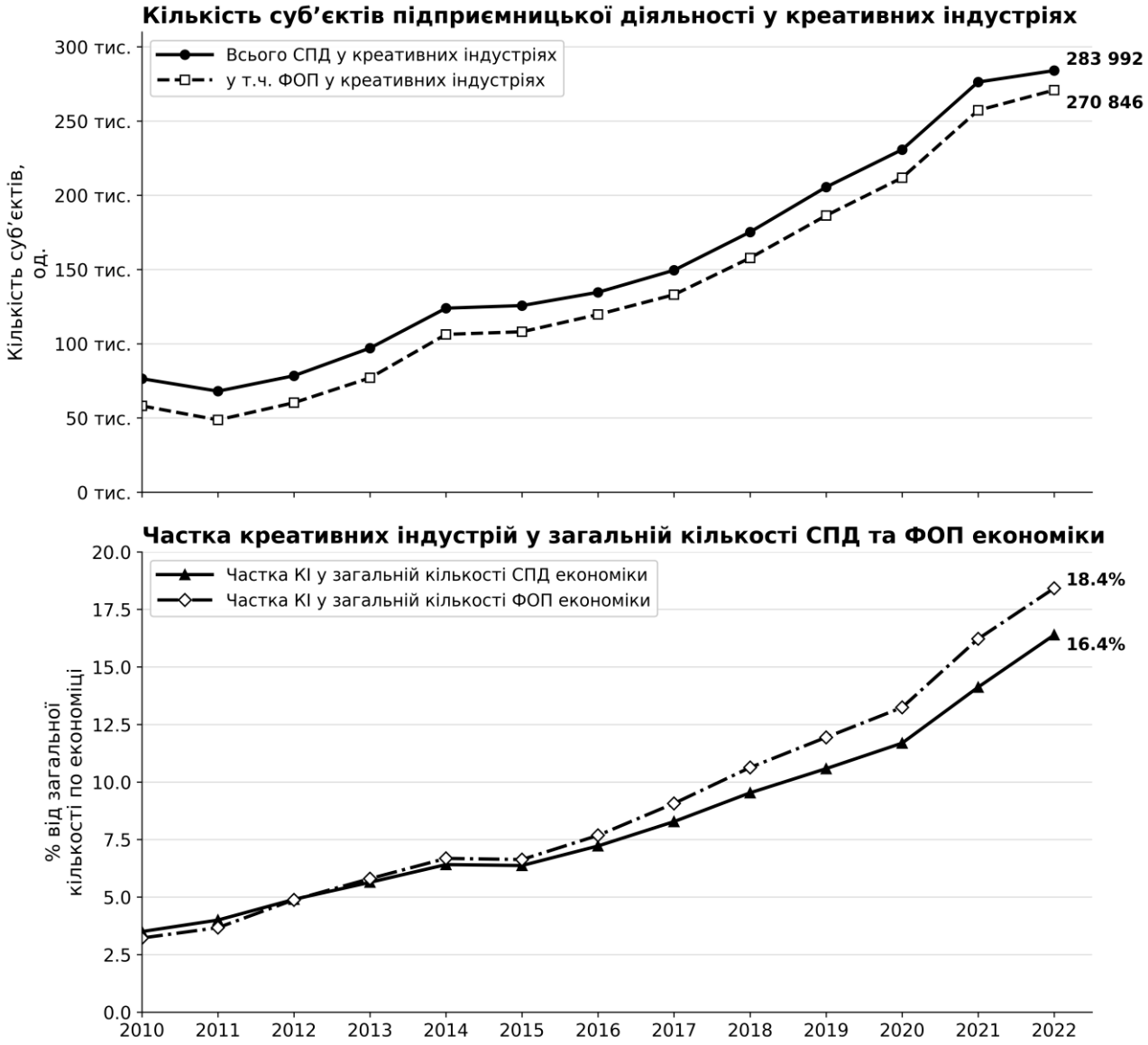


Рис. 10.5. Динаміка СПД у КІ в Україні, 2010–2022 рр.
Джерело: сформовано за даними [6]

Водночас юридичні особи, хоча й є менш численними за кількістю, забезпечують більшу концентрацію виручки та валової доданої вартості. Таким чином, формується подвійна модель сектора: масовий дрібний бізнес як основа зайнятості та менша кількість більш масштабних компаній як генератори основної економічної вартості. Галузева структура підприємництва також зазнала істотних змін: послідовно зростала частка IT, програмного забезпечення та комп'ютерних послуг, тоді як питома вага більшості інших видів креативної діяльності, зокрема, архітектури та дизайну, реклами і маркетингу, видавничої справи, кіно, телебачення, відео, радіо й фотографії, поступово скорочувалася як серед юридичних осіб, так і ФОПів. Така трансформація відповідає

[6] Державна служба статистики України (2023). *Статистичний щорічник України за 2022 рік* / за ред. І. Є. Вернера. Київ. 387 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf

виявленим змінам у структурі валової доданої вартості та виручки, де ІТ також послідовно посилювали свої домінуючі позиції. Водночас окремі креативні галузі суттєво відрізняються за співвідношенням підприємницької активності, зайнятості та економічної результативності, що відображає різні моделі організації бізнесу й використання трудових ресурсів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Усереднені показники стану галузей креативних індустрій

Галузі КІ	**Частка СПД, % ***	**Частка зайнятих, % ***	**Частка ФОП, % ***	**Виручка від реалізації, тис. грн/одиницю**		**Продуктивність праці, грн**
				СПД	**ФОП**	
Реклама та маркетинг	8,7	13,57	7,2	2415	491	6,43
Архітектура і дизайн	6,9	10,81	7,2	667	345	4,90
Ремесла	0,8	3,12	1,0	617	207	3,20
Видавнича справа	5,0	11,33	4,4	998	334	5,54
Кіно, телебачення, відео, радіо, фотографія	5,6	15,04	5,9	1968	340	5,04
Музеї, галереї та бібліотеки	0,4	0,39	0,7	291	75	2,90
Освіта, дослідження і розробки	1,2	0,97	1,5	358	200	10,90
ІТ, програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	68,9	39,04	69,3	961	527	14,97
Музика і виконавське мистецтво	2,5	5,74	2,8	528	296	1,43

Примітка: * — у % до загального числа по креативних індустріях
Джерело: сформовано за даними [7]

[7] Пляшко О.С., Панюк Т.П., Хомич С.В. (2024). *Людський капітал в креативній економіці: від сутності до управління*. Via Economica. Вип. 7. С. 50-58. URL: https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/307/283

ІТ, програмне забезпечення та комп'ютерні послуги акумулюють понад дві третини суб'єктів господарювання сектору при частці зайнятих близько 39 % і демонструють найвищі показники доходу на одне підприємство й продуктивності праці. Для архітектури й дизайну, реклами та маркетингу, видавничої справи, кіно, телебачення, відео, радіо й фотографії характерною є протилежна закономірність: їхня частка в зайнятості перевищує частку суб'єктів господарювання, тоді як показники виручки та продуктивності праці залишаються істотно нижчими. Ремесла вирізняються відносно високою середньою виручкою на підприємство за незначної кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про специфічну модель функціонування галузі. За показниками фінансових результатів найбільш ефективними є саме ті види діяльності, в яких ключовим фактором виробництва є творчі компетентності, професійні знання та людський капітал. Показовим прикладом є архітектура та дизайн, де значна частка витрат припадає на оплату праці, тоді як матеріальні витрати залишаються відносно помірними. На противагу їм, реклама та маркетинг, незважаючи на значні обсяги реалізації, характеризуються високою питомою вагою матеріальних витрат і закупівель зовнішніх послуг, що обмежує рівень прибутковості на одиницю понесених витрат.

Регіональний розвиток КІ України характеризується високою територіальною концентрацією економічної активності у великих міських агломераціях та економічно розвинутих регіонах: м. Київ і Київська область, м. Дніпро і Дніпропетровська область, м. Львів і Львівська, Харківська та Одеська області. Такий просторовий розподіл є наслідком високої щільності людського капіталу, освітнього й наукового потенціалу, розвиненої інфраструктури та наявності платоспроможного попиту, що забезпечує формування агломераційних ефектів, але водночас поглиблює міжрегіональні диспропорції в розвитку креативної економіки. На таких особливостях та необхідності врахування територіальних диспропорцій, розвитку людського капіталу, формування регіональних креативних екосистем і застосування спеціальних механізмів підтримки територій із нижчим рівнем розвитку креативного сектору акцентують, зокрема, Ф. Мекоччі [8], Т. Поснова і М. Теліщук [9].

Зовнішньоекономічна діяльність КІ України формується за двома різними моделями. Торгівля креативними товарами характеризується відносно стабільними обсягами експорту, тоді як експорт креативних послуг демонструє стійку висхідну динаміку. Така структура відповідає сучасним тенденціям розвитку світової креативної економіки, в якій основним джерелом зростання міжнародної торгівлі виступають цифрові, інформаційні та професійні креативні послуги [10].

---

[8] Mecocci F.B., Maghssudipour A., Bellandi M. (2022). *The effect of cultural and creative production on human capital: Evidence from European regions.* Regional Science. Vol.101. Issue 6. DOI: https://doi.org/ 10.1111/pirs.12702

[9] Поснова Т. В., Теліщук М. М. (2023). *Відновлення розвитку креативної економіки в регіонах України*. Регіональна економіка. № 1 (107). С. 14–22. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-1-2

[10] UNCTADstat Data Centre (n.d.). *International trade in creative services: estimates for individual economies*. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/ US.CreativeServ_Indiv_Tot

Характерною особливістю зовнішньої торгівлі креативними товарами є стійке перевищення імпорту над експортом, а відтак — від'ємне сальдо торговельного балансу в цьому сегменті. Динаміка зовнішньої торгівлі креативними товарами (рис. 10.6) характеризується нерівномірною зміною обсягів експорту та імпорту. У 2010–2014 рр. експорт креативних товарів зростав і становив 872 млн дол. США у 2013 р., після чого у 2015–2016 рр. відбулося його різке скорочення майже вдвічі. У наступні роки спостерігається поступове відновлення експортної активності, яке було перерване у 2022–2023 рр. новими викликами, спричиненими повномасштабною війною. Частка креативних товарів у загальному експорті товарів країни після зниження до 1,01 % у 2021 р. зросла до 1,41 % у 2023 р., що пояснюється насамперед швидшим скороченням загального товарного експорту порівняно з експортом креативної продукції.

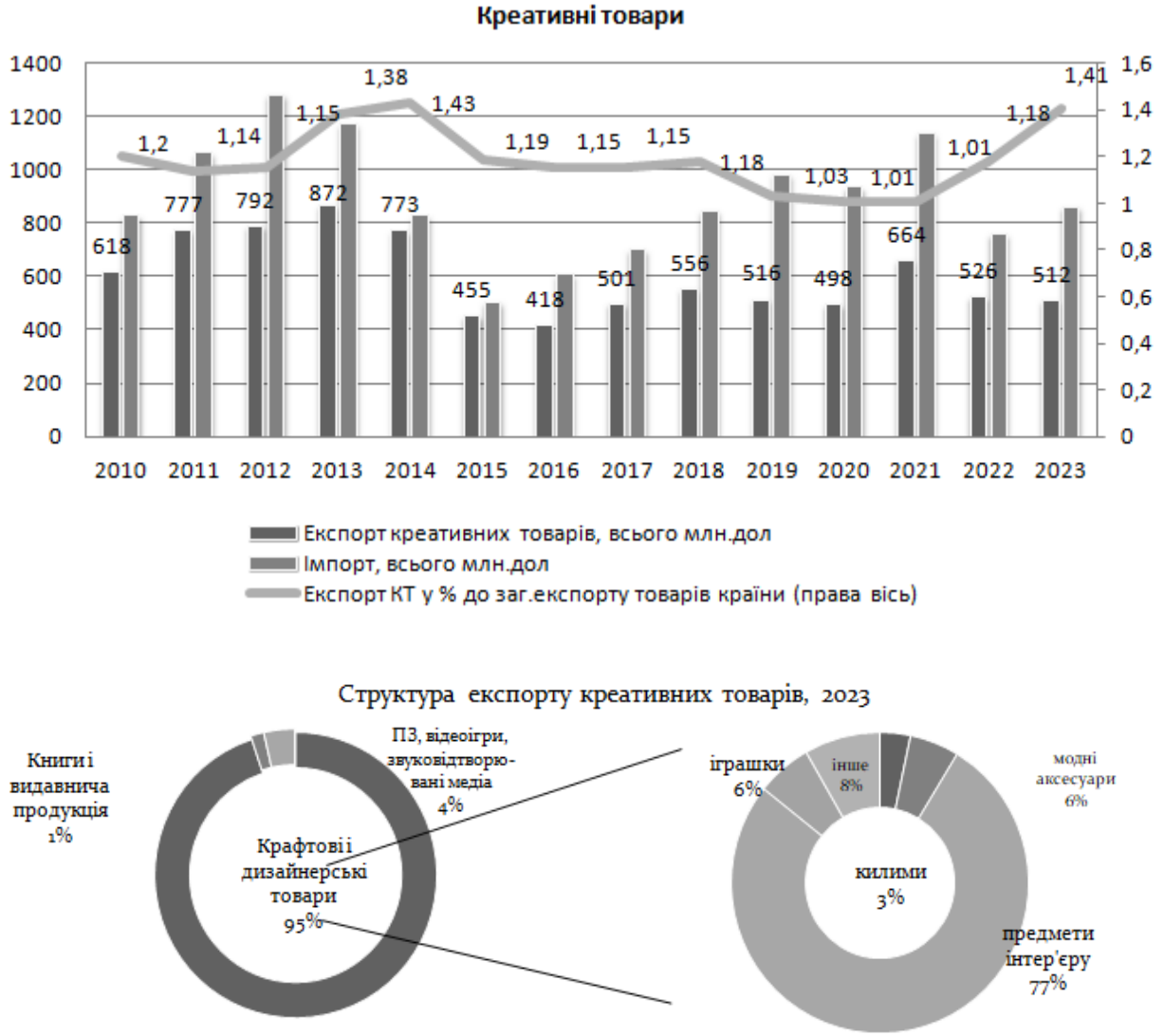


Рис. 10.6. Зовнішня торгівля креативними товарами
Джерело: сформовано на основі [11]

[11] UNCTADstat Data Centre (n.d.). *International trade in creative services: estimates for individual economies*. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/ US.CreativeServ_Indiv_Tot

Варто акцентувати, що видова структура експорту креативних товарів залишається надзвичайно вузькою: близько 95 % його обсягу формують креативні дизайнерські товари, з них домінуючими є предмети інтер'єру (77 %), а частки модних аксесуарів (6 %), іграшок (6 %) та килимів (3 %) є суттєво меншими. Така концентрація експорту в межах одного виду креативної продукції відображає низький рівень диверсифікації товарного експорту та підвищує його залежність від кон'юнктури окремих ринкових ніш.

На відміну від креативних товарів, зовнішня торгівля креативними послугами характеризується стійким перевищенням експорту над імпортом, що забезпечує позитивне сальдо торговельного балансу. Динаміка експорту креативних послуг (рис. 10.7) демонструє практично безперервне зростання: від 919 млн дол. США у 2010 р. до 3617 млн дол. США у 2021 р., тобто майже в чотири рази. У 2022–2023 рр., попри повномасштабну війну, обсяги експорту залишилися на високому рівні та перевищували 3,3 млрд дол. США, що суттєво перевищує довоєнні показники. Імпорт креативних послуг змінювався значно повільніше та упродовж усього періоду залишався в декілька разів меншим за експорт.

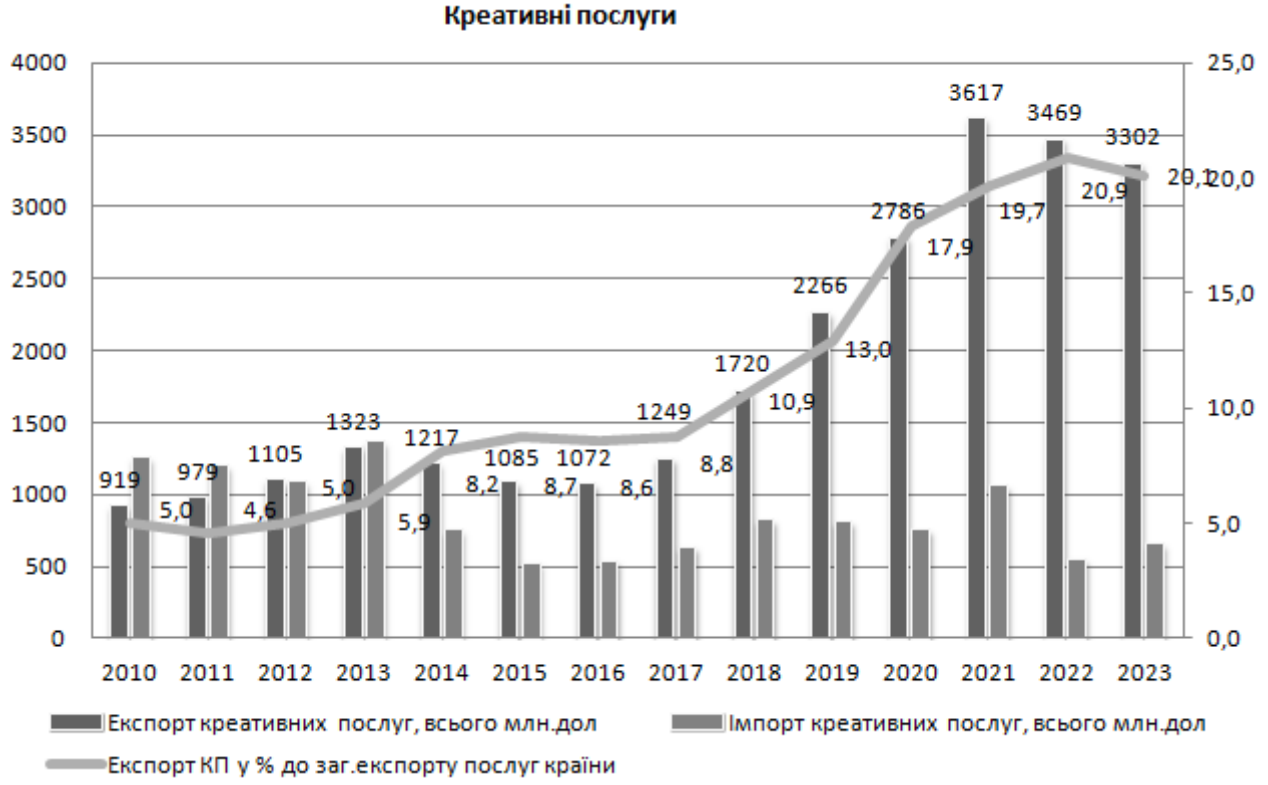


Рис. 10.7. Зовнішня торгівля креативними послугами
Джерело: сформовано на основі [12]

Високі темпи розвитку експорту забезпечили істотне зростання його ролі в загальному експорті послуг України. Якщо у 2010–2013 рр. частка креативних послуг становила близько 5 %, то починаючи з 2017 р. вона зростала

[12] UNCTADstat Data Centre (n.d.). *International trade in creative services: estimates for individual economies*. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/ US.CreativeServ_Indiv_Tot

прискореними темпами й досягла 19,7 % у 2022 р. та 20,0 % у 2023 р. Отже, кожен п'ятий долар експортної виручки від реалізації послуг припадав саме на креативні послуги. Така динаміка відображає високий рівень конкурентоспроможності українського креативного сектору на світовому ринку, насамперед завдяки розвитку цифрових та інтелектуально містких видів діяльності. Загалом, сформована асиметрія зовнішньої торгівлі КІ свідчить про значно вищу міжнародну конкурентоспроможність інтелектуально містких креативних послуг порівняно з матеріалізованою креативною продукцією та окреслює пріоритетний напрям подальшого розвитку експортного потенціалу креативної економіки України.

Ще одним із ключових проявів економічного значення КІ є їхній внесок у **формування доходів бюджетної системи України**. Попри складні умови воєнного часу, частка податкових надходжень КІ у загальному обсязі податкових надходжень до зведеного бюджету України залишалася відносно стабільною та становила 2,01 % у 2019 р., 2,42 % у 2020 р., 2,31 % у 2021 р. та 2,23 % у 2022 р. [13] Це свідчить про збереження вагомої фіскальної ролі сектору навіть в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Структура податкових надходжень відображає особливості організації креативного сектору в Україні. Понад 60 % усіх податкових платежів формують єдиний податок та єдиний соціальний внесок, тоді як за обсягом надходжень далі розміщується податок на доходи фізичних осіб. Частка податку на прибуток підприємств і податку на додану вартість є істотно нижчою, що зумовлено переважанням у секторі малих підприємств і фізичних осіб — підприємців. У 2024 р. найвищі темпи приросту продемонстрували надходження від єдиного податку ФОП (+46,6 %) та єдиного соціального внеску ФОП (+40,8 %), тоді як надходження від податку на прибуток підприємств і податку на додану вартість скоротилися [14].

Загалом **вплив КІ** на економіку має багаторівневий характер і виходить далеко за межі їхнього прямого внеску. Прямий вплив формується через валовий випуск і ВДВ, створені безпосередньо в КІ, тоді як непрямий вплив виникає через ланцюги постачання, а індукований — через зростання споживання домогосподарств, доходи яких пов’язані з КІ. За даними аналітичного дослідження Київської школи економіки [15], сумарні непрямі та індуковані ефекти суттєво перевищують прямі: кожна 1 гривня валового випуску КІ генерує 2,88 гривні валового випуску в економіці загалом, а 1

[13] Український центр культурних досліджень (2023). *Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій у 2021–2022 роках*: аналітична доповідь. Київ, 2023. 30 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1wawTVaEVgqRumvFPTLN0-friYOqzR1Q8/view

[14] Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (2025). *Креативні індустрії: основні показники діяльності (2023–2024 роки)* : статистичний огляд / Український центр культурних досліджень. Київ. URL: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/kreatyvni2025-1.pdf

[15] Київська школа економіки (2021). *Креативні індустрії: міжнародна торгівля та можливості для України : аналітичне дослідження*. Київ. 68 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi.pd

гривня ВДВ КІ — 2,2 гривні ВДВ в інших секторах. Зазначені мультиплікатори розраховані за методологією таблиць «витрати-випуск» (модель Леонтьєва), що дозволяє кількісно оцінити прямі, непрямі та індуковані ефекти від діяльності сектору на всю національну економіку. У результаті КІ здатні забезпечувати близько 8,4 % валового випуску та 7,5 % ВДВ національної економіки, що свідчить про їхню системоутворюючу роль. У порівнянні з більшістю сировинних або капіталомістких секторів, де мультиплікаційний ефект часто обмежений технологічними ланцюгами, КІ демонструють вищу економічну «віддачу» з одиниці вкладеного ресурсу. Саме тому 1 гривня випуску або ВДВ у КІ генерує більший додатковий ефект в економіці, ніж у багатьох інших галузях. Це робить КІ не лише джерелом зростання, а й своєрідним «каталізатором» структурних змін, здатним посилювати динаміку економіки навіть за відносно невеликих інвестиційних вливань, що робить їх стратегічно важливими для політики економічного зростання та структурної модернізації.

Сталий розвиток креативного підприємництва значною мірою залежить від якості інституційного середовища та послідовної державної підтримки. Її ключовими інструментами є пільгове державне кредитування, спеціальні режими оподаткування, грантові програми (зокрема, «єРобота (Власна справа)» і гранти на започаткування нових креативних бізнесів та випуск нової продукції), а також механізми залучення нерезидентів (uResidency). У попередніх розділах розглянуто теоретичні засади функціонування КІ в контексті ЄС, аналіз інфраструктури хабів і маркетингових стратегій, роль цифровізації та ШІ у трансформації КІ. Комплексне застосування цих інструментів сприяє легалізації бізнесу, підвищенню його інвестиційної привабливості, стимулює створення доданої вартості та розширює податкову базу.

Таким чином, креативна економіка в Україні вже сьогодні є помітним і структурно важливим сегментом національної економіки. КІ формують значну частку валового випуску та ВДВ і характеризуються потужним мультиплікативним ефектом: кожна гривня доданої вартості КІ генерує більш ніж подвоєний економічний результат в інших секторах. Важливою рисою української моделі креативної економіки є домінування ФОПів, мікро- та малого бізнесу, що свідчить про підприємницьку гнучкість, низький поріг входу та високу роль людського капіталу. Зростання цифрових сервісів та експорту креативних товарів і послуг додатково підсилює інтеграцію КІ у глобальні ринки. Водночас розвиток креативного підприємництва в Україні відбувається в умовах суттєвих обмежень і ризиків. Попри наявність інструментів державної підтримки, ключовими викликами залишаються відтік кадрів, нерівномірний регіональний розвиток та невизначеність довгострокової державної політики, особливо в післявоєнний період. Це означає, що подальше зростання креативної економіки потребує не лише фінансових стимулів, а й послідовної інституційної стратегії, спрямованої на утримання людського капіталу, розвиток регіональних екосистем і формування стабільних правил гри для креативного підприємництва. У такому разі КІ можуть стати одним із ключових драйверів відновлення та модернізації економіки України.

10.2. Від реконструкції до модернізації: концептуальна модель повоєнного розвитку КІ України

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для розвитку культурних і креативних індустрій України (КІ). На відміну від традиційних галузей економіки, діяльність креативного сектору ґрунтується не лише на матеріальних активах, а й на людському капіталі, інтелектуальній власності, творчих компетентностях, культурній спадщині та розвинених професійних мережах, а тому наслідки війни для нього проявляються значно ширше, ніж руйнування виробничої чи соціальної інфраструктури. Вони охоплюють втрату людського потенціалу, скорочення внутрішнього попиту, руйнування творчих екосистем, вимушену міграцію спеціалістів, погіршення інвестиційного клімату та зменшення можливостей інтеграції українського креативного продукту в світові ринки. Водночас сучасний міжнародний досвід свідчить, що саме КІ здатні стати одним із каталізаторів післявоєнної трансформації економіки. Висока додана вартість, незначна залежність від природних ресурсів, активне використання цифрових технологій, розвиток інновацій та формування позитивного міжнародного іміджу держави забезпечують креативному сектору особливе місце серед пріоритетів довгострокового економічного відновлення. У багатьох країнах, які проходили післявоєнну реконструкцію, саме розвиток людського капіталу, освіти, культури, науки та інновацій створював передумови для переходу до нової моделі економічного зростання.

Для України повоєнне відновлення креативних індустрій не може обмежуватися реконструкцією пошкоджених культурних об'єктів або відновленням довоєнних показників діяльності. Йдеться про формування якісно нової моделі розвитку, що передбачає модернізацію інституційного середовища, цифрову трансформацію, розширення фінансових інструментів підтримки, інтеграцію в міжнародні культурні та економічні простори, а також стимулювання експорту креативної продукції й послуг. Відповідно до концепції Build Back Better, закріпленої в міжнародній практиці післякризового відновлення та імплементованої в підходах Світового банку, ООН та інших міжнародних організацій, реконструкція має бути спрямована не на просте відтворення довоєнного стану, а на формування більш стійкої, конкурентоспроможної, інноваційної та інклюзивної моделі розвитку економіки й окремих галузей.

Втрати та виклики розвитку КІ внаслідок війни. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації призвела до системної трансформації умов функціонування культурних і креативних індустрій України. На відміну від більшості традиційних секторів економіки, наслідки війни для креативної економіки мають комплексний характер і охоплюють одночасно матеріальні, економічні, соціальні та інституційні складові. Руйнування об'єктів культурної інфраструктури супроводжується скороченням внутрішнього попиту, втратою творчого людського капіталу, порушенням виробничих і логістичних ланцюгів, звуженням можливостей експорту креативної продукції, а також погіршенням інвестиційної привабливості галузі. У сукупності це формує довгострокові

ризики для відновлення сектору навіть після завершення активної фази бойових дій.

Масштаби руйнувань, спричинених повномасштабною війною, набули безпрецедентного характеру та продовжують зростати. Відповідно до результатів п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5) [16], станом на 31 грудня 2025 року загальний обсяг прямих збитків, завданих інфраструктурі та активам України, досяг 195,1 млрд дол. США, що на 19,0 млрд дол. США (10,8 %) перевищує оцінку RDNA4 [17]. Сукупні економічні втрати збільшилися до 666,7 млрд дол. США, а загальна потреба в відновленні та реконструкції країни оцінюється вже у 587,7 млрд дол. США протягом наступного десятиріччя. Такі масштаби втрат свідчать, що війна дедалі більше трансформується з кризи фізичного руйнування активів у кризу довгострокового виснаження економічного потенціалу держави, в тому числі й в секторі КІ. Якщо за результатами RDNA4 прямі збитки сектору культури та туризму оцінювалися у 4,1 млрд дол. США, то вже за даними RDNA5 вони зросли до 4,5 млрд дол. США, або майже на 10 %. Економічні втрати збільшилися з 29,3 до 31,9 млрд дол. США (8,9 %), тоді як потреба у відновленні та реконструкції сектору зросла з 10,5 до 11,5 млрд дол. США, або майже на 9,5 % (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Динаміка оцінки втрат та потреб у відновленні сфери культури й туризму України за результатами RDNA4 та RDNA5

Показник	**RDNA4 (станом на 31.12.2024), млрд дол. США**	**RDNA5 (станом на 31.12.2025), млрд. дол. США**	**Абсолютний приріст, млрд дол. США**	**Темп приросту, %**
Прямі збитки	4,1	4,5	+0,4	9,8
Економічні втрати	29,3	31,9	+2,6	8,9
Потреби у відновленні	10,5	11,5	+1,0	9,5

Джерело: складено за матеріалами [14, 15]

[16] Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations (2026). *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025*. Washington, DC : World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395

[17] Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations (2025). *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*. Washington, DC : World Bank Group, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022

Найвищі темпи приросту спостерігаються за показником прямих збитків (9,8 %), що свідчить про подальше руйнування культурної інфраструктури. Водночас майже однакові темпи приросту економічних втрат (8,9 %) і потреб у відновленні (9,5 %) демонструють накопичувальний характер кризи. Показовим також є співвідношення між прямими збитками та потребами у відбудові. Необхідний обсяг фінансування майже у 2,6 раза перевищує вартість безпосередньо пошкоджених об'єктів культурної інфраструктури. Це означає, що поряд із фізичними руйнуваннями дедалі більшого значення набувають втрати людського, інтелектуального та організаційного капіталу, відновлення яких потребує значно більших фінансових ресурсів і тривалішого часу.

Поряд із прямими збитками війна сформувала низку інших викликів, які істотно ускладнюють подальший розвиток КІ. До ключових із них належать втрати людського капіталу, який є основним виробничим ресурсом культурних і креативних індустрій. За наявними оцінками RDNA4 [18], вже у 2022 році близько 37 % працівників сектору втратили роботу або стабільне джерело доходу, понад 20 % були змушені залишити територію України, а фонд оплати праці працівників державних закладів культури скоротився майже на 10 %. Одночасно зберігається гендерний розрив в оплаті праці, що додатково посилює соціальну вразливість сектору. Вимушена міграція творчих працівників, скорочення можливостей професійного розвитку, втрата сформованих творчих колективів і ризик неповернення висококваліфікованих фахівців створюють довгострокові загрози для інноваційного розвитку галузі, оскільки саме людський капітал визначає її здатність генерувати нову додану вартість, створювати конкурентоспроможний культурний продукт та інтегруватися в глобальні креативні ринки.

Додатковими стримуючими чинниками залишаються недостатня координація державної політики, фрагментарність інструментів фінансової підтримки, слабка інтеграція культурної політики з економічною та інноваційною політикою держави, а також недостатнє врахування специфіки діяльності суб'єктів креативного підприємництва під час реалізації загальних програм підтримки бізнесу.

Разом із тим, сучасна кризова ситуація формує не лише загрози, а й нові можливості для структурної модернізації КІ. Посилення міжнародної фінансової підтримки України, активізація грантових програм, розширення інструментів культурної дипломатії, зростання міжнародного інтересу до українського культурного продукту, прискорення цифрової трансформації, розвиток дистанційних моделей творчої діяльності, самоорганізація професійних спільнот і формування нових креативних кластерів створюють передумови для якісного оновлення сектору. У цих умовах повоєнне відновлення КІ доцільно розглядати не як процес компенсації завданих втрат, а

[18] Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations (2025). *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*. Washington, DC : World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022

як можливість глибокої структурної модернізації, спрямованої на підвищення стійкості, конкурентоспроможності, інноваційності та міжнародної інтегрованості української креативної економіки.

Міжнародний досвід післявоєнного відновлення свідчить, що відновлення держав не обмежується ліквідацією фізичних руйнувань і компенсацією економічних втрат. Незважаючи на відмінності історичних, політичних та соціально-економічних умов, міжнародна практика дає змогу виокремити універсальні принципи післявоєнного відновлення, адаптація яких може стати методологічною основою формування сучасної моделі розвитку України.

Першим фундаментальним принципом успішного відновлення є формування ефективної системи державного управління та фінансової дисципліни. Визначальну роль формальних і неформальних інститутів у забезпеченні сталого економічного розвитку обґрунтував Д. Норт [19], тоді як Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон [20] довели, що саме ефективні інклюзивні інститути, належне державне управління та здатність підтримувати інноваційний розвиток формують довгострокову конкурентоспроможність економіки. Практичним підтвердженням цих теоретичних положень стало післявоєнне відновлення Німеччини. Як зазначає Б. Айхенгрін [21], вирішальне значення для економічного відродження країни мало не стільки саме фінансування за Планом Маршалла, скільки поєднання валютної стабілізації, інституційних реформ, розвитку конкурентного середовища та ефективного використання міжнародної допомоги. Таким чином, міжнародна фінансова підтримка стала каталізатором структурної модернізації економіки, а не її єдиним джерелом. Аналогічний підхід простежується і в сучасних рекомендаціях міжнародних організацій щодо повоєнного відновлення України. Зокрема, у RDNA5 [22] акцентовано, що ефективність післявоєнної реконструкції визначатиметься не лише масштабами міжнародної фінансової допомоги, а й спроможністю державних інститутів забезпечити прозоре управління інвестиціями, належну координацію політики та підзвітність використання ресурсів.

Другий принцип полягає в пріоритетності інвестицій у людський капітал, освіту та інновації. А. Амсден [23] доводить, що масштабні інвестиції в розвиток

---

[19] North D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press. 152 p.

[20] Acemoglu D., Robinson J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York : Crown Business. 529 p.

[21] Eichengreen B. (2007). *The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*. Princeton : Princeton University Press. 504 p.

[22] Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations (2026). *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025*. Washington, DC : World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395

[23] Amsden A. H. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York : Oxford University Press. 379 p.

людського капіталу, технологій і промислових інновацій є необхідною передумовою успішної структурної трансформації економіки. У цьому контексті післявоєнне економічне диво Японії стало результатом, у тому числі, і масштабного реформування системи освіти, розвитку високотехнологічного виробництва, стимулювання наукових досліджень та створення умов для швидкого впровадження інновацій. Аналогічний підхід простежується і у досвіді Фінляндії, де після завершення війни значні ресурси було спрямовано на розвиток освіти, науки та соціального забезпечення населення [24]. Для КІ цей принцип має особливе значення, оскільки саме людський капітал, професійні компетентності та інтелектуальна власність формують основне джерело створення доданої вартості.

Третім фундаментальним принципом є диференційований територіальний підхід до формування державної політики. Теоретичне підґрунтя цього підходу сформульовано в концепції *place-based policy*, обґрунтованій Ф. Баркою [25], відповідно до якої ефективність державного регулювання визначається не уніфікацією механізмів підтримки, а їхньою адаптацією до специфічних соціально-економічних, інституційних і просторових особливостей окремих територій. Практичним підтвердженням цих положень став досвід післявоєнної реконструкції Італії, Польщі, Хорватії та інших європейських держав, де державна політика відновлення будувалася з урахуванням масштабів руйнувань, економічної спеціалізації територій, наявного людського потенціалу та регіональних конкурентних переваг. Аналогічні підходи сьогодні підтримує й Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [26], яка в рекомендаціях щодо післявоєнного відновлення України наголошує на необхідності посилення ролі регіонального та місцевого рівнів управління, розвитку інституційної спроможності громад і врахування територіальної специфіки при розробленні програм відновлення.

Четвертим принципом успішного післявоєнного відновлення є забезпечення ефективної інституційної координації та багаторівневого управління процесами реконструкції. На відміну від якості окремих інститутів, яка визначає загальну спроможність держави до проведення реформ, результативність політики відновлення значною мірою залежить від узгодженості дій усіх учасників цього процесу. Саме тому сучасні концепції *multi-level governance*, зокрема у OECD [24], розглядають координацію між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами як одну з ключових передумов ефективної реконструкції. У RDNA5 наголошується, що ефективне відновлення потребує чіткої координації між усіма рівнями влади, прозорих

[24] Мигаль М. (n.d.). *Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України*. Інститут аналітики та адвокації. URL https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislya-rujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny/?utm_source=chatgpt.com

[25] Barca F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Brussels : European Commission. 244 p.

[26] OECD (2023). *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Capacity*. Paris : OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/ukraine/

механізмів управління інвестиціями та належної інституційної спроможності. Для України реалізація цього принципу передбачає створення інтегрованої системи управління відновленням КІ, яка забезпечуватиме узгодженість державної, регіональної та місцевої політики, синхронізацію фінансових інструментів підтримки, ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу відбудови та постійний моніторинг результативності реалізованих програм.

П'ятим фундаментальним принципом успішного післявоєнного відновлення є розвиток підприємництва, підтримка приватної ініціативи та формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Сучасні дослідження креативної економіки переконливо доводять, що саме підприємницька активність забезпечує трансформацію творчого потенціалу в додану вартість, зайнятість та економічне зростання. Зокрема, Дж. Гокінс [27] розглядає інтелектуальну власність як ключове джерело створення вартості в креативній економіці, Р. Флорида [28] пов'язує конкурентоспроможність територій із концентрацією креативного класу та розвитком інноваційного середовища, а Ч. Лендрі [29] обґрунтовує, що формування креативного середовища й підтримка підприємницьких ініціатив є важливими передумовами сталого розвитку міст і регіонів. Сучасні аналітичні доповіді ЮНЕСКО [30] та ЮНКТАД [31] підтверджують, що саме малі підприємства, творчі стартапи, незалежні митці та креативні кластери формують основу розвитку культурних і креативних індустрій, забезпечуючи створення нових робочих місць, поширення інновацій та інтеграцію національних креативних секторів у глобальні ринки. Таким чином, успішне післявоєнне відновлення КІ повинно базуватися не на окремих фінансових програмах, а на комплексній моделі розвитку, яка поєднує інституційні реформи, інвестиції в людський капітал, модернізацію інфраструктури, стимулювання підприємництва, розвиток інновацій, цифрову трансформацію та активну міжнародну інтеграцію.

Аналіз державного Плану відновлення України [32], Національної стратегії розвитку культури до 2030 року [33], Стратегії відновлення, сталого розвитку та

---

[27] Howkins J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London : Penguin Books. 304 p.

[28] Florida R. (2014). *The Rise of the Creative Class*. Revised Edition. New York : Basic Books. 482 p.

[29] Landry C. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. 3rd ed. Bristol : Comedia, 2021. 376 p.

[30] UNESCO (2022). *Re Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good*. Paris: UNESCO. 442 p. URL: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en

[31] UNCTAD (2024). *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva : United Nations. 136 p. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024

[32] Національна рада з відновлення України від наслідків війни (2022). *План відновлення України.* Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика». Київ. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf

[33] Кабінет Міністрів України (2025). *Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року* : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: https://www.culturestrategyukraine.org/

цифрової трансформації малого й середнього підприємництва [34], Національної стратегії доходів до 2030 року [35], а також операційних документів Міністерства культури України свідчить, що сучасна державна політика поступово переходить від вирішення окремих проблем функціонування КІ до формування комплексної моделі їхнього довгострокового розвитку. Незважаючи на різну сферу регулювання зазначених документів, їхній зміст дозволяє виділити основі взаємопов'язані стратегічні напрями, які визначають архітектуру повоєнної трансформації креативної економіки України:

– *посилення інституційної спроможності системи управління КІ.* У цьому контексті важливого значення набувають створення спеціалізованих інституцій розвитку КІ, удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток системи стратегічного планування, підтримка діяльності Українського культурного фонду, креативних хабів, професійних асоціацій та інших організацій, що забезпечують розвиток сектору. Формування ефективного інституційного середовища створює передумови для підвищення результативності використання бюджетних і міжнародних фінансових ресурсів, зменшення адміністративних бар'єрів та покращення інвестиційного клімату;

– *відновлення та розвиток людського капіталу*. Для КІ саме людський потенціал виступає основним фактором створення доданої вартості, тому післявоєнна політика повинна бути орієнтована на повернення творчих працівників, підтримку їхньої професійної діяльності, модернізацію мистецької освіти, розвиток міжнародних академічних партнерств, підвищення цифрових компетентностей та стимулювання безперервного професійного навчання. Особливе значення має інтеграція культурних практик у процеси формування людського капіталу, підтримки ментального здоров'я населення, розвитку громадянських компетентностей і зміцнення соціальної згуртованості, що розглядається сучасними стратегічними документами як один із ключових чинників післявоєнної стійкості суспільства;

– *формування сучасної системи фінансової підтримки КІ,* яка передбачає розширення доступу до грантового фінансування, програм пільгового *кредитування* під державні гарантії, стимулювання інвестиційної діяльності, удосконалення механізмів захисту прав інтелектуальної власності, розвиток креативних інкубаторів і створення умов для комерціалізації результатів творчої діяльності. Одночасно важливим напрямом стає адаптація податкової політики до специфіки функціонування креативного бізнесу, що має сприяти підвищенню його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості;

– *цифрова трансформація та інноваційна модернізація сектору*. Війна значно прискорила цифровізацію культурної діяльності, розвиток онлайн-

[34] Кабінет Міністрів України (2024). *Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року* : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824

[35] Міністерство фінансів України (2023). *Національна стратегія доходів до 2030 року*. Київ. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National %20Revenue %20Strategy_2030_.pdf

платформ, дистанційних форматів творчої роботи та міжнародної комунікації. Подальший розвиток КІ пов'язаний із впровадженням цифрових технологій у виробництво культурного продукту, розвитком цифрової інфраструктури, створенням сучасних інформаційних систем управління культурною спадщиною, використанням технологій віртуальної та доповненої реальності, штучного інтелекту, цифрових платформ поширення контенту та нових моделей монетизації творчої діяльності;

– *розширення міжнародної інтеграції та експортного потенціалу КІ*. Післявоєнний розвиток України відкриває нові можливості для просування українського культурного продукту на світових ринках, розширення культурної дипломатії, участі в міжнародних грантових програмах, фестивалях, професійних мережах та інвестиційних проєктах. Водночас необхідною передумовою реалізації цього потенціалу є адаптація законодавства до вимог міжнародних цифрових платформ, розвиток логістичної інфраструктури, підтримка експорту креативної продукції, популяризація українських брендів і формування позитивного міжнародного іміджу України як держави з високим творчим потенціалом;

– *просторовий розвиток креативної економіки та підтримка регіональних екосистем*. Відновлення КІ повинно відбуватися з урахуванням регіональних особливостей, нерівномірності воєнних руйнувань, концентрації людського капіталу та спеціалізації окремих територій. Формування мережі креативних кластерів, розвиток культурної інфраструктури громад, підтримка локальних культурних ініціатив, модернізація бібліотек, мистецьких просторів, концертних майданчиків, музеїв та інших культурних інституцій здатні забезпечити не лише економічне пожвавлення територій, але й посилення соціальної згуртованості, формування локальної ідентичності та підвищення якості життя населення. У цьому контексті КІ є важливим інструментом збалансованого регіонального розвитку та повоєнної реінтеграції українських громад.

Узагальнення теоретичних положень, результатів проведеного аналізу та міжнародного досвіду післявоєнного відновлення дозволило розробити авторську концептуальну модель повоєнного розвитку КІ України (рис. 10.8), яка відображає логіку формування довгострокових конкурентних переваг сектору через взаємодію зовнішніх чинників, інституційного середовища, стратегічних напрямів державної політики, активності суб'єктів креативної економіки та очікуваних соціально-економічних результатів.

Вихідним елементом моделі виступають *зовнішні фактори розвитку*, які формують можливості та обмеження функціонування культурних і креативних індустрій у післявоєнний період. До них належать міжнародна фінансова підтримка, європейська інтеграція України, міжнародні культурні та освітні програми, залучення іноземних інвестицій, розвиток глобальних цифрових платформ і зростання попиту на український креативний продукт. Хоча зазначені фактори перебувають поза межами прямого державного регулювання, саме вони визначають ресурсну базу та міжнародні можливості модернізації сектору.

Базовою умовою реалізації потенціалу зовнішньої підтримки є *ефективне інституційне середовище*, яке забезпечує узгодженість державної політики, стабільність нормативно-правового регулювання, захист прав інтелектуальної власності, розвиток спеціалізованих інституцій підтримки креативного бізнесу та прозорі механізми розподілу фінансових ресурсів. Саме інституційна спроможність визначає ефективність трансформації зовнішніх ресурсів у реальні результати розвитку КІ.

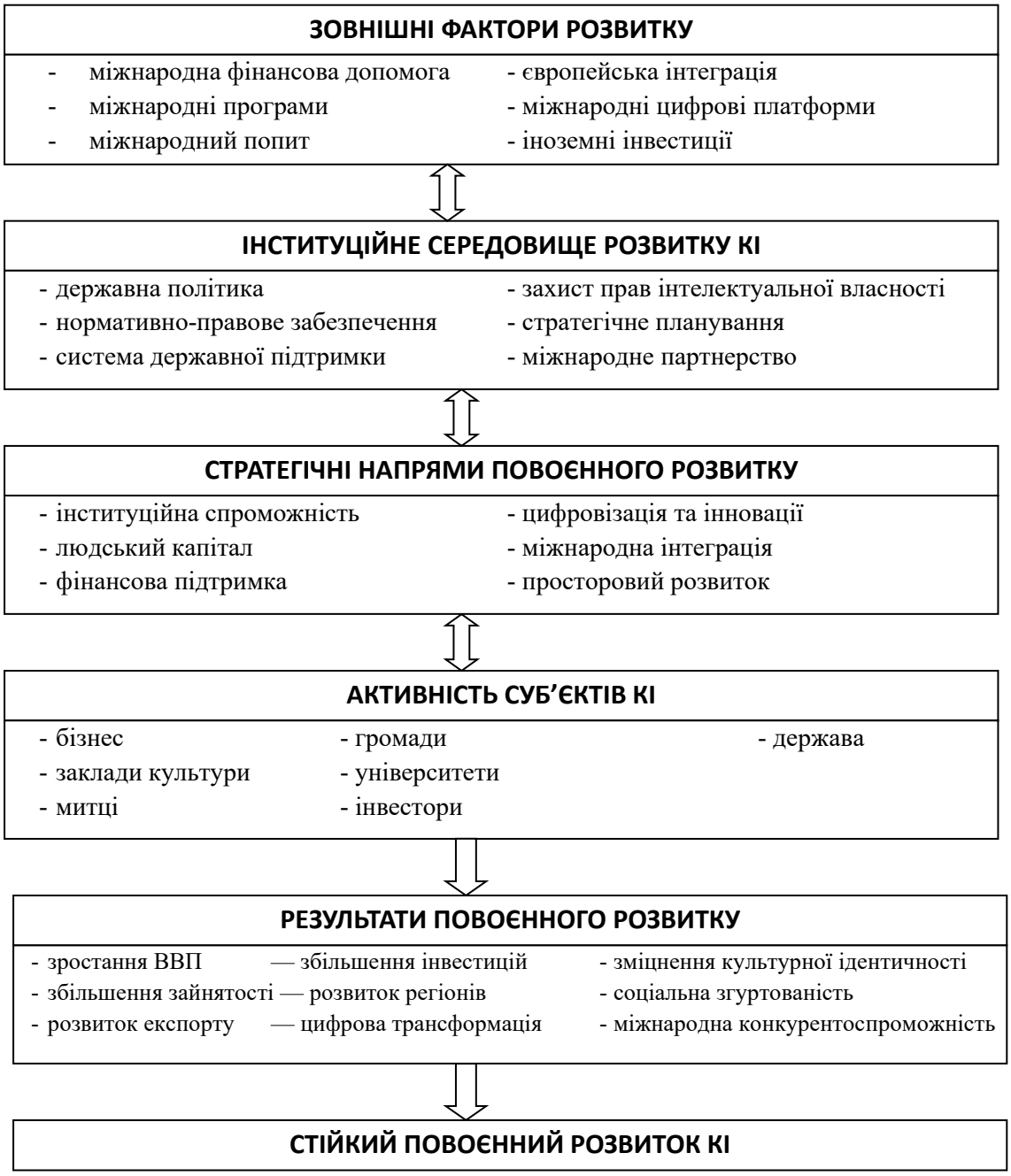


Рис. 10.8. Концептуальна модель повоєнного розвитку КІ України
Джерело: сформовано автором

Наступний рівень моделі представлений *стратегічними напрямами повоєнної трансформації*, які охоплюють формування інституційного середовища, розвиток людського капіталу, вдосконалення фінансових

механізмів підтримки, цифровізацію та інноваційну модернізацію, розвиток міжнародного співробітництва та просторовий розвиток і регіональні програми зміцнення культурної інфраструктури та формування креативних кластерів. Запропоновані напрями не функціонують ізольовано, а формують взаємопов'язану систему, в межах якої посилення одного елемента стимулює розвиток інших. Наприклад, цифровізація розширює можливості експорту креативних продуктів, міжнародна інтеграція сприяє залученню інвестицій і нових знань, а розвиток людського капіталу підвищує ефективність використання сучасних технологій та фінансових ресурсів.

Центральне місце в моделі займає *активність суб'єктів креативної економіки*, оскільки саме вони трансформують створені державою умови в конкретні економічні результати. До цієї групи належать підприємства креативних індустрій, незалежні митці, заклади культури, органи державної влади та місцевого самоврядування, заклади вищої освіти, громадські організації, професійні асоціації, інвестори й міжнародні партнери. Ефективність взаємодії між зазначеними учасниками визначає швидкість поширення інновацій, рівень кооперації, формування креативних кластерів і здатність сектору адаптуватися до нових економічних умов.

Результатом реалізації запропонованої моделі є *досягнення комплексу економічних, соціальних і культурних ефектів*. До економічних результатів належать зростання валової доданої вартості, збільшення зайнятості, розширення експорту креативної продукції та послуг, активізація інвестиційної діяльності, підвищення продуктивності праці та формування нових високотехнологічних сегментів економіки. Соціальні результати проявляються в зміцненні людського капіталу, розвитку професійних компетентностей, підвищенні якості життя населення, відновленні соціальної згуртованості та підтримці психоемоційної стійкості суспільства. Культурні результати охоплюють збереження національної культурної спадщини, посилення культурної дипломатії, формування позитивного міжнародного іміджу України та зміцнення національної ідентичності.

Водночас принциповою особливістю запропонованої концептуальної моделі є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує циклічний характер розвитку КІ. Досягнуті економічні результати сприяють збільшенню інвестиційної активності, розширенню фінансових можливостей держави та приватного сектору, стимулюють розвиток людського капіталу, підвищують міжнародну привабливість українського креативного продукту й формують додаткові стимули для вдосконалення державної політики. Таким чином, система переходить від моделі відновлення до моделі самопідтримуваного інноваційного розвитку, в межах якої кожен наступний цикл забезпечує посилення конкурентних переваг сектору, а повоєнний розвиток КІ України ґрунтується на комплексному поєднанні інституційних реформ, розвитку людського капіталу, розширення фінансових механізмів підтримки, цифрової трансформації, міжнародної інтеграції та стимулювання креативного підприємництва.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Цей розділ написаний у теперішньому часі, який постійно зміщується. Дані — за 2022–2024 роки. RDNA5 — станом на 31 грудня 2025-го. Монографія виходить у 2026-му. Читач тримає в руках книгу, що описує реальність, яка вже встигла змінитися, поки її друкували.

Це не недолік — це умова. Писати про Україну сьогодні означає писати про об'єкт, що рухається. Кожне оновлення RDNA додає мільярди збитків. Кожен місяць змінює кількість ФОПів, що вижили, і митців, які повернулися або не повернулися. Авторка чесно фіксує це: «офіційна статистика ФОП може не відображати реального стану». За цією фразою — методологічна скромність, яка коштує дорожче за будь-яку точну цифру.

Але є одне, що зупиняє мене більше за статистику. Автор вибудовує концептуальну модель повоєнного розвитку: зовнішні фактори, інституційне середовище, стратегічні напрями, активність суб'єктів, результати. Схема логічна й переконлива. І все ж у ній є один елемент, який присутній у кожному стратегічному документі — і якого немає в жодному: людина, що вирішує, повертатися чи ні.

Не ФОП як статистична одиниця. Не «творчий працівник» як категорія зайнятості. А конкретна людина — дизайнер у Варшаві, музикант у Берліні, програміст у Торонто, — яка щодня кладе на шальки терезів те, що залишила, і те, що може отримати, якщо повернеться. Ця людина не з'являється в жодній із рубрик розділу. Вона між ними.

Повоєнна трансформація КІ України залежить від неї більше, ніж від будь-якого стратегічного документа. Бо документи описують умови. А вона приймає рішення.

Розділ 11.
ЄВРОПЕЙСЬКІ КРЕАТИВНІ КОМПАНІЇ: ВІСІМНАДЦЯТЬ КЕЙСІВ І НАСКРІЗНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ

Богдан Юськів

Теоретичні концепції оживають лише тоді, коли стикаються з реальністю конкретних організацій, людей і рішень. Цей розділ — перехід від теорії до живої матерії: від абстрактних «креативних індустрій» до конкретних компаній, лабораторій і студій, які щодня перетворюють ідеї на продукти, послуги та соціальні трансформації. Кожна з них — жива ілюстрація тих закономірностей і механізмів, що описувалися в попередніх розділах, але кожна також є джерелом нового знання, яке ці закономірності уточнює та дещо переосмислює.

Перед нами — вісім сфер: дизайн та архітектура, технології та мистецтво, цифрові медіа та розваги, аудіо й музика, міждисциплінарні платформи, мода і текстиль, ігрова індустрія, соціальні інновації. Разом вони утворюють панораму сучасної європейської креативної економіки — надзвичайно різноманітної, суперечливої та водночас пов'язаної наскрізними логіками. Вибір не претендує на вичерпність: це аналітичний інструмент, а не таксономія. Ці сфери обрані тому, що на їхньому матеріалі найповніше проявляються закономірності, які є предметом цього дослідження.

Але не всі кейси однаково цікаві. Серед вісімнадцяти компаній, що розглядатимуться у цьому розділі, автором свідомо обрані ті, що виходять за межі комерційного успіху та ставлять питання суспільного значення: що означає проєктувати житло для бездомних за допомогою модульних капсул? Як бактеріальна целюлоза може стати новим матеріалом для моди? Чому гра, натхненна польсько-слов'янською міфологією, завоювала світ? Що відбувається з владою, коли алгоритм замінює видавця?

Наскрізним авторським аргументом цього розділу є теза про те, що найбільш значущі креативні компанії сучасної Європи характеризуються не просто комерційним успіхом або технологічною інноваційністю, а особливим типом соціальної укоріненості: вони відповідають на реальні суспільні запитання, а не лише задовольняють ринковий попит. Це не означає, що вони є «некомерційними» або «альтруїстичними» — навпаки, більшість із них є успішними бізнесами. Але їхній успіх є наслідком, а не метою; вони першими розпізнають суспільну потребу й будують навколо неї економічну модель.

Другий авторський аргумент стосується взаємозв'язку між тенденціями й напрямами — концептуальним розмежуванням, яке є ключовим для розуміння логіки розвитку галузі. Тенденції — це макрорівневі процеси: цифрова трансформація, зелений перехід, соціальна інклюзія, демократизація творчості. Напрями — це конкретні інституційні або підприємницькі відповіді на ці процеси. Кожна компанія, що розглядається в цьому розділі, є втіленням певного напряму у відповідь на певну тенденцію. Але важливо: успішні

компанії не просто реагують на тенденції — вони їх формують, пришвидшують або переосмислюють.

Для кожної сфери аналіз побудований за єдиною логікою: від тенденцій — до напрямів — до конкретних кейсів. Але читачу слід пам'ятати: поділ на сфери умовний. Найцікавіші компанії існують саме на межі — там, де дизайн стає соціальним активізмом, музичний інструмент — об'єктом мистецтва, а архітектурна студія — інструментом боротьби з бездомністю. Ця «гранична» позиція є не випадковою і не тимчасовою: вона є структурним наслідком того, що найскладніші сучасні проблеми — від кліматичних змін до соціальної нерівності, від культурної ідентичності до психологічного благополуччя — не вирішуються у межах однієї дисципліни або одного сектора. Компанії, що займають прикордонні позиції, здатні відповідати на ці проблеми найбільш комплексно.

Принципово важливо зазначити і те, чого в цьому огляді немає. По-перше, більшість компаній є відносно молодими — більшість заснована між 1994 і 2017 роками, хоча серед них є й Ars Electronica (1979) — організація зі значно тривалішою історією, що надає огляду додаткової глибини. Це не випадково: аналізовані компанії здебільшого є дітьми цифрової революції й виросли разом із можливостями, яких раніше не існувало. По-друге, географія охоплює переважно Північну і Західну Європу: Лондон, Амстердам, Барселона, Копенгаген, Гельсінкі, Варшава. Це є відображенням реального розподілу ресурсів, культурної інфраструктури та інституційної підтримки в Європі — і водночас є аргументом на користь того, що «периферійне» розташування не є вироком, а лише умовою, з якою потрібно свідомо працювати. По-третє, жодна з компаній не є суто «мистецькою» або суто «комерційною» — всі вони існують у просторі між цими полюсами, і саме це робить їх цікавими для монографії про креативну економіку, а не просто про бізнес або культуру.

11.1. Дизайн та архітектура: від форми до системи

Тенденції та напрями. Сучасний дизайн та архітектура переживають фундаментальний зсув у розумінні своєї ролі. Якщо традиційно ці дисципліни відповідали на питання «як це виглядає?» і «чи це зручно?», то сьогодні домінуюче питання інше: «як це функціонує як частина складних систем — екологічних, соціальних, технологічних?». Три тенденції задають це нове поле.

Екологічний і біофільний дизайн — відповідь на кризу відчуженості людини від природи в умовах урбанізації. Біофільний дизайн не просто «додає рослини» — він вибудовує архітектурні рішення навколо доведеної нейронауковими дослідженнями потреби людини в контакті з живою природою: природне освітлення, вентиляція, органічні форми і текстури знижують стрес, підвищують продуктивність і благополуччя [1],[2]. Стандарт

[1] Meer (2025). *Biophilic design and the brain.* URL: https://www.meer.com/en/94918-biophilic-design-and-the-brain

Passivhaus, розроблений у Німеччині на початку 1990-х рр. професорами Бо Адамсоном і Вольфгангом Файстом [3], перетворився із суто технічного стандарту на архітектурну філософію: енергетичні рішення інтегруються у сам задум, а не «прикручуються» наприкінці. Цифрова трансформація — параметричний дизайн, BIM, VR — змінила не лише інструменти, а й мову проєктування: тепер архітектор може «прожити» простір до того, як він побудований, і залучити до цього майбутніх мешканців [4].

На рівні напрямів ці тенденції породжують системний дизайн (розгляд будівель і просторів як вузлів у складних системах), партисипативне проєктування (залучення користувачів через VR і цифрові платформи) і спекулятивний дизайн — особливо значущу практику, що використовує прототипи можливого майбутнього як інструмент суспільної рефлексії.

SPACE10 — демократизація дизайну майбутнього. SPACE10 був заснований у листопаді 2015 р. у Копенгагені [5] і підтримувався IKEA, але функціонував як автономний дослідницький хаб. У серпні 2023 р. лабораторія завершила роботу [6] після майже десяти років діяльності. Корпоративна підтримка без корпоративного контролю створила рідкісну можливість для справжнього довгострокового дослідження без тиску квартальних показників.

Головний внесок SPACE10 — не конкретні продукти, а метод: відкритий дизайн як форма демократизації знань. Їхній проєкт The Growroom [7,8] — міський сад у формі сфери з вертикальним вирощуванням їжі — вражав не стільки конструкцією, скільки моделлю поширення: всі креслення були доступні безкоштовно, будь-хто міг завантажити, адаптувати й побудувати. Це антипод логіки патентування, яка домінує в інноваційній економіці. The Growroom відповідав на три проблеми одночасно: продовольчу безпеку міст, соціальну ізоляцію та знеособлення міського простору — класичний приклад «системного дизайну».

Серед інших напрямів SPACE10 — дослідження Future Food (альтернативні білки: комахи, водорості, лабораторне м'ясо), модульне

---

[2] Lei Q., Yuan C., Lau S. S. Y. (2021). A quantitative study for indoor workplace biophilic design to improve health and productivity performance. *Journal of Cleaner Production, 324*, 129168. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621033540

[3] Passive House California (n.d.). *History of Passive House.* URL: https://passivehousecal.org/history-of-passive-house/

[4] ViBIM (2026). *How BIM and VR enhance architecture & construction.* URL: https://vibimglobal.com/blog/bim-and-vr/

[5] Dezeen (2015, листопад 18). *IKEA launches Space10 lab to explore sustainable living*. URL: https://www.dezeen.com/2015/11/18/ikea-space10-research-exhibition-copenhagen-innovation-lab-sustainable-living/

[6] It's Nice That (2023, серпень 29). *Space10 is closing after a decade of boosting IKEA's innovation culture.* URL: https://www.itsnicethat.com/news/space10-ikea-closing-290823

[7] SPACE10 (n.d.). *The Growroom — GitHub repository*. URL: https://github.com/space10-community/the-growroom

[8] ArchDaily (2017, лютий 20). *IKEA lab releases open-source plans for DIY spherical garden.* URL: https://www.archdaily.com/805835/ikea-lab-releases-open-source-plans-for-diy-spherical-garden-space10

адаптивне житло і SolarVille [9] — експеримент з обміном сонячною енергією через блокчейн на рівні кварталу.

З економічного погляду, SPACE10 був прикладом незвичайної бізнес-моделі: корпоративна лабораторія, що функціонувала як публічний ресурс. ІКЕА отримувала репутаційні переваги, але не монополізувала результати — суспільство отримувало відкриті рішення, дизайнери — ресурси та свободу. Те, що ця модель існувала майже десятиліття і залишила публічно доступний архів проєктів, є важливим прецедентом.

Для України SPACE10 є особливо цікавим зразком: протягом своєї діяльності лабораторія активно досліджувала продовольчу самодостатність міст. Вертикальне городництво, закрита гідропоніка, спільні харчові простори — це реалізовані прототипи з відкритою документацією. Для міст, що відновлюються після руйнувань і шукають нові моделі стійкості, ці рішення можуть мати пряму практичну цінність.

Framlab — архітектура як соціальна відповідальність. Норвезько-американська студія Framlab [10], заснована у 2017 р. Андреасом Тьєлдфлотом у Бергені та Нью-Йорку, ставить питання, яке рідко звучить в архітектурному дискурсі: що таке гідне житло для людини без дому — і де воно має знаходитись?

Проєкт Homed — відповідь Framlab на кризу бездомності в міських центрах [11],[12]. Концепція: шестикутні модульні капсули-мікроквартири, що кріпляться до фасадів існуючих міських будівель. Кожна капсула обладнана базовим набором для гідного проживання. Але ключовий аргумент — не технічний, а соціальний: Homed дозволяє людям без дому залишатися в центрі міста, зберігаючи доступ до соціальних служб, роботи, медицини й, найважливіше, до своїх соціальних мереж. Традиційні притулки часто виносяться на периферію, тим самим розриваючи соціальні зв'язки — одну з головних причин хронічної бездомності.

Проєкт викликав дискусію — і це є частиною його цінності. Критики справедливо вказують на ризики стигматизації та на те, що модульні капсули не вирішують структурних причин бездомності. Прихильники ж підкреслюють: Homed — не остаточне рішення, а перехідна форма, що дозволяє людині відновити базову стабільність, не втрачаючи соціального контексту [13]. Ключове

---

[9] Dezeen (2019, березень 8). *Space10's SolarVille proposes communities share solar energy using blockchain*. URL: https://www.dezeen.com/2019/03/08/solarville-space10-village-solar-energy-blockchain/

[10] Framlab (n.d.). *Studio.* URL: https://www.framlab.com/studio

[11] Dezeen (2017, листопад 21). *Framlab proposes parasitic hexagonal pods to sleep New York's homeless.* URL: https://www.dezeen.com/2017/11/21/homed-famlab-parasitic-hexagonal-pods-new-york-homeless-shelters/

[12] ArchDaily (2018, січень 3). *3D printed hexagonal pods could house New York City's homeless.* URL: https://www.archdaily.com/886422/3d-printed-hexagonal-pods-could-house-new-york-citys-homeless

[13] Dezeen (2017, листопад 21). *Framlab proposes parasitic hexagonal pods to sleep New York's homeless.* URL: https://www.dezeen.com/2017/11/21/homed-famlab-parasitic-hexagonal-pods-new-york-homeless-shelters/

обмеження проєкту — системне: він пропонує «капсулу для індивіда», але не адресує питання спільного простору, соціальних послуг і правового статусу мешканців. Без паралельних інституційних реформ навіть найкращий архітектурний прототип ризикує залишитися «красивим фото». Це не аргумент проти Framlab; це аргумент за те, що архітектурний дизайн є необхідною, але недостатньою умовою вирішення соціальних проблем.

Паралельно Framlab розробляє Open House [14] — дослідження моделей міського житла, що протидіють соціальній ізоляції через спільні простори і модульну структуру — та Glasir [15] — вертикальні аеропонні ферми для малозабезпечених районів. Спільний знаменник — модульність як стратегія адаптації до невизначеності: і соціальної, й екологічної.

Superflux — дизайн як мислення про майбутнє. Лондонська студія Superflux, заснована у 2009 р. Анаб Джейн та Джон Арден представляють найбільш концептуально радикальну позицію в цьому огляді. Їхній метод — спекулятивний дизайн: використання прототипів та інсталяцій не для виробництва продуктів, а для матеріалізації можливих майбутніх, щоб суспільство могло їх відчути, обговорити та зробити вибір.

Mitigation of Shock — інсталяція, розпочата у 2016 р. і вперше показана публічно у 2017 р., що відтворює квартиру 2050 р. в умовах кліматичної кризи. Гідропонні системи на підвіконні, запаси води, саморобні технології для виробництва їжі — але не антиутопія. Superflux навмисне показують адаптацію з гідністю: люди продовжують жити, готувати їжу, підтримувати стосунки. Ефект — потужніший, ніж будь-яка статистика про кліматичні ризики: відвідувач фізично потрапляє в це майбутнє і відчуває його особисто. Це те, що дослідники комунікації ризиків називають «переходом від абстрактного до конкретного» — ключова умова для реального прийняття рішень.

Drone Aviary (2015) — інсталяція у Музеї Вікторії та Альберта, де п'ять дронів різних типів (спостереження, управління трафіком, реклама та інші) показані в їхній сукупній дії над містом [16],[17]. Проєкт не засуджує й не вихваляє технологію — він створює простір для громадського роздуму про питання, які зазвичай вирішуються у корпоративних або урядових кабінетах без участі суспільства.

11.2. Технології та мистецтво: коли межі зникають

Тенденції та напрями. Технологія і мистецтво більше не є протилежностями. Їхній перетин — одна з найбільш продуктивних зон сучасної

[14] Framlab (n.d.). *Open House.* URL: https://www.framlab.com/openhouse
[15] Dezeen (2020, січень 31). *Framlab proposes modular vertical farms for Brooklyn neighbourhoods.* URL: https://www.dezeen.com/2020/01/31/framlab-modular-vertical-farms-brooklyn/
[16] Dezeen (2015, червень 10). *Movie: Drone Aviary — Superflux imagines London patrolled by a fleet of drones.* URL: https://www.dezeen.com/2015/06/10/movie-drone-aviary-superflux-imagines-london-patrolled-fleet-drones/
[17] Superflux (n.d.). *About.* URL: https://superflux.in/index.php/about/

творчості, де виникають нові питання про природу авторства, тілесності, взаємодії та самої реальності. Чотири тенденції визначають це поле.

Штучний інтелект у творчості ставить питання не «що може машина?», а «хто є автором, коли машина та людина створюють разом?» [18],[19]. Розвиток VR та AR трансформує роль глядача: з пасивного спостерігача — в активного учасника мистецького досвіду. Поява NFT і цифрового мистецтва поставила питання автентичності в цифровому просторі на порядок денний — блокчейн запропонував верифіковані записи про походження та власність, хоча практичні складнощі збереглися [20],[21]. Водночас це відкрило нову проблему: чи є технічна унікальність підставою для мистецької цінності? Нарешті, міждисциплінарна співпраця між митцями і технологами стала нормою в найбільш інноваційних організаціях.

Серед ключових напрямів — розвиток Createch (синергія creativity і technology) як визначеного сектора економіки, що, за прогнозами, зростатиме вдесятеро швидше за ширші креативні індустрії [22], інтерактивні інсталяції у публічному просторі й нові освітні програми, що виховують «гібридних» фахівців — митців, які вміють програмувати, і технологів, що мислять образами [23].

Ars Electronica — лабораторія майбутнього у серці Австрії. Ars Electronica — організація, заснована у 1979 р. у Лінці (Австрія) навколо щорічного фестивалю мистецтва, технологій та суспільства [24]. Вона є унікальною організаційною формою: це одночасно дослідницька лабораторія (Futurelab, заснована у 1996 р.), мистецька платформа, освітній простір і щорічний фестиваль — один із найбільших і найвпливовіших у світі фестивалів медіаарту і цифрових технологій. Те, що однією з найважливіших культурних подій планети є не Венеційська бієнале і не арт-ярмарок Basel, а фестиваль у невеликому австрійському місті, само по собі є аргументом проти культурного централізму.

---

[18] Vukovic M. et al. (2025). *Artificial intelligence reshapes creativity: A multidimensional evaluation.* PMC/NCBI. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12702588/

[19] Harvard Law Review (2025, квітень 10). *Artificial intelligence and the creative double bind.* URL: https://harvardlawreview.org/print/vol-138/artificial-intelligence-and-the-creative-double-bind/

[20] Center for Art Law (2026, січень 14). *The digital fade: NFTs and the future of blockchain art.* URL: https://itsartlaw.org/art-law/the-digital-fade-nfts-and-the-future-of-blockchain-art/

[21] MyArtBroker (2026). *Blockchain, tech & authentication in art.* URL: https://www.myartbroker.com/art-and-tech/articles/blockchain-tech-authentication-in-art

[22] UK Government — Department for Business and Trade (n.d.). *Creative industries: Createch.* URL: https://www.business.gov.uk/invest-in-uk/investment/sectors/creative-industries/

[23] Arts Professional (2026, січень 22). *CreaTech: A lever for growth?* URL: https://www.artsprofessional.co.uk/magazine/feature/createch-a-lever-for-growth

[24] Ars Electronica (n.d.). *About Ars Electronica Festival.* URL: https://ars.electronica.art/festival/en/about/

Премія фестивалю Prix Ars Electronica, заснована у 1987 р., є найпрестижнішою премією у сфері медіаарту у світі [25]. Але важливіше те, що Ars Electronica не просто нагороджує кращих — вона документує майже п'ять десятиліть розвитку медіамистецтва як живий архів, що дозволяє відстежити, як змінювалися можливості, питання і соціальні контексти технологічної творчості.

Три ключові напрями Futurelab відображають три виміри сучасного тех-арту [26],[27]. Перший — цифрове мистецтво: великомасштабні світлові шоу, інтерактивні інсталяції, імерсивні середовища. Другий — технологічні експерименти: ШІ у творчості, робототехніка як художній медіум, біотехнологічні мистецькі практики. Третій — суспільні дослідження: Ars Electronica постійно ставить питання про етику технологій, зміну праці, цифрову ідентичність. Саме цей третій вимір відрізняє їх від «просто вражаючих шоу»: фестиваль є простором публічного роздуму, а не лише естетичного задоволення.

Для малих і середніх країн, що шукають свою позицію у глобальній креативній економіці, Ars Electronica є важливим стратегічним прецедентом: невеликий Лінц (населення — близько 210 тис.) [28] став глобальним культурним центром завдяки послідовній та довгостроковій інвестиції в унікальне позиціонування. Ні розмір міста, ні географічна «периферійність» не є перешкодою — якщо є чітке бачення та стратегічна терплячість.

Random International — дощ, що не мочить. Rain Room (2012) — один із найбільш впізнаваних мистецьких об'єктів останнього десятиліття, створений лондонською студією Random International, заснованою у 2005 р. Ганнесом Кохом та Флоріаном Ортрасом [29]. Постійний дощ у закритому просторі — але над відвідувачами дощу немає: 3D-камери відстежують їхнє положення і зупиняють воду над кожною людиною. Відвідувач ходить під дощем і залишається сухим.

Але Rain Room — це не трюк. Він досліджує фундаментальне питання довіри між людиною і технологією. Щоб увійти під потік, потрібно зупинити інстинктивний страх і довіритися системі, яку не бачиш і не контролюєш. Це — метафора відносин людини з усіма невидимими технологічними системами, що оточують нас: від алгоритмів рекомендацій до автоматичних гальм. Інсталяція виставлялася у Барбікані (Лондон, 2012), MoMA (Нью-Йорк, 2013) та LACMA (Лос-Анджелес, 2015–2017) — і скрізь породжувала однаковий ефект: черги, що розтягувалися на кілька годин [30],[31],[32],[33].

---

[25] Prix Ars Electronica (n.d.). *About Prix Ars Electronica.* URL: https://ars.electronica.art/prix/en/about/

[26] Ars Electronica Futurelab (n.d.). *About Us.* URL: https://ars.electronica.art/futurelab/en/about/

[27] Ars Electronica Futurelab (n.d.). *History.* URL: https://ars.electronica.art/futurelab/en/about/history/

[28] ShunCulture (2025). *Exploring Linz, Austria: Population and more.* URL: https://shunculture.com/article/what-is-population-of-linz-austria

[29] Random International (n.d.). *About.* URL: https://www.random-international.com/about

[30] Wikipedia (n.d.). *Rain Room.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Rain_Room

Інші роботи студії — Future Self (2012, тривимірна LED-скульптура, що захоплює та відображає рух глядачів у просторі) й Tower (2013, структура, що реагує на присутність людей) — продовжують дослідження: що відбувається з людською ідентичністю і присутністю в середовищі, де технологія реагує на тебе? [34],[35].

Однак Rain Room заслуговує і на критичний погляд. Мистецтвознавці звернули увагу на парадокс: твір, що досліджує «довіру до невидимої технології», є водночас технологічно надзвичайно складним і дорогим у виробництві — тобто доступний лише найбільшим і найбагатшим музеям. Мистецтво про демократизацію технологічного досвіду залишається привілеєм тих, хто може дозволити собі квиток до MoMA або Барбікан. Крім того, 3D-камери, що «зупиняють дощ» над людиною, функціонують із певними затримками і не є ідеальними — що частина відвідувачів відчуває безпосередньо. Цей «розрив між концепцією і реалізацією» є типовою проблемою технологічного мистецтва: чим амбітнішою є ідея, тим складніше досягнути бездоганного втілення. Але, можливо, саме цей люфт між задумом та реальністю і є найбільш чесним висловлюванням про стан наших відносин з технологіями.

Studio Drift — природа і технологія як партнери. Амстердамська Studio Drift, заснована Лоннеке Гордейн та Ральфом Наутою у 2007 р. [36], шукає не протиставлення між природою і технологією, а точки їхнього зближення. Їхні роботи буквально матеріалізують цю ідею.

Flylight — інтерактивна інсталяція зі скляних трубок із вбудованим освітленням — відтворює поведінку зграї шпаків (мурмурацію): ультразвукові сенсори відстежують відстань між глядачем та інсталяцією, і «зграя» реагує на наближення людей [37],[38]. Їхня присутність змінює систему. Це не просто «красиво» — це демонстрація принципу емерджентності: складна поведінка системи, що виникає із простих локальних взаємодій. Той самий принцип, що описує ринки, суспільства й екосистеми.

Drifter (2017) — бетонний блок розміром 4 × 2 × 2 метри, що левітує і повільно рухається у просторі по контрольованій тривимірній траєкторії, — є, мабуть, найбільш філософськи концентрованою роботою студії [39],[40]. Об'єкт, що

---

[31] MoMA (2013). *Rain Room — exhibition.* URL: https://www.moma.org/calendar/exhibitions/1352

[32] LACMA (n.d.). *Rain Room.* URL: https://www.lacma.org/art/exhibition/rain-room

[33] Barbican (2012). *Random International: Rain Room.* URL: https://www.barbican.org.uk/read-watch-listen/random-international-rain-room

[34] Random International (n.d.). *Work.* URL: https://www.random-international.com/work

[35] Designboom (2016). *Random International: Before the Rain.* URL: https://www.designboom.com/art/random-international-before-the-rain/

[36] Studio Drift (n.d.). *About DRIFT.* URL: https://studiodrift.com/drift-artists/

[37] Studio Drift (n.d.). *Flylight.* URL: https://studiodrift.com/work/flylight/

[38] Archello (n.d.). *Flylight by Studio DRIFT.* URL: https://archello.com/product/flylight

[39] Dezeen (2017, березень 6). *Monolithic block appears to levitate for Studio Drift's Armory Show installation.* URL: https://www.dezeen.com/2017/03/06/studio-drift-drifter-installation-levitating-block-pace-gallery-armory-show-new-york/

«за всіма законами» повинен падати, але не падає — це когнітивний дисонанс у чистому вигляді. Studio Drift описує його як «конфлікт між людськими технологіями та законами природи» — але відкриває питання: де межа між тим, що «природне», і тим, що «штучне»?

Franchise Freedom — рій із 300 дронів у нічному небі, що вперше був представлений на Art Basel Miami Beach у грудні 2017 р. у партнерстві з BMW [41],[42] — досліджує іншу межу: між індивідуальною автономією та колективною координацією. Кожен дрон є незалежним агентом — але система поводиться як організм. Це питання стосується не лише технологій: воно про людські суспільства, ринки й соціальні рухи.

11.3. Цифрові медіа та розваги: нові наративи, нові влади

Тенденції та напрями. Цифрові медіа та розваги — найшвидший за темпами змін сектор серед усіх креативних індустрій. Чотири тенденції визначають поточний ландшафт.

Стрімінг як домінуюча модель споживання — не просто технічна зміна, а культурна революція: від розкладу до вибору, від масового до персонального. У травні 2025 р. стрімінг вперше перевищив сукупний перегляд традиційного мовлення і кабельного телебачення у США — символічний рубіж, що фіксує зміну епох [43]. Персоналізація за допомогою ШІ перетворює глядача на «дата-точку»: алгоритми фільтрують і пріоритезують контент, що породжує нові питання про контроль над культурним середовищем — хоча емпіричні дані свідчать, що алгоритмічна персоналізація не завжди звужує горизонт споживача [44]. Імерсивність та інтерактивність стирають межу між споживачем і творцем. Мультиплатформність вимагає, щоб контент існував одночасно у множині форматів і контекстів.

На рівні напрямів: кросмедійні проєкти, що будують цілісні «всесвіти» через різні платформи; нові моделі монетизації — підписки, мікроплатежі, краудфандинг; і ключова тема нових медіа: хто є «гейткіпером» в алгоритмічну епоху?

Platige Image — польська анімація підкорює світ. Польська студія Platige Image, заснована Ярославом Савко та Піотром Сікорою у Варшаві у 1997

---

[40] Studio Drift (n.d.). *Drifter.* URL: https://studiodrift.com/work/drifter/

[41] Pace Gallery (2017). *Watch Studio Drift's «Franchise Freedom» illuminate Miami Beach.* URL: https://www.pacegallery.com/journal/watch-studio-drift-s-franchise-freedom-illuminate-miami-beach/

[42] Studio Drift (n.d.). *Franchise Freedom.* URL: https://studiodrift.com/work/franchise-freedom/

[43] Nielsen (2025, травень). *Streaming reaches historic TV milestone, eclipses combined broadcast and cable viewing for first time.* URL: https://www.nielsen.com/news-center/2025/streaming-reaches-historic-tv-milestone-eclipses-combined-broadcast-and-cable-viewing-for-first-time/

[44] Reuters Institute for the Study of Journalism (n.d.). *Echo chambers, filter bubbles, and polarisation: a literature review.* URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/echo-chambers-filter-bubbles-and-polarisation-literature-review

році [45], є одним із найяскравіших прикладів того, як постсоціалістична країна може інтегруватися в глобальну креативну економіку не через імітацію, а через культурну автентичність. Це питання є надзвичайно актуальним для України: коли ресурси обмежені, а ринок глобальний, конкурентна перевага може виростати саме з того, що є унікальним — із культури, мови, традиції.

Прорив стався через кінематографічні вставки до серії ігор «Відьмак» від CD Projekt Red. Трейлер «A Night to Remember» до «Відьмак 3: Дикий Гін» (2015) не просто «рекламував гру» — він розповідав самодостатню моральну історію: мисливець на монстрів зустрічається з противником, який виявляється не тим, чим здається. Це встановило новий стандарт жанру: ігровий трейлер як повноцінний короткометражний фільм [46].

Паралельно — коротка анімація «Кафедральний собор» (2002, реж. Томек Багінський), номінована на «Оскар» у 2003 р., демонструє філософський вимір роботи студії: мандрівник, що прибуває до таємничого живого собору, збудованого з тіл усіх, хто в ньому перебував. Питання — про сенс, пам'ять, жертву та колективну творчість — упаковані у кілька хвилин анімації. Ця здатність комбінувати технічну досконалість із культурною глибиною є конкурентною перевагою, яку важко скопіювати [47].

Співпраця з Netflix для антології «Love, Death + Robots» та робота над трейлерами Cyberpunk 2077 підтвердила: Platige Image — не регіональна студія, що «вирвалась» на глобальний ринок, а постійний гравець у ньому [48].

Важливий економічний вимір успіху Platige: студія функціонує в логіці субпідряду (B2B) і власних художніх проєктів паралельно. Комерційні контракти (CD Projekt Red, Netflix, рекламні агенції) фінансують операційну базу; власні художні проєкти будують репутацію і культурну ідентичність. Ця дуальна модель є стійкою: вона не залежить від одного джерела доходу і постійно відновлює «культурний капітал» бренду. Для польської — і ширше, центральноєвропейської — ідентичності в глобальному культурному просторі успіх Platige є важливим символічним актом: показом того, що «периферія» може бути центром.

Moment Factory — простори, що розповідають. Монреальська студія Moment Factory (заснована у 2001 р., офіси в Парижі, Нью-Йорку, Токіо та Сінгапурі) [49] спеціалізується на тому, що важко назвати одним словом: трансформація архітектурного простору в мультимедійне середовище, що розповідає. Їхній підхід радикально відрізняється від «проєкції на стіну»: кожен простір розглядається як унікальна наративна можливість, де матеріал, архітектура, звук та людський потік утворюють нову цілісність.

AURA у базиліці Нотр-Дам у Монреалі (2017), створена до 375-річчя міста, — 45-хвилинне імерсивне шоу всередині готичного собору — є

[45] Platige Image (n.d.). *About.* URL: https://platige.com/
[46] Platige Image (n.d.). *The Witcher 3: Wild Hunt — A Night to Remember.* URL: https://platige.com/project/game-cinematics/the-witcher-3-wild-hunt/
[47] Platige Image (n.d.). *The Cathedral.* URL: https://platige.com/project/feature/the-cathedral/
[48] Grokipedia (2026, січень 17). *Platige Image.* URL: https://grokipedia.com/page/Platige_Image
[49] Moment Factory (n.d.). *About.* URL: https://momentfactory.com/pages/about

підручниковим прикладом цього підходу [50],[51]. 21 проєктор, 140 світильників, 4 лазери та 20 дзеркал, оркестрова партитура 30 музикантів і 20 хористів, написана для конкретної акустики храму. Але найважливіше — AURA не «прикрасила» собор: вона розкрила його прихований вимір, зробила видимим те, що в архітектурі завжди було закладено, але не проявлено. Після AURA схожі проєкти з'явились у Парижі (Дім інвалідів), Сан-Франциско та Квебек-Сіті — виникло ціле нове «цифрове туристичне» явище [52].

Lumina Night Walks — нічні маршрути у лісових зонах з проєкціями і звуком — відкрили інший вимір: природний простір може бути таким самим «полотном», як міська архітектура. І, що принципово, — Lumina залучає аудиторію, яка ніколи не ходила б у традиційний музей. Це демократизація культурного досвіду через несподіваний формат.

11.4. Аудіо та музика: нові інструменти, нові мови

Тенденції та напрями. Музична індустрія пережила найрадикальнішу трансформацію серед усіх креативних галузей за останні 25 років: за даними IFPI, її глобальна вартість подвоїлася з 2014 по 2024 р. — з $14 млрд до $29,6 млрд, де 69% доходу тепер становить стрімінг [53]. Три тенденції формують сучасний ландшафт.

ШІ у виробництві музики — від автоматичного зведення до алгоритмічної генерації — ставить нові питання про природу творчості та авторства: за даними Deezer, 18% усіх щоденних завантажень у 2025 р. є повністю згенерованими ШІ [54]. Стрімінг і алгоритмічні рекомендації змістили владу від виконавця та лейблу до платформи: тепер не видавець, а алгоритм вирішує, яка музика «злетить». Демократизація доступу до інструментів — колись запис у студії коштував десятки тисяч доларів, сьогодні DAW (digital audio workstation) доступний за доступною ціною — змінила саму структуру виробництва: незалежний артист може конкурувати зі студійним продуктом.

Серед ключових напрямів: розвиток музичної інформатики та аналізу великих даних; імерсивні музичні технології (VR-концерти, просторовий звук); і підтримка через Music Moves Europe — рамковий механізм Єврокомісії у

---

[50] Moment Factory (n.d.). *AURA at the Notre-Dame Basilica of Montreal.* URL: https://momentfactory.com/products/aura

[51] Globe and Mail (2022, червень 14). *Immersive illumination show Aura returns to Notre-Dame Basilica of Montréal in new, expanded format.* URL: https://www.theglobeandmail.com/life/adv/article-immersive-illumination-show-aura-returns-to-notre-dame-basilica-of/

[52] Build Canada Magazine (2025). *AURA by Moment Factory: Transforming iconic cultural venues into must-visit immersive destinations.* URL: https://build-canada.ca/aura-by-moment-factory-transforming-iconic-cultural-venues-into-must-visit-immersive-destinations/

[53] WIPO / IFPI (2025, квітень 23). *IFPI looks at a decade of digital transformation in the music industry.* URL: https://www.wipo.int/en/web/wipo-magazine/articles/ifpi-looks-at-a-decade-of-digital-transformation-in-the-music-industry-73661

[54] Musicful (2025). *AI music statistics 2025: Size, tools, and genre trends.* URL: https://www.musicful.ai/news/ai-music-statistics/

складі програми Creative Europe, що фінансує різноманітність, інновації та конкурентоспроможність європейського музичного сектору [55].

Teenage Engineering — коли інструмент стає мистецтвом. Шведська Teenage Engineering (засн. 2005 р. у Стокгольмі Єспером Коутхуфдом, Девідом Еріксоном, Єнсом Рудбергом та Девідом Меллерстедтом) зробила неможливе: перетворила електронне музичне обладнання — традиційно функціональний, «технічний» продукт — на культурний об'єкт, що входить до постійної колекції Музею сучасного мистецтва SFMOMA у Сан-Франциско [56],[57]. Це твердження, здавалося б, парадоксальне: причому тут музей і синтезатор? Але саме цей парадокс є ключем до розуміння позиції компанії.

OP-1 (2011) — портативний синтезатор-семплер-секвенсор — є квінтесенцією підходу компанії [58],[59]. Мінімалістичний корпус із кольоровими кнопками та AMOLED-екраном, тривалість роботи від батареї понад 16 годин, повністю автономна студія в розмірі блокнота. Але ключове не в специфікаціях: OP-1 змусив переосмислити саму ідею «де і коли можна створювати музику». Він вийшов за межі студії у метро, парку, подорожей — і в такий спосіб демократизував музичне виробництво не через зниження ціни, а через зміну фізичної логіки процесу.

Серія Pocket Operator (2015) — кишенькові синтезатори за ціною смартфонного аксесуара — пішла ще далі: зробила електронне музикування доступним для дітей та аматорів, не жертвуючи глибиною [60]. Дизайн нагадує калькулятор, звук — професійний. Це принципова позиція: якість і доступність не є взаємовиключними.

Teenage Engineering підтвердила: у креативній економіці «продукт» і «культурний об'єкт» можуть бути одним і тим самим. Це є формою брендингу, якої неможливо навчитися — вона виростає з автентичного бачення.

З маркетингового погляду, Teenage Engineering є прикладом «категорійного лідерства»: вони не конкурують з Yamaha або Roland на їхній площині, а створюють власну категорію — «музичне обладнання як дизайн-об'єкт і культурний артефакт». Ця позиція дозволяє командувати ціновою премією, яку жоден функціональний аргумент не міг би виправдати. OP-1 коштує значно дорожче за синтезатори з аналогічними технічними характеристиками — і продається краще. Різниця — у тому, що OP-1 купують не лише за звук, а й за ідентичність, яку він транслює. Це приклад «семіотичної

[55] European Commission (n.d.). *Music Moves Europe.* URL: https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/music/music-moves-europe
[56] SFMOMA (n.d.). *Teenage Engineering, OP-1, 2010.* URL: https://www.sfmoma.org/artwork/2011.225/
[57] Wikipedia (n.d.). *Teenage Engineering.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Teenage_Engineering
[58] Wikipedia (n.d.). *Teenage Engineering OP-1.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Teenage_Engineering_OP-1
[59] Teenage Engineering (n.d.). *OP-1 original.* URL: https://teenage.engineering/products/op-1/original
[60] Wikipedia (n.d.). *Pocket Operators.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Pocket_Operators

цінності», що перекриває функціональну — феномен, характерний для продуктів з виразною культурною ідентичністю.

ROLI — переосмислення клавіші. Британська ROLI (засн. 2009 р. Роландом Ламбом у Лондоні) [61] поставила питання, яке за сотні років ніхто не ставив всерйоз: а що, якщо клавіша не повинна бути твердою? Seaboard Grand (2013) — клавіатурний контролер із м'якою безперервною силіконовою поверхнею замість традиційних клавіш — реалізує технологію «5D Touch»: п'ять вимірів дотику (атака, тиск, горизонтальне ковзання, вертикальна модуляція, швидкість відпускання) дозволяють грати із виразністю, раніше доступною лише на струнних або духових. У 2015 р. вийшов портативніший Seaboard RISE [62].

TIME Magazine включав продукти ROLI до переліку найкращих винаходів тричі: LUMI Keys у 2019 р., Seaboard 2 у 2022 р. і ROLI Piano System у 2025 р. Ганс Ціммер [63] — серед перших, хто публічно підтримав інструмент: він назвав Seaboard спробою «вийти за межі клавіатури — технології, винайденої сотні років тому». Фаррелл Вільямс у 2017 р. приєднався до ROLI як головний творчий директор та інвестор [64]. Але найважливіший вимір Seaboard — освітній: він робить доступним тип музичної виразності, що раніше вимагав років роботи на скрипці або флейті.

LUMI (2019) — клавіатура з підсвіченими клавішами і навчальним додатком, що стала одним із найкращих винаходів TIME того ж року, продовжує цю логіку: музична освіта через гейміфікацію та візуалізацію. У 2024 р. LUMI було перейменовано на ROLI Piano M у складі оновленої екосистеми ROLI Piano System.

Варто зазначити, що у 2021 р. ROLI оголосила про банкрутство і перезапустилася під назвою Luminary з фокусом на освітніх продуктах [65] — що не скасовує значення інструментів студії, але є важливим контекстом для оцінки її бізнес-моделі. ROLI демонструє, що інновація у музичних технологіях — це не лише «новий тембр», а й переосмислення самих умов музичного навчання та виразності.

11.5. Міждисциплінарні платформи: де народжуються неможливі ідеї

Тенденції та напрями. Якщо попередні сфери описували конкретні галузі, то міждисциплінарні платформи виконують іншу функцію: вони є

---

[61] Wikipedia (n.d.). *ROLI.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ROLI

[62] Disegno Journal (2025, квітень 13). *The space between: Seaboard Rise 2 — ROLI interview with Roland Lamb.* URL: https://disegnojournal.com/newsfeed/seaboard-rise-2-roli-interview-roland-lamb

[63] ROLI (n.d.). *Hans Zimmer: A deep dive into sounds, techniques, and setups.* URL: https://roli.com/blog/happy-birthday-hans-zimmer-a-deep-dive

[64] MusicTech (2022, червень 30). *ROLI CEO and Seaboard creator, Roland Lamb.* URL: https://musictech.com/features/interviews/roli-ceo-roland-lamb-roli-seaboard-rise-2/

[65] Gearnews (2021, вересень 6). *ROLI files for bankruptcy and reboots as Luminary.* URL: https://www.gearnews.com/roli-files-for-bankruptcy-and-reboots-as-luminary/

інфраструктурою для перетину між галузями — фізичними й цифровими просторами, де художник зустрічає вченого, дизайнер — програміста, підприємець — активіста. Три тенденції: інтеграція дисциплін (найбільш значущі інновації виникають на межах), розвиток відкритих інноваційних просторів (від хабів та лабораторій до онлайн-платформ) та акцент на інклюзивності й сталості — розуміння, що «відкритий простір» не є відкритим за замовчуванням: потрібна свідома робота з доступом і участю.

Sónar+D — фестиваль як постійно діюча платформа. Sónar — фестиваль музики, творчості й технологій, заснований у Барселоні у 1994 р. Рікардом Роблесом, Енріком Палау та Серхі Кабальєро [66],[67]. Sónar+D виник у 2013 р. як еволюція професійної програми SonarPro [68] і є прикладом того, як культурна подія може стати цілорічною екосистемою зв'язків. Щорічний тридобовий фестиваль — це лише найбільш видиме «ядро»; навколо нього функціонує MarketLab (виставковий простір для стартапів), конференційна програма (ШІ у творчості, VR у виконавських мистецтвах, нові бізнес-моделі) та мережа довгострокових колаборацій, що починаються під час фестивалю та тривають роками. У 2025–2026 рр. фестиваль переживає суттєву трансформацію: усі троє засновників покинули організацію після 32 років, новим CEO став Франсуа Жозік, а більшість акцій перейшла до Superstruct Entertainment [69].

Географічний і культурний контекст Барселони є важливим для розуміння успіху Sónar+D. Місто є одним із провідних технологічних і дизайнерських хабів Європи — і водночас містом з дуже сильною власною культурною ідентичністю (каталонська традиція, архітектурна спадщина Гауді, художня сцена). Ця комбінація «технологічного хаба» і «культурної столиці» є рідкісною і надзвичайно сприятливою для міждисциплінарної платформи. Sónar+D не лише відображає цю ідентичність — вона активно конструює її, приваблюючи глобальних гравців, що, у свою чергу, підсилюють репутацію Барселони. Це класичний «ефект агломерації» у дії: успішні події й організації притягують успішних людей, що роблять події ще успішнішими.

Waag — наука відкрита для всіх. Нідерландська організація Waag (засн. 1994 р. у Амстердамі Марлен Стіккер та Кароліне Невехан як Society for Old and New Media; з 1996 р. розміщена у середньовічній міській брамі XV ст.) [70],[71] є, мабуть, найбільш радикальним прикладом у цьому огляді з точки зору суспільної місії. Їхня центральна ідея: технологічні знання — особливо в

[66] Wikipedia (n.d.). *Sónar.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3nar
[67] Mixmag (2023, травень 30). *30 years on: Dive into the daring history of Barcelona's Sónar Festival.* URL: https://mixmag.net/feature/30-years-daring-history-barcelona-sonar-festival-gallery-photos
[68] Wikipedia (n.d.). *Sónar.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3nar
[69] Barcelona Urbana (2026, квітень 18). *Sónar Barcelona 2026: The festival guide for first-timers and regulars.* URL: https://barcelonaurbana.com/en/blog/sonar-barcelona-festival-guide/
[70] Waag (n.d.). *History.* URL: https://waag.org/en/history/
[71] Wikipedia (n.d.). *Waag, Amsterdam.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Waag,_Amsterdam

біотехнологіях і медицині — не повинні бути монополією лабораторій і корпорацій.

BioHack Academy — 10-тижнева програма, де учасники будують власне лабораторне обладнання (мікроскопи, центрифуги, інкубатори) за відкритими схемами та потім проводять реальні біологічні дослідження. Усі матеріали — у відкритому доступі [72]. Програма має партнерів у США, Латинській Америці, Азії, Австралії та Європі. Учасники розробили біорозкладні матеріали з міцелію грибів, натуральні барвники із бактерій для текстилю, альтернативну шкіру з бактеріальної целюлози. Це не хобі — це нова парадигма виробництва матеріалів, де «лабораторія» є громадським простором, а не закритим корпоративним ресурсом.

Smart Citizens Lab — інша ключова ініціатива: громадяни отримують сенсори для моніторингу якості повітря, шуму, температури й інших параметрів міського середовища, дані збираються у публічні бази і стають аргументом у розмові з міською владою про екологічну справедливість [73],[74]. Це приклад «громадянської науки» як інструменту не просто знань, а влади: знання, вироблене самими мешканцями, важче відкинути.

11.6. Мода та текстиль: від одноразового до циркулярного

Тенденції та напрями. Модна індустрія стоїть перед найбільш явним екзистенційним протиріччям серед усіх креативних галузей: вона є другим за величиною споживачем води серед галузей та відповідає за близько 10% глобальних викидів вуглецю — більше, ніж міжнародна авіація та морські перевезення разом [75] — і водночас є однією з найбільш динамічних лабораторій матеріальних і соціальних інновацій. Три тенденції визначають контури трансформації. Стала мода і циркулярна економіка — відповідь на дефіцит «швидкої моди»: від лінійної моделі (виробництво — споживання — викид) до циклічної (оренда, перепродаж, розбирання, переробка) [76]. Цифровізація — тривимірне моделювання, AR-примірка, персоналізоване виробництво — редизайнує виробничий процес. Поява NFT і «цифрового одягу», що існує лише у віртуальному просторі, відкриває питання, яке ще недавно здалося б абсурдним: що таке «мода» в метавсесвіті?

---

[72] Waag (n.d.). *BioHack Academy.* URL: https://waag.org/en/project/biohack-academy/

[73] Waag (n.d.). *Smart Citizens Lab.* URL: https://waag.org/en/project/smart-citizens-lab/

[74] Jiang Q., Kresin F., Bregt A. K., Kooistra L., Pareschi E., van Putten E., Volten H., Wesseling J. (2016). *Citizen sensing for improved urban environmental monitoring.* Journal of Sensors. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2016/5656245

[75] World Economic Forum (2020, січень). *These facts show how unsustainable the fashion industry is.* URL: https://www.weforum.org/stories/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/

[76] Niinimäki K., Peters G., Dahlbo H., Perry P., Rissanen T., Gwilt A. (2020). *The environmental price of fast fashion.* Nature Reviews Earth & Environment, 1, 189–200. URL: https://www.nature.com/articles/s43017-020-0039-9

Мода залишається однією з небагатьох галузей, де «ремесло» у традиційному сенсі — ручна праця, передана від майстра до учня, нередукована до алгоритму — є не анахронізмом, а конкурентною перевагою. Це пов'язано з природою модного продукту: носій шукає не просто «покриття тіла», а ідентичність, статус і культурну належність. Ці цінності важко виробляються промисловим методом — вони потребують людської руки, що несе в собі й знання, й культурний код. Водночас мода є і найбільш «матеріально затратною» галуззю у вимірі довкілля: виробництво однієї бавовняної футболки потребує близько 2700 літрів води, а пари джинсів — до 7500–8000 літрів [77]. Саме це протиріччя — між культурною цінністю ремесла і екологічними наслідками виробництва — породжує найбільш цікаві інновації в галузі, що розглядаються у двох наступних кейсах.

Iris van Herpen — коли сукня є скульптурою. Нідерландська дизайнерка Ірис ван Герпен (власний будинок моди з 2007 р.) [78],[79] зайняла позицію, що є рідкісною навіть серед haute couture: вона не просто «використовує технології у моді», вона переосмислює сам об'єкт — що є одягом, якщо його можна надрукувати на 3D-принтері з матеріалів, які імітують кристали льоду або електричні розряди?

Колекція Crystallization (2010) — перше використання 3D-друку для повноцінної сукні на подіумі в індустрії моди — зробила це питання незворотним [80]. Колекція Voltage (2013) поєднала 3D-друк і лазерне спікання у дослідженні взаємодії одягу та електрики — шоу відкрилося моделлю на котушці Тесла, з якої б'ють електричні розряди [81],[82]. Колекція Syntopia (2018) відтворила рух пташиних крил через лазерне різання майлару і термосклеювання сотень шарів шовкової органзи — натхненням слугувала хронофотографія польоту птахів [83]. Роботи ван Герпен увійшли до колекції MAD Museum у Нью-Йорку і виставлялися у Musée des Arts Décoratifs у Парижі та ArtScience Museum у Сінгапурі — підтвердження того, що ван Герпен створює не одяг, а мистецтво, яке можна надягти [84].

---

[77] Fibre2Fashion (2021, серпень 12). *Sustainability 101: Water overuse.* URL: https://www.fibre2fashion.com/industry-article/9167/sustainability-101-water-overuse

[78] Iris van Herpen (n.d.). *About the maison.* URL: https://www.irisvanherpen.com/about

[79] Wikipedia (n.d.). *Iris van Herpen.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Iris_van_Herpen

[80] Art Basel (n.d.). *For Iris van Herpen, fashion's intrepid explorer, anything is possible.* URL: https://www.artbasel.com/news/iris-van-herpen-dutch-fashion-designer-couture-musee-arts-decoratifs-paris-2024

[81] Dezeen (2013, січень 22). *Voltage 3D printed clothes by Iris van Herpen with Neri Oxman and Julia Koerner.* URL: https://www.dezeen.com/2013/01/22/voltage-3d-printed-clothes-by-iris-van-herpen-with-neri-oxman-and-julia-koerne/

[82] Fast Company (2013, січень 25). *Iris Van Herpen's 3-D-printed, laser-sintered couture.* URL: https://www.fastcompany.com/1671688/iris-van-herpens-3-d-printed-laser-sintered-couture

[83] Dezeen (2018, липень 6). *Iris van Herpen translates motion of bird flight into pleated garments.* URL: https://www.dezeen.com/2018/07/06/iris-van-herpen-studio-drift-paris-haute-couture-fashion-week-bird-flight/

[84] Iris van Herpen (n.d.). *Timeline.* URL: https://irisvanherpen.com/about/timeline

Принципова позиція: ван Герпен не відкидає ремесло. Кожен виріб потребує тисяч годин ручної роботи поряд із цифровим виробництвом. Технологія для неї — не заміна майстра, а новий матеріал, з яким майстер працює. Ця гібридна позиція є найбільш стійкою відповіддю на запитання про те, яким є майбутнє «ремесла» в епоху автоматизації.

Unmade — персоналізація без надвиробництва. Лондонська Unmade (засн. 2013 р. випускниками Королівського коледжу мистецтв Беном Алун-Джонсом, Хелом Воттсом та Кірсті Емері) [85],[86] виходить з принципово іншої точки: не від естетики, а від виробничої проблеми. Їхнє питання: чи можна виробляти унікальний, персоналізований виріб за ціною масового — і при цьому без надвиробництва і відходів?

Технологія Unmade — програмний шар між цифровим інтерфейсом споживача та промисловими в'язальними або ткацькими машинами [87]. Споживач обирає кольори, патерни та деталі — алгоритм перекладає вибір в інструкції для машини — машина виробляє єдиний унікальний виріб. Кожна партія — партія з одного виробу. Жодних запасів. Жодних невикористаних зразків.

Співпраця з Rapha (2019–2021) — виробником елітного велосипедного одягу — стала доказом комерційної живучості: платформа Rapha Custom дозволила тисячам велосипедних команд створити власну форму [88],[89]. Що важливо: Unmade утримує виробництво у Великій Британії — не через шовінізм, а через технологію: їхній підхід ефективний лише з промисловим обладнанням у безпосередній близькості до алгоритму [90]. Це приклад того, як технологічна інновація може стати аргументом для збереження виробництва в країнах з дорогою робочою силою.

Unmade є також прикладом вирішення однієї з найбільших структурних проблем модної індустрії — надвиробництва. За галузевими оцінками, близько 30 % виробленого одягу ніколи не продається і йде у відходи [91],[92]. Модель

---

[85] Marketing Week (2017, вересень 19). *Unmade.* URL: https://www.marketingweek.com/disruptive-brands/unmade/

[86] TechCrunch (2015, червень 18). *Knyttan raises £2M to disrupt garment production with 3D printer-styled knitting machines.* URL: https://techcrunch.com/2015/06/18/knyttan/

[87] Knitting Industry (n.d.). *Unmade Studio: It's knitwear manufacturing — but not as we know it.* URL: https://www.knittingindustry.com/unmade-studio-its-knitwear-manufacturing-but-not-as-we-know-it/

[88] Unmade (n.d.). *Rapha Custom — case study.* URL: https://www.unmade.com/case-studies/rapha-custom

[89] FashionUnited (2019, березень 6). *Rapha launches new custom service with Unmade.* URL: https://fashionunited.uk/news/fashion/rapha-launches-new-custom-service-with-unmade/2019030641991

[90] Marketing Week (2017, вересень 19). *Unmade.* URL: https://www.marketingweek.com/disruptive-brands/unmade/

[91] Fashinza (n.d.). *A report on overproduction in the apparel industry.* URL: https://fashinza.com/fashion-designs/design-trends/a-report-on-overproduction-in-the-apparel-industry/

Unmade структурно унеможливлює це: виробляється тільки те, що замовлено — ні більше, ні менше. Це є не лише екологічним, а й фінансово ефективним: компанія не заморожує капітал у нереалізованих запасах. Якщо ця модель масштабується на ширший ринок — а технічних перешкод для цього стає дедалі менше — вона може фундаментально змінити структуру виробничих витрат в індустрії, де «сезонні розпродажі» є сьогодні нормою, а не ознакою невдачі.

11.7. Ігрова індустрія: культурний феномен глобального масштабу

Тенденції та напрями. Відеоігри давно перестали бути «розвагою для дітей». Сьогодні ігрова індустрія за доходами перевищує кінематограф і музику разом взяті: у 2024 р. глобальний ринок відеоігор склав $224 млрд — порівняно з $33,9 млрд кінематографу і $28,6 млрд музики [93],[94]. Найбільш амбіційні ігрові проєкти є повноцінними культурними феноменами, що ставлять складні моральні й соціальні питання. П'ять тенденцій формують поточний ландшафт: демократизація через UGC-платформи та no-code інструменти (Roblox, Dreams); ШІ у геймплеї (адаптивні вороги, процедурна генерація світів, персоналізований наратив); зростання мобільних і хмарних ігор (мобільний сегмент у 2025 р. перевищив $100 млрд) [95]; VR і AR; регіональний підйом Лондона, Стокгольма і Варшави як провідних ігрових хабів Європи — Варшава у 2026 р. вийшла на перше місце серед європейських міст за кількістю розробників [96],[97].

Серед ключових напрямів: підтримка інді-студій через гранти й акселератори, нові освітні програми (геймдизайн як університетська спеціальність), інтеграція ШІ безпосередньо в геймплей. Але найбільш значущим напрямом з погляду культурного впливу залишається те, що можна назвати «наративним поворотом»: найбільш успішні ігри — це ті, що розповідають складні, морально неоднозначні історії з персонажами, які запам'ятовуються.

---

[92] The Interline (2024, жовтень 23). *Understanding overproduction.* URL: https://www.theinterline.com/2024/10/23/understanding-overproduction/

[93] PwC (2025, липень 24). *Global entertainment and media industry revenues to hit US$3.5 trillion by 2029.* URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/pwc-global-entertainment-media-outlook.html

[94] Dentsu / MediaCat UK (2024, жовтень 22). *Gaming is bigger than music and movies combined.* URL: https://mediacat.uk/dentsu-gaming-is-bigger-than-music-and-movies-combined/

[95] Fortunly (2026). *Video game industry revenue for 2026.* URL: https://fortunly.com/articles/video-game-industry-revenue/

[96] Gamesmarket.global (2026, лютий 16). *Warsaw takes the lead among Europe's game development hubs according to report.* URL: https://www.gamesmarket.global/warsaw-takes-the-lead-among-europes-game-development-hubs-according-to-report/

[97] WIPO (2024). *World Intellectual Property Report 2024 — Leveraging local know-how to develop video game hubs.* URL: https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/en/5-leveraging-local-know-how-to-develop-video-game-hubs.html

Економічно ігрова індустрія пройшла кілька хвиль концентрації. Перша — у 1990–2000-х рр., коли великі видавці (EA, Activision, Ubisoft) встановили домінування через контроль дистрибуції та бюджети AAA-розробки. Друга — поява цифрових магазинів (Steam, App Store) та незалежних розробників у 2008–2015 рр. — здавалось, демократизувала ринок. Третя хвиля — алгоритмізація та підписні сервіси (Xbox Game Pass, PlayStation Plus) — знову змістила владу до великих платформ. Ця циклічна динаміка є важливим контекстом: незалежні студії, такі як CD Projekt Red (Варшава) і Remedy (Гельсінкі), зберігають свою позицію не через розмір, а через унікальність бренду та вірність аудиторії — те, що важко відтворити великими корпораціями [98].

CD Projekt Red — польська сага завоювала світ. CD Projekt RED (студія, заснована у 2002 р. у Варшаві як підрозділ CD Projekt S.A., що веде свою історію від 1994 р.) [99],[100] є найбільш переконливим доказом того, що географічна й культурна «периферійність» може бути конкурентною перевагою. Студія не наслідувала японські або американські зразки — вона звернулася до польської та ширше — слов'янської культурної традиції й через неї промовила до глобальної аудиторії.

«Відьмак 3: Дикий Гін» (2015) отримав понад 250 нагород «Гра року» і понад 1000 галузевих нагород — рекорд індустрії [101]. Але важливіше те, чому: гра поставила в центр не «врятуй світ», а пошук батьком прийомної дочки — і наповнила цей пошук морально неоднозначними рішеннями, де немає «правильного» та «неправильного». Навіть побічні квести — повноцінні людські драми. Доповнення «Кров і Вино» — за обсягом та якістю — є окремою грою. Разом із тим «Відьмак 3» перетворив польську літературну сагу Анджея Сапковського на глобальний культурний феномен — і дав початок серіалу Netflix.

CD Projekt Red є також автором платформи GOG.com — магазину ігор без DRM-захисту, що діяв як частина групи до 2025 р., коли він був проданий співзасновнику компанії [102]. Це ідеологічна позиція: покупець має право на куплену гру без технічних обмежень. У контексті дискусій про цифрову власність і монополізацію ринку великими платформами — це важливий прецедент.

Cyberpunk 2077 (2020), попри проблемний реліз, і доповнення Phantom Liberty (2023) підтвердили: CD Projekt Red є не «компанією одного хіта», а стабільним гравцем, здатним до довгострокового розвитку власного бачення.

---

[98] WIPO (2024). *World Intellectual Property Report 2024 — Leveraging local know-how to develop video game hubs.* URL: https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/en/5-leveraging-local-know-how-to-develop-video-game-hubs.html

[99] CD Projekt Red (n.d.). *About us.* URL: https://www.cdprojektred.com/en/about-us

[100] Wikipedia (n.d.). *CD Projekt.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/CD_Projekt

[101] CD Projekt (2026, лютий 18). *The Witcher 3: Wild Hunt Complete Edition is coming to Xbox Game Pass.* URL: https://www.cdprojekt.com/en/media/news/the-witcher-3-wild-hunt-complete-edition-is-coming-to-xbox-game-pass/

[102] Wikipedia (n.d.). *CD Projekt.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/CD_Projekt

Економічна модель CD Projekt Red є особливо цікавою з погляду стратегії якості. Студія свідомо відмовлялася від ранніх релізів і демонстраційних версій, витримуючи тривалі цикли розробки. Але в довгостроковій перспективі ця стратегія збудувала унікальний «кредит довіри» серед аудиторії, що дозволило «Відьмак 3» стати феноменом «сарафанного радіо»: гра продовжує продаватися через 10 років після релізу (CD Projekt, 2026). Це виняткова тривалість «довгого хвоста» — показник того, що культурна цінність продукту перевищує його комерційну «дату придатності».

Водночас об'єктивний аналіз вимагає врахування і тіньових сторін траєкторії CD Projekt Red. Реліз Cyberpunk 2077 у грудні 2020 р. супроводжувався масовою критикою: гра вийшла в технічно недопрацьованому стані на консолях попереднього покоління, що спричинило масові повернення, вилучення з магазинів PlayStation та судовий позов акціонерів [103],[104]. Капіталізація компанії впала приблизно на 29 % протягом тижня після релізу. Цей кейс є не менш повчальним, ніж успіх «Відьмак 3»: він показує, що культ якості та репутація, побудована роками, можуть бути підірвані одним рішенням і що тиск ринкових очікувань та бірж здатний конфліктувати з власною художньою філософією студії. Відновлення репутації після Cyberpunk зайняло кілька років і потребувало радикального технічного переопрацювання. Це нагадування: «тривалий горизонт» і «якість над швидкістю» — принципи, що виправдовують себе лише тоді, коли організація здатна утримувати їх під зовнішнім тиском.

Для України ігрова індустрія є особливо важливим стратегічним сектором: вона поєднує технологічну (IT-компетенції) та культурну (наратив, дизайн, музика) складові, потребує відносно невеликих матеріальних інвестицій, є глобально масштабованою та може «транслювати» культурну ідентичність країни до аудиторій, яких важко досягнути традиційними культурними каналами. Приклад Польщі з «Відьмаком» — і менший, але аналогічний приклад Фінляндії з Remedy і численними мобільними студіями (Supercell, Rovio) — є прямим аргументом для інвестицій у цю сферу [105].

Remedy Entertainment — кіно і гра як одне. Фінська Remedy Entertainment (офіційно заснована 18 серпня 1995 р. в Еспоо членами фінської демосцени) [106],[107] є прикладом студії, для якої інновація не є самоціллю — вона

[103] GameRant (2021, грудень). *CD Projekt Red enters settlement talks for lawsuit over Cyberpunk 2077 botched launch.* URL: https://gamerant.com/cd-projekt-red-cyberpunk-2077-launch-lawsuit-settlement-talks/

[104] Notebookcheck (2020, грудень 11). *CD Projekt Red loses 29% in stock value during Cyberpunk 2077 launch.* URL: https://www.notebookcheck.net/CD-Projekt-Red-loses-29-in-stock-value-during-Cyberpunk-2077-launch.509079.0.html

[105] WIPO (2024). *World Intellectual Property Report 2024 — Leveraging local know-how to develop video game hubs.* URL: https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/en/5-leveraging-local-know-how-to-develop-video-game-hubs.html

[106] Remedy Entertainment (n.d.). *About.* URL: https://www.remedygames.com

[107] Wikipedia (n.d.). *Remedy Entertainment.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Remedy_Entertainment

завжди служить наративу. Max Payne (2001) ввів механіку bullet-time та нуарну стилістику у жанр шутера — але головним є не технологія, а атмосфера: внутрішній монолог детектива у стилі жорсткого детективу, графічні новели як спосіб розповіді між рівнями [108].

Alan Wake (2010) — психологічний трилер, де письменник опиняється всередині власного незакінченого роману — вперше в індустрії інтегрував «світло» як основну механіку боротьби. Control (2019) — сюрреалістичний екшн у паранормальному урядовому відомстві — нагороджений численними преміями за наративну складність і візуальну мову [109]. Alan Wake 2 (2023) отримав вісім номінацій на The Game Awards 2023, вигравши три: Best Game Direction, Best Narrative та Best Art Direction — і є яскравим прикладом того, що Remedy будує не просто ігри, а художні всесвіти — Remedy Connected Universe, де всі ігри пов'язані перехресними посиланнями [110],[111]. TIME Magazine назвав Alan Wake 2 найкращою відеогрою 2023 р.

Мультимедійний підхід студії — інтеграція живого відео з акторами, анімації, графічних новел та інтерактивного геймплею в єдиний досвід — є, по суті, спробою зробити те, чого кіно не може: зробити глядача активним суб'єктом у наративному світі [112]. Це питання — про межі між медіумами та про активність аудиторії — є одним із центральних в теорії медіа від Маклюена до Дженкінса, і Remedy відповідає на нього не теоретично, а через кожну нову гру.

11.8. Соціальні інновації: коли креативність слугує загальному благу

Тенденції та напрями. Соціальні інновації є найбільш концептуально складною сферою в цьому огляді — тому що тут розмивається ключова межа: між «бізнесом» і «служінням суспільству». Чотири тенденції: застосування дизайн-мислення та системного дизайну до соціальних викликів; інтеграція мистецтва і культури в соціальні трансформації; зростання інклюзивних практик, що залучають недостатньо представлені групи до співтворчості; розвиток громадських просторів для спільного експериментування.

Авторська позиція: соціальні інновації є тестом на зрілість будь-якого суспільства з розвиненою креативною економікою. Країна, де вся творча енергія спрямована лише на комерційний успіх, поступово вичерпує культурну й соціальну «живильну основу», з якої ця енергія виростає. Соціальні інновації

---

[108] MobyGames (n.d.). *Remedy Entertainment Oyj.* URL: https://www.mobygames.com/company/164/remedy-entertainment-oyj/

[109] Remedy Entertainment (n.d.). *Control.* URL: https://www.remedygames.com/games/control/

[110] Alan Wake (2023, грудень 11). *Alan Wake 2 illuminates The Game Awards 2023 with triple triumph.* URL: https://www.alanwake.com/story/alan-wake-2-illuminates-the-game-awards-2023-with-triple-triumph/

[111] GameRant (2023, грудень 8). *Every award Alan Wake 2 won at The Game Awards 2023.* URL: https://gamerant.com/alan-wake-2-game-awards-2023-wins-direction-narrative-art/

[112] Grokipedia (2026, січень 17). *Remedy Entertainment.* URL: https://grokipedia.com/page/Remedy_Entertainment

— не благодійність і не «прикладна альтруїстика»; це інвестиція в соціальний капітал, що є умовою подальшого розквіту самої креативної економіки.

Важливим є і те, як соціальні інновації у креативній сфері відрізняються від «традиційного» соціального підприємництва. У класичному розумінні соціальне підприємство бере існуючу проблему та шукає більш ефективну модель її вирішення. Організації, що розглядаються в цьому підрозділі, йдуть далі: вони ставлять під сумнів саме формулювання проблеми. Dark Matter Labs запитує не «як ефективніше управляти містом?», а «яка сама логіка управління потребує трансформації?». STBY питає не «як краще донести до людей рішення?», а «як змінити сам процес прийняття рішень так, щоб люди були в його центрі?». Ця метарівнева рефлексія — ставлення під сумнів не лише рішень, але й самих питань — є тим, що відрізняє справжні соціальні інновації від добре організованої благодійності.

Dark Matter Labs — проєктування «невидимих» систем. Лондонська Dark Matter Labs (засн. Інді Джохаром — архітектором і співзасновником Architecture 00) [113],[114] займається тим, чого більшість організацій уникає: проєктуванням «невидимих» соціальних структур — правових систем, фінансових механізмів, культурних норм, що формують суспільство, але рідко стають предметом свідомого проєктування. Звідси й назва: алюзія на «темну матерію» астрофізики: невидима субстанція, що формує структуру всесвіту.

Dark Matter Labs пропонує перехід від логіки конкуренції та вилучення до принципів взаємності й турботи як основи для нових суспільних і економічних систем [115]. TreesAI — відкрита платформа для міського лісівництва з новими фінансовими механізмами для монетизації екологічних послуг дерев — є прикладом того, як ця філософія перетворюється на практичний інструмент [116].

З методологічного погляду, Dark Matter Labs пропонує три характеристики, що відрізняють їхній підхід від типового консалтингу [117]. Перша: довгостроковий горизонт — Dark Matter Labs проєктує зміни з 20-30-річною перспективою, визнаючи, що трансформація «темної матерії» — повільний процес. Друга: відкритість методологій — вся методологія доступна публічно. Третя: колективний інтелект — вони свідомо уникають моделі «великих консультантів», що приходять із готовими відповідями, і натомість

---

[113] Dark Matter Labs (n.d.). *About.* URL: https://darkmatterlabs.org/

[114] RIBA Journal (2023, листопад 10). *Profile: Indy Johar of Dark Matter Labs discusses his philosophical take on architecture.* URL: https://www.ribaj.com/intelligence/profile-indy-johar-dark-matter-labs-boring-revolution/

[115] Dark Matter Labs (2023, вересень 26). Radicle Civics — Building proofs of possibilities for a civic economy and society. *Dark Matter Laboratories*. URL: https://provocations.darkmatterlabs.org/radicle-civics-building-proofs-of-possibilities-for-a-civic-economy-and-society-ee28baeeec70

[116] Dark Matter Labs (2023, липень 5). *TreesAI: Unlocking system barriers to finance nature-based solutions.* URL: https://provocations.darkmatterlabs.org/treesai-unlocking-system-barriers-to-finance-nature-based-solutions-398e9d618623

[117] Embodied Economics (2021, жовтень 27). *Interview with Dark Matter Labs founder, Indy Johar.* URL: https://embodied-economics.ghost.io/interview-with-dark-matter-labs-founder-indy-johar/

вибудовують процеси, де відповіді виробляються разом зі стейкхолдерами. Ця позиція є не просто етичною, але й практично ефективнішою: рішення, що виробляються спільно, мають значно більше шансів на реалізацію.

STBY — дизайн, що слухає. Нідерландсько-британська STBY (засн. 2002 р. Геке ван Дейк та Басом Раймакерсом у Лондоні та Амстердамі) [118] є однією з перших і провідних європейських агенцій сервіс-дизайну і дизайн-досліджень. Її підхід починається не з проєктного рішення, а зі слухання. Глибинні дослідження потреб, спільне прототипування з майбутніми користувачами, візуалізація складних даних у форматах, що доступні не-фахівцям — це інструменти, які роблять публічні послуги людиноцентричними.

Gov.uk Notify (дослідження для урядової платформи сповіщень Великої Британії), Design for Empowerment (розширення можливостей пацієнтів у охороні здоров'я) та Redesigning Last Mile Logistics (нові моделі міської доставки) — демонструють, що «дизайн, який слухає» застосовний до найрізноманітніших сфер публічного управління [119]. Спільне — методологічна дисципліна: рішення завжди виростає з глибокого розуміння досвіду тих, для кого воно розробляється.

Важливо підкреслити: STBY є прикладом комерційно успішної організації, що спеціалізується на соціально значущих проєктах. Їхні клієнти — уряди, великі корпорації, міжнародні організації — платять ринкові ставки за дослідницькі послуги [120]. Ця модель спростовує хибне уявлення про те, що «корисна для суспільства» робота не може бути фінансово стійкою. STBY монетизує методологічний розворот від «зсередини назовні» до «зовні всередину» — від потреб користувача до рішення.

11.9. Наскрізні закономірності: що єднає найуспішніші компанії

Шість спільних знаменників. Огляд вісімнадцяти компаній у восьми різних сферах дозволяє виявити кілька наскрізних закономірностей, які, попри відмінність галузей і бізнес-моделей, характеризують більшість значущих гравців. Ці закономірності є не просто академічним узагальненням — вони мають пряму стратегічну цінність для будь-якої організації або держави, що прагне розбудовувати свою креативну економіку осмислено.

Перша закономірність: питання передує продукту. У всіх розглянутих кейсах компанія починає не з «ось що ми вміємо робити» і не з «ось що ринок готовий купити», а з «ось питання, на яке ми маємо відповісти». Framlab питає: де має жити людина без дому? Waag: хто має право на біологічне знання? CD Projekt Red: яку моральну складність здатна витримати комп'ютерна гра? Random International: як людина довіряє технології, якої не бачить? Ці питання передують будь-яким рішенням про формат, матеріал або бізнес-модель. Вони є

[118] STBY (n.d.). *About.* URL: https://www.stby.eu/about/
[119] STBY (n.d.). *Work.* URL: https://www.stby.eu/work/
[120] Reach Network (n.d.). *STBY Amsterdam.* URL: https://www.reach-network.com/partners/agency-partner-11

«генераторами смислу», навколо яких організовується решта. Компанії, що починають з питань, стійкіші до ринкових змін: коли технологія або формат застарівають, питання залишається і потребує нових відповідей.

Друга закономірність: культурна специфічність як глобальна перевага. Platige Image та CD Projekt Red звернулися до слов'янської традиції — й через це стали глобально успішними. Teenage Engineering вбудувала шведський мінімалізм і ретрофутуризм у кожен продукт — і створила культ. Iris van Herpen поєднала нідерландську традицію точності й функціональності з авангардним дизайном — і виставляється в найбільших музеях світу. Це є емпіричним спростуванням тези про те, що глобальний успіх вимагає культурної нейтральності. Навпаки: чим виразніший культурний «акцент», тим рідкіснішим і цінішим є продукт на глобальному ринку. Це є прямим аргументом для країн із сильною культурною традицією — зокрема для України.

Третя закономірність: технологія є засобом, а не метою. Жодна з розглянутих компаній не визначає себе через технологію. Ars Electronica Futurelab використовує ШІ, робототехніку і VR — але їхня місія полягає в осмисленні технологій, а не в їхньому впровадженні. Studio Drift використовує дрони і магнітну левітацію — але їхнє питання про органічне і штучне передує технологічному вибору. ROLI перевинайшла клавіатуру — але питанням була музична виразність, а не технічна специфікація. Ця позиція є захистом від «технологічного детермінізму» — спокуси будувати продукти навколо того, «що можливо», а не того, «що потрібно».

Четверта закономірність: відкритість як стратегія. SPACE10 публікує всі свої дизайни; Waag BioHack Academy ділиться всіма інструкціями; Dark Matter Labs відкриває методології; Unmade відкрито описує свої підходи у публічному просторі. Це не наївний альтруїзм — це свідома стратегія, яка працює в логіці «мережевих ефектів»: чим більше людей використовують і розвивають відкрите рішення, тим цінішим стає ядро компанії — репутація, методологічна глибина, мережа зв'язків. У цифрову епоху «закрите» знання швидко знецінюється через конкурентне копіювання; «відкрите» знання будує нематеріальні активи, що важче відтворити.

П'ята закономірність: тривалий горизонт. Жодна з компаній не будувалася навколо «швидкого виходу» (quick exit). SPACE10 проводила дослідження, результати яких могли матеріалізуватися через десятиліття. CD Projekt Red витримувала 5–7-річні цикли розробки. Ars Electronica існує понад 45 років та залишається глобальним орієнтиром у сфері медіамистецтва. Remedy Entertainment розпочала Remedy Connected Universe, передбачаючи 10–15-річну траєкторію. Moment Factory будує AURA-моделі, що тривають роками. Цей довгостроковий горизонт є умовою, а не результатом успіху: він дозволяє будувати справжню глибину і унікальність, недосяжні у форматі швидкого масштабування.

Шоста закономірність: соціальна вкоріненість. Навіть найбільш «комерційні» компанії в цьому огляді — CD Projekt Red, Teenage Engineering, Iris van Herpen — мають виразну відповідь на запитання «навіщо це потрібно

суспільству, крім продажів?». Це не є маркетинговою «соціальною відповідальністю» — це органічна частина ідентичності організації. Framlab і Waag зробили це питання центром бізнес-моделі. Але навіть студії відеоігор і синтезаторів формулюють свою роль через культурну та соціальну цінність, а не лише через фінансові показники. Ця «вкоріненість» є джерелом стійкої мотивації всередині команди і довіри з боку аудиторії.

Вимір для України: шість запитань, що очікують своїх компаній. Аналіз кейсів дозволяє сформулювати шість «запитань», навколо яких могли б вирости значущі українські компанії в умовах повоєнного відновлення — якщо буде створено відповідне інституційне середовище.

Питання перше: як відбудовувати з пам'яттю? Архітектура постконфліктного відновлення є однією з найбільш складних і важливих дизайнерських задач. Відбудова зруйнованого — це не просто відновлення будівель; це переосмислення просторів і спільнот, що несуть травму і водночас потребують нових значень. Студія на кшталт Framlab, що поставила б це питання в центр своєї роботи, мала б унікальне позиціонування і глобальну релевантність — тому що ця проблема не є винятково українською: вона стосується всіх суспільств, які переживають конфлікти.

Питання друге: як передавати знання із зони бойових дій у мирний час? Ветерани повертаються з унікальним досвідом — психологічної стійкості, командної роботи, адаптації до невизначеності, технологічної компетентності. Соціальні підприємства на кшталт STBY або Dark Matter Labs, що зосередилися би на трансляції цього досвіду в освітні та організаційні контексти, мали б і соціальну місію, і значний ринок.

Питання третє: як українська культурна ідентичність звучить у цифрову епоху? Приклад Platige Image і CD Projekt Red показує: слов'янська культурна традиція є конкурентним ресурсом на глобальному ринку. Але її комерціалізація потребує не лише таланту, а й інфраструктури: школи, що навчають культурного наративу поряд із технологіями; платформи, що підтримують незалежних творців; інституції, що документують і актуалізують традицію.

Питання четверте: як будувати спільноту в умовах переміщення? Мільйони українців опинилися поза своїми громадами. Платформи і простори, що будують нові форми спільноти — між переміщеними й тими, хто залишився, між діаспорою і країною — є водночас соціальною необхідністю і потенційно значним ринком. Waag зі своїм Smart Citizens Lab є прецедентом: технологія як інструмент відновлення соціального зв'язку із конкретним місцем.

Питання п'яте: як переосмислити публічну службу через дизайн? Методологія STBY — глибинні дослідження потреб і спільне прототипування з майбутніми користувачами — показує: публічні послуги, спроєктовані навколо потреб користувача, є одночасно ефективнішими і такими, яким більше довіряють. Україна, яка проводить масштабні реформи у сфері е-урядування (Дія), є природним полем для цього напряму — і вже є певний досвід. Але

методологічна глибина сервіс-дизайну в публічному секторі ще не реалізована повністю.

Питання шосте: як може виглядати стала реконструкція з погляду матеріалів і технологій? Iris van Herpen і Unmade показали, що навіть «матеріальна» галузь — мода, текстиль — може бути радикально трансформована через переосмислення процесу і матеріалів. Будівельна галузь стоїть перед аналогічним викликом: мільярди доларів інвестицій у відбудову є водночас можливістю впровадити нові матеріали (hempcrete, CLT, переоблицювання), нові організаційні моделі (модульне будівництво, префаб) та нові екологічні стандарти. Компанії, що запропонують переконливі відповіді, матимуть винятковий доступ до одного з найбільших ринків відбудови в сучасній європейській історії.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Dark Matter Labs і STBY — компанії, які, якщо описати їх кількома словами, заробляють на тому, щоб робити невидиме видимим. Перша досліджує невидимі інституційні структури — закони, фінансові правила, культурні норми — які відтворюють проблеми навіть тоді, коли всі намагаються їх вирішити. Друга досліджує невидимих людей — тих, чий досвід не потрапляє в жодне технічне завдання, жодний дизайн-бриф, жодну державну програму.

Коли я думаю про те, яке місце цей розділ займає в книзі про креативні індустрії, мені здається, що саме він ставить найскладніші питання — ті, що в наступному десятилітті лише набиратимуть гостроти. Він ставить під сумнів комфортне уявлення про КІ як про сектор успіху, зростання і додаткової вартості. Dark Matter і STBY нагадують: є величезний масив людської реальності, якому ця додаткова вартість не дістається. І найцікавіші креативні компанії наступного десятиліття — це, можливо, ті, що працюють саме там.

Для України, де кожне друге місто після 2022 року стало полігоном для вимушеної соціальної інновації, це не абстракція. Це опис того, що вже відбувається — просто без відповідних назв і без відповідних грантів.

Розділ 12
КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ КРІЗЬ ЕПОХИ ЗЛАМІВ: ВІД КУЛЬТУРНОГО ПАТРОНАТУ ДО ІНДУСТРІЇ ВПЛИВУ

Олександр Гладунов

12.1. Креативні індустрії як мова епохи змін

Світ входить у фазу масштабного цивілізаційного зламу, співмірного з епохою Просвітництва й промислової революції. Технологічні зсуви, війни, трансформація праці, криза інститутів і переосмислення ролі держави змінюють логіку розвитку, виводячи креативні індустрії в центр цих процесів.

Для України ця тема має додатковий і принципово важливий вимір. Сучасна війна ведеться не лише на полі бою, а й у просторі масової свідомості — через образи, наративи, символи й інтерпретації подій. Саме в цій площині формуються уявлення про правоту, легітимність, стійкість і майбутнє. Війна різко прискорила процеси, які в мирний час тривали б десятиліттями: діджиталізацію, зміну ринків, переформатування культурної інфраструктури, переосмислення цінності локальної ідентичності. У цих умовах креативні індустрії перестають бути периферійним сектором і дедалі більше виконують роль лабораторії майбутньої економіки — ризикової, асиметричної, заснованої на ідеях, швидких рішеннях та роботі із сенсами.

Подібні процеси вже відбувалися в історії. У середині XVIII століття Європа пережила інтелектуальний злам, співмірний із сучасними трансформаціями. Між 1751 та 1772 роками виходить *Encyclopédie, ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* — «Енциклопедія, або Тлумачний словник наук, мистецтв і ремесел». Її ініціаторами та головними редакторами були Дені Дідро та Жан Лерон д'Аламбер, які залучили понад 140 авторів — від Вольтера, Монтеск'є й Руссо до спеціалістів з економіки, медицини, природознавства і технічних наук [1].

Основне видання складалося з 28 томів (17 томів статей і 11 томів ілюстрацій). Пізніше, разом із додатками та індексами, обсяг зріс до 35 томів. Енциклопедія була радикальним кроком у своїй ідеї — зібрати й систематизувати всі знання свого часу: від абстрактних філософських концепцій до технічних описів ремесел і механічних мистецтв.

Революційність Енциклопедії виявлялася вже в її назві: *sciences, arts et métiers* — науки, мистецтва й ремесла — вперше зведені в одну систему і поставлені на одну інтелектуальну площину. Для феодального суспільства це було майже блюзнірством. Мистецтво — сфера аристократії та патронату — прирівнювалося

[1] California State University, Northridge (2023, March 7). *Encyclopédie: A peek into the stacks*. CSUN Library. URL: https://library.csun.edu/sca/peek-stacks/encyclopedie

до ремесел, тобто занять «нижчих станів». Водночас мистецтво опинялося поряд із наукою — спільнотою інтелектуалів, які претендували на раціональне пізнання світу. Антична традиція розрізняла ці сфери ієрархічно: ремесло було нижчим, мистецтво — декоративним, наука — елітарною. Енциклопедія ж уперше здійснила не просто понятійне, а політичне та інституційне зрівнювання цих сфер.

Знання перестало бути привілеєм. Воно стало інфраструктурою. Енциклопедія підривала основи феодального порядку, бо легітимізувала новий клас — буржуазію, людей практики, підприємців, інженерів, організаторів виробництва. Французька революція стала не випадковим вибухом, а логічним фіналом цього процесу. Старий світ не просто впав — він виявився неефективним у порівнянні з новою логікою організації знань, праці й капіталу.

Окрему — і часто недооцінену — роль у цій інтелектуальній революції відіграв культурний патронат. Символом такого патронату стала маркіза де Помпадур, фаворитка Людовіка XV (рис. 12.1). Вона стала однією з найвпливовіших меценаток французького Просвітництва. Її покровительство охоплювало літературу й образотворче мистецтво: вона підтримувала художників та письменників, замовляла портрети у провідних майстрів рококо, сприяла розвитку декоративних ремесел і популяризувала ідеї нового мистецького часу. Помпадур відіграла важливу роль у виході «Енциклопедії» Дідро і д'Аламбера, сприяла діяльності енциклопедистів і була пов'язана із зародженням майбутніх культурних й інтелектуальних інфраструктур. Через її вплив і покровительство Севрській порцеляновій мануфактурі [2] та іншим творчим спільнотам мистецтва та ремесел Помпадур стала не лише символом аристократичної моди, а й однією з ключових фігур культурної модернізації Франції середини XVIII століття.

Севрська порцелянова мануфактура, підтримана Помпадур, стала прикладом переходу від індивідуального мистецтва до організованого виробництва. Це була не майстерня одного митця, а інституція, яка поєднувала мистецтво, ремесло, технологію та бренд. Виробництво серійних, але художньо унікальних виробів для європейської аристократії означало новий рівень інституціоналізації культури. Тут мистецтво перестало бути лише естетичною практикою і стало економічним фактором — формуванням «виробництва смаку». Севрська мануфактура демонструє, як культурний патронат може перетворюватися на індустрію, що задає стандарти й формує нові ринки.

Маркіза де Помпадур не лише підтримувала митців і філософів, а й виконувала роль своєрідного «інституційного буфера» між новими ідеями та старим порядком. Її патронат виглядав лояльним до монархії, але саме ця лояльність створювала простір для визрівання радикальних концепцій. Помпадур забезпечувала захист і ресурсну підтримку для енциклопедистів, дозволяючи їм працювати у відносно безпечному середовищі. Вона стала каналом, через який

[2] NUArtBid (2026). *Севрська порцелянова мануфактура*. Галерея НЮ АРТ. URL: https://nuartbid.com.ua/artists/sevrska-manufaktura

нові інтелектуальні течії проникали у суспільство, не знищуючись одразу під тиском цензури чи репресій.



Рис. 12.1. Портрет маркізи де Помпадур у своєму робочому кабінеті. Художник Моріс Квентен де Латур, Лувр [3]

[3] Boucher F. (1756). *Madame de Pompadour* [Oil on canvas]. Wikimedia Commons. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:Fran%C3%A7ois_Boucher_018_(Madame_de_Pompadour).jpg

Помпадур створила для майбутніх руйнівників феодального ладу своєрідну «теплу ванну», в якій нові ідеї могли визрівати, перш ніж стати надбанням публічного простору. Її діяльність показує, що культурний патронат може бути не лише актом меценатства, а й механізмом поступової трансформації політичної та соціальної системи — своєрідним «інкубатором», де небезпечні ідеї здобували легітимність.

У цьому сенсі культурний патронат XVIII століття дивовижно нагадує сучасну систему грантової підтримки креативних індустрій. Державні й міжнародні гранти так само рідко декларують радикальну зміну системи. Вони формулюються мовою стабільності, розвитку, інклюзії, культурної спадщини. Проте фактично фінансують експерименти, нові формати, альтернативні моделі економіки й культури — тобто те, що з часом починає змінювати саму структуру суспільства.

Як і у XVIII столітті, патронат не скасовує старого порядку миттєво. Але він створює інфраструктуру для його поступового демонтажу. І так само, як підтримка Помпадур у підсумку не врятувала феодальну систему від краху, сучасна грантова екосистема може виявитися не «інструментом стабілізації», а каталізатором нової економічної та культурної реальності.

Сьогодні ми стикаємося із ситуацією, яка за своєю логікою нагадує події XVIII століття, але розгортається в зовсім інших технологічних і соціальних умовах. Інтернет виконує ту саму роль, яку у XVIII столітті виконувала Енциклопедія, але в незрівнянно більших масштабах. Як колись Енциклопедія зруйнувала монополію церкви й аристократії на знання, а буржуазія витіснила феодалів у виробничій сфері, так сьогодні цифрові платформи руйнують монополії традиційних індустрій, медіа та інституцій. Amazon трансформував рітейл і логістику; Google змінив спосіб отримання інформації; Tesla переосмислила транспорт; Airbnb та Uber зруйнували класичні моделі готельного та транспортного бізнесу.

Креативна економіка — це не «сектор культури» і не декоративний додаток до реального бізнесу. Це нова форма організації знань і праці, де мистецтво, наука й «ремесло» знову зливаються в єдину систему. Так само, як у XVIII столітті, ми живемо напередодні — а можливо, вже всередині — чергового кінця історичної формації. І, як і тоді, рушіями змін стають ті, хто працює на стику ідей, технологій та творчості.

12.2. Асиметрична конкуренція: як працює перевага в нерівних умовах

У періоди історичних зламів конкуренція майже ніколи не відбувається на рівних умовах. Гравці входять у боротьбу з різними ресурсами, різним досвідом і різними стартовими позиціями.

Саме цю ситуацію описує концепція асиметричної конкуренції, запропонована Адріаном Сливоцьким — одним із провідних мислителів сучасного

стратегування, американцем українського походження. В українському виданні його книги «Давид перемагає. Дисципліна неспівмірної перемоги» [4] йдеться не про винайдення окремих стратегій, а про пояснення того, як вони виникають і чому працюють у світі нерівних стартових позицій. Сливоцький дивиться на конкуренцію в довготривалій історичній перспективі й показує, що асиметрія — це не виняток, а радше норма перехідних епох.

На відміну від класичної логіки «хто більший — той сильніший», асиметрична конкуренція починається з переосмислення масштабу. Йдеться не про розмір організації чи бюджету, а про масштаб проблеми, за яку береться гравець. Малий актор може працювати з великим викликом, якщо здатен запропонувати інший спосіб його розв'язання.

Важливою складовою цієї логіки є ставлення до невдачі. У світі асиметричної конкуренції помилка не означає поразку. Вона стає джерелом навчання і корекції курсу. Виграють не ті, хто уникає помилок, а ті, хто здатен швидко з них виходити.

Ще один ключовий чинник — швидкість. У нестабільному середовищі вона важливіша за досконале планування. Рішення, ухвалене швидше і перевірене на практиці, часто дає більше, ніж ідеально вивірена, але запізніла стратегія.

Ощадність у Сливоцького не зводиться до економії заради економії. Це здатність досягати результатів із мінімальними ресурсами, що формує іншу культуру мислення: не нарощування витрат, а пошук нетривіальних рішень.

Окремого значення набуває поняття доступу. У сучасній економіці доступ дедалі частіше важливіший за володіння ресурсами. Платформи, мережі, партнерства, грантові програми та цифрові інструменти дозволяють діяти в масштабах, які раніше вимагали великих капіталів. Саме тому асиметричні стратегії так добре працюють у креативних індустріях, де власність поступається місцем залученості до екосистем.

Алгоритм у цій моделі означає прагнення зробити успіх відтворюваним. Асиметрична перемога не має бути разовим дивом — вона потребує чіткої логіки дій, яку можна повторювати й масштабувати.

До цього додається магнетизм — здатність притягувати людей, ідеї та партнерів. І, нарешті, розповідь: уміння перетворити стратегію на зрозумілий і переконливий наратив, який об'єднує команду й знаходить відгук у зовнішньому середовищі.

Описаний Сливоцьким алгоритм добре пояснює, чому креативні індустрії так часто стають джерелом інновацій у періоди нестабільності. Вони майже завжди діють асиметрично — через доступ замість володіння, через швидкість замість сили, через сенс замість інерції.

Але саме ця асиметрична логіка робить креативні проєкти вразливими. Вони часто розвиваються без стабільних ринків, спираються на експеримент, залежать

[4] Сливоцький А. (2019). *Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги*. Видавництво УКУ.

від доступу до ресурсів і змінюють свої моделі в процесі роботи. У результаті такі ініціативи важко порівнювати між собою, складно оцінювати за стандартними показниками і ще складніше — системно управляти ними за допомогою класичних бізнес-інструментів.

12.3. Економічна структура креативних індустрій в Україні

У сучасному українському контексті креативні індустрії отримали чітке юридичне визначення. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р [5] закріпило офіційний перелік видів діяльності, що належать до креативних індустрій. До нього увійшли театральна та концертна діяльність, кіновиробництво й кінопрокат, звукозапис, телебачення та радіо, архітектура, дизайн, реклама, видавництво, програмування комп'ютерних ігор, фотографія, ювелірне виробництво, переклад, PR, кіберспорт та інші сегменти. Цей перелік став важливим кроком до інституціоналізації креативної економіки: держава не лише визнає її існування, а й формує політику підтримки та розвитку.

У структурі креативних індустрій України за даними 2024 року (табл. 12.1) домінує IT-сектор, який охоплює програмування, консультування з питань інформатизації та видання програмного забезпечення (КВЕДи 62.01, 62.02, 58.29). Саме ці види діяльності формують понад дві третини загального доходу галузі, демонструючи її технологічну спрямованість і глобальну конкурентоспроможність. Другу позицію за обсягом доходів посідає рекламна індустрія (73.11, 73.12), що забезпечує комунікаційний зв'язок між бізнесом і споживачем та активно інтегрує цифрові інструменти. Дизайн і архітектура (74.10, 71.11) утворюють середній сегмент — вони поєднують комерційний попит із культурною функцією, формуючи матеріальне середовище креативної економіки. Телевізійне мовлення, кіновиробництво та переклад (60.20, 59.11, 74.30) залишаються нішевими напрямами, проте мають стратегічне значення для культурної ідентичності та міжнародної присутності України.

Таким чином, офіційна класифікація Кабміну та статистика доходів підтверджують: креативні індустрії в Україні вже не є периферійним явищем, а становлять інституціоналізований сектор економіки, в якому цифрові технології є головним драйвером зростання.

[5] Кабінет Міністрів України (2019, 24 квітня). *Розпорядження № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій»*. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzchnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij

Таблиця 12.1

ТОП креативних індустрій за доходами у 2024 році

КВЕД	Сфера діяльності	Дохід, тис. грн.
62.01	Комп'ютерне програмування	787 682 000
62.02	Консультування з питань інформатизації	143 897 567
73.11	Рекламні агентства	96 537 082
74.10	Спеціалізована діяльність у сфері дизайну	31 342 304
71.11	Архітектурна діяльність	22 103 405
60.20	Телевізійне мовлення	18 788 113
73.12	Посередництво у розміщенні реклами	18 375 116
59.11	Виробництво кіно- та відеофільмів	16 170 591
58.29	Видання іншого програмного забезпечення	15 868 758
74.30	Послуги з перекладу	8 596 958

Джерело: Український центр культурних досліджень, на основі даних Держстату та ДПС України [6]

12.4 Трансформація класичних інструментів стратегічного аналізу в умовах креативної економіки

Класична матриця Boston Consulting Group [7] стала символом стратегічного менеджменту індустріальної епохи. Вона проста, елегантна й ефективна — але передусім у тих умовах, де діють логіки масового виробництва, масштабування і боротьби за ринкові частки.

Її практичний алгоритм добре відомий: по одній осі відкладається темп зростання ринку, по іншій — частка компанії на цьому ринку. У результаті бізнеси або продукти потрапляють до одного з чотирьох типових станів: ті, що потребують інвестицій для зростання; ті, що вже генерують стабільний грошовий потік; ті, що ще не визначилися зі своєю перспективою; і ті, що втрачають сенс для подальшого розвитку. Матриця допомагає швидко приймати управлінські рішення: куди інвестувати, що підтримувати, а з чого виходити.

[6] Український центр культурних досліджень (2024). *Креативні індустрії: основні показники діяльності (2023–2024)*. URL: https://drive.google.com/file/d/14sunWwypSWZDVCRlb5ejXsCDFCTt6bZU/view

[7] Reeves M., Moose S., Venema T. (2014). *BCG classics revisited: The growth share matrix*. Boston Consulting Group. URL: https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited

Саме в цій простоті й полягає її сила. Матриця BCG не намагається описати всю складність бізнесу — вона дає керівнику інструмент для навігації в портфелі продуктів і рішень. І в індустріальній економіці цього часто буває достатньо.

У креативних індустріях ситуація складніша. Тут не завжди існує чітко окреслений ринок, який можна виміряти у відсотках. Частка ринку може не мати сенсу там, де проєкт працює з нішевою аудиторією, експериментує з форматами або поєднує економічні й культурні цілі. Фінансовий результат часто є відкладеним, а на ранніх етапах важливішими стають не прибутки, а репутація, вплив, доступ до спільнот і джерел фінансування.

Креативні індустрії живуть в іншій реальності, ніж індустріальний бізнес. Тут невеликий фестиваль або незалежне видавництво може мати мінімальну частку ринку, але максимальний культурний вплив. Тут зростання не гарантує стабільності, а гранти можуть бути водночас ресурсом розвитку і пасткою залежності. Саме тому аналіз креативних проєктів потребує іншої оптики — такої, що враховує не лише фінансові показники, а й ризик, інституційну зрілість і логіку фінансування.

У 2025 році автором цього тексту та засновником Аналітичної групи Стратегіко було запропоновано нову аналітичну модель — матрицю AGS (абревіатура бренду), розроблену з урахуванням реалій українських і європейських креативних індустрій. Її завдання — не оцінювати «успішність» проєктів у класичному сенсі, а допомогти зрозуміти, в якому стані вони перебувають і за якою логікою можуть розвиватися далі.

Матриця AGS фіксує стан креативного проєкту в просторі двох координат, де позиціонування здійснюється на основі бальної експертної оцінки фінансової моделі та рівня стабільності.

Вісь X відображає фінансову модель проєкту — від повної грантозалежності до самодостатності й самоокупності. Вісь Y фіксує співвідношення ризику та стабільності — від імпровізації, несталості й персоналізованих рішень до інституційної зрілості, формалізованих процесів і довгострокового планування (рис. 12.2).

Саме з цього поєднання параметрів виникає аналітична цінність матриці. Вона дозволяє говорити про креативні проєкти не в категоріях «успіху» чи «провалу», а в термінах станів, траєкторій і переходів. Її логіка вибудувана як система аналітичних рівнів: від базових осей, що задають координати, — до квадрантів і проміжних зон, які фіксують стани проєктів, і далі — до архетипів як інтерпретаційних моделей цих станів.

Поза межами формального аналізу матриця AGS працює як інтерпретаційний інструмент — у момент, коли квадранти наповнюються культурними асоціаціями. Так з’являються архетипи — не як художні метафори, а як узагальнені моделі поведінки креативних проєктів у реальних умовах. Це не просто назви. Це культурні коди кінця XX — початку XXI століття, впізнавані архетипи рішень, стилів управління і ставлення до ризику (рис. 12.3).

Ризикованість – стабільність					
	7…10	Відносно стабільні структури	**Стабільність + грантове фінансування.** Грають за правилами, знають кожну шпарину; завжди у списках фіналістів; харизматичний не за епатажем, а компетентністю; стабільність без хаосу і драм	**Самоокупність + стабільність.** Системність управління (клан, структура, принципи). Фінансова самодостатність. Тривалий життєвий цикл (передача влади, наступність). Лояльна аудиторія	
	4…6	Помірна стабільність			
	0…3	Ризикові / несталі моделі	**Грантозалежність + високий ризик.** Гонитва за фінансуванням, від проєкту до проєкту. Постійна імпровізація й "кіт у мішку"	**Самоокупність + високий ризик.** Жорсткі, незалежні, ризикові. Тримаються на креативності, впертості й інстинкті	
Експертна бальна оцінка по кожній осі (за 10-ти бальною шкалою)			**Значна залежність від грантів**	**Змішане фінансування Гранти + дохід**	**Самоокупність (стабільне фінансування)**
			0…3	**4…6**	**7…10**
			Грантозалежність - самоокупність		

Рис. 12.2. Матриця Аналітичної групи Стратегіко (AGS): стратегічні квадранти креативних індустрій
Джерело: розробка автора



Рис. 12.3. Архетипи матриці AGS.
Джерело: розробка автора. Зображення згенеровані з використанням ChatGPT 5.2

Професіонал — стабільний, системний і дисциплінований гравець, який працює в межах усталених процедур, спирається на передбачувану фінансову модель і відтворює власну діяльність через стандарти та репутацію.

Ва-банк — проєкт, що діє в умовах підвищеного ризику, постійно імпровізує і робить ставку на швидкість, гнучкість та енергію команди, часто компенсуючи нестачу ресурсів креативністю й напругою зусиль.

Хрещений батько — фінансово самодостатня інституція з довгою пам'яттю, накопиченим впливом і здатністю не лише утримувати позиції, а й формувати правила гри у власному сегменті.

Вестерн — незалежний першопроходець, який діє поза усталеними інституційними рамками, швидко освоює нові простори й можливості, спираючись на особисту рішучість та інтуїцію, водночас приймаючи нестабільність як частину своєї моделі.

Матриця AGS показує, як креативні проєкти мігрують між цими станами, дорослішають або деградують, входять у зони небезпеки чи стабільності. Вона не дає готових рецептів, але дозволяє побачити траєкторію — а в креативній економіці це часто важливіше за разову оцінку результату.

Матриця AGS не є «табелем про ранги» і не вибудовує ієрархію «успішних» і «неуспішних» проєктів. Її логіка полягає не в оцінці, а в діагностиці. Кожен квадрант описує окремий стан креативного проєкту зі своїми можливостями, обмеженнями та внутрішніми суперечностями. Перебування в тій чи іншій зоні не є ані поразкою, ані досягненням саме по собі — це фіксація конкретної комбінації ризику, стабільності та фінансової моделі, у межах якої проєкт функціонує в даний момент.

Водночас аналітична цінність матриці полягає в можливості осмислювати стратегію змін. Перехід між квадрантами завжди має свою ціну і свої наслідки: зростання стабільності може супроводжуватися втратою гнучкості, фінансова самодостатність — підвищенням відповідальності та ризиків, а інституціоналізація — звуженням простору для експерименту. Матриця AGS дозволяє не лише бачити поточну позицію проєкту, а й зважувати доцільність руху — розуміти, що саме буде здобуто, що втрачено і чи відповідає така трансформація внутрішній логіці та цілям розвитку.

Для українського контексту матриця AGS легко наповнюється впізнаваними прикладами, що дозволяє побачити, як абстрактні архетипи проявляються в реальних інституціях і проєктах.

Архетип Професіонала репрезентують фестивалі з довгою історією та відпрацьованими управлінськими процедурами, які стабільно працюють у грантовій логіці. До цієї групи можна віднести Одеський міжнародний кінофестиваль та кінофестиваль «Молодість» — проєкти, що добре орієнтуються в інфраструктурі фінансування, мають професійні команди й репутаційний капітал, але залишаються залежними від зовнішньої підтримки.

Хрещений батько — інституція з високим рівнем фінансової автономії та стабільності, довгою інституційною пам'яттю і здатністю формувати правила гри у власному сегменті. Архетип Хрещеного батька в українських креативних індустріях переконливо репрезентує корпорація !FEST — ринково самоокупна структура, яка не лише масштабує бізнеси, а й системно формує культурні правила гри. За цим брендом стоїть розгалужена екосистема знакових гастрономічних і культурних проєктів: концептуальні ресторани «Криївка», «Реберня», «Мазох», мережа «П'яна Вишня», фестивальні та освітні ініціативи, видавничі й туристичні формати. !FEST працює не як сукупність окремих закладів, а як цілісна інституція з власною міфологією, впізнаваною естетикою та довгостроковим баченням. Саме здатність конструювати екосистему й задавати стандарти споживання робить цю корпорацію прикладом зрілої креативної сили ринкового типу.

Ще одним показовим прикладом цього архетипу є Film.ua — одна з найбільших приватних медіа- та продакшн-груп у Східній Європі. Компанія вибудувала повний виробничо-дистрибуційний цикл: від розробки контенту до його міжнародного розповсюдження. За брендом Film.ua стоять популярні фільми, серіали й шоу, зокрема, анімаційний фільм «Мавка», «Лісова пісня», серіал «Нюхач», а також численні телевізійні формати для українського й зовнішніх ринків. Самоокупність, масштаб, накопичений інтелектуальний і виробничий капітал дозволяють Film.ua не лише реагувати на ринок, а й активно формувати його — від стандартів якості до жанрових очікувань аудиторії. У цій логіці компанія виступає не просто продакшном, а повноцінною креативною інституцією ринкового типу.

У зоні Ва-банк перебувають проєкти, які свідомо працюють на межі ризику, покладаючись на креативність, імпровізацію та енергію команди. До цього архетипу належать GogolFest і Рівненський міжнародний кінофестиваль «Місто Мрії» — ініціативи з яскравою ідентичністю, високим символічним капіталом і постійною потребою в нових джерелах фінансування.

Архетип Вестерна ілюструють креативні бізнеси, які зуміли вибудувати самоокупну модель, зберігаючи високий рівень ризику та незалежності. Показовим прикладом є «Наш Формат» — видавництво, що тримається на підприємницькій інтуїції, швидких рішеннях і прямому контакті з аудиторією.

Ці приклади демонструють, що архетипи матриці AGS не є абстрактними типами. Вони відображають реальні стратегії виживання й розвитку креативних проєктів в українських умовах — з їхніми обмеженнями, ризиками та можливостями.

12.5. Річард Флорида: еволюція погляду на креативність і місто

У сучасних дискусіях про креативні індустрії особливе місце посідає Річард Флорида — дослідник і публічний інтелектуал, чия робота протягом кількох

десятиліть суттєво вплинула на уявлення про зв'язок між економікою, креативністю та розвитком міст. Його ідеї стали основою для численних стратегій міського розвитку, культурних політик і програм підтримки креативних індустрій у різних країнах світу.

Книга «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє» [8] зафіксувала важливий зсув у розумінні економічного зростання: у центрі уваги опиняються не галузі як такі, а люди — носії знань, ідей і здатності до інновацій. Флорида переконливо показав, що міста починають конкурувати не лише за капітал і виробництво, а за таланти; натомість відкритість, різноманіття й культурна динаміка стають економічними чинниками. Саме в цьому контексті креативні індустрії були легітимізовані як повноцінний сегмент економіки, а не як периферійне доповнення до «справжнього» бізнесу.

Однак подальша еволюція поглядів Флориди не менш показова, ніж його ранній оптимізм. У книзі «Криза урбаністики: як новий креативний клас руйнує міста»[9] він переходить від апології креативного міста до критичного аналізу наслідків цієї моделі. Зростання, привабливість для креативного класу й культурна капіталізація простору не усувають соціальних проблем автоматично. Навпаки, вони можуть посилювати нерівність, сегрегацію й напруження між різними групами мешканців.

Цей поворот робить Флориду особливо важливим для українського контексту. Його пізніші роботи застерігають від прямого копіювання успішних кейсів і нагадують, що креативність — це не чарівна формула, а складний ресурс, який потребує інституційної зрілості, соціальної чутливості та відповідальної політики. Саме в такій рамці креативні індустрії варто розглядати не як універсальне рішення, а як інструмент, ефективність якого залежить від контексту.

12.6. Рекламна індустрія України як видимий вимір креативної економіки

У структурі креативних індустрій реклама посідає особливе місце. Хоча за обсягом доходів вона поступається IT-сектору, саме рекламна діяльність є найбільш видимим і безпосереднім проявом креативної економіки у повсякденному житті. Рекламні повідомлення формують інформаційне середовище, в якому перебуває масовий споживач, і тим самим стають ключовим каналом інституціоналізації культурних кодів та економічних практик.

Рекламна індустрія інтегрує результати роботи інших сегментів — дизайну, кіно, музики, цифрових технологій — і транслює їх у масову свідомість через

[8] Флорида Р. (2018). *Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє* (пер. з англ.). Наш Формат.

[9] Флорида Р. (2019). *Криза урбаністики: як новий креативний клас руйнує міста* (пер. з англ.). Наш Формат.

образи, слогани та комунікаційні кампанії. Вона виступає своєрідною «вітриною» креативної економіки, завдяки якій продукти та послуги набувають соціальної легітимності й культурної значущості.

На відміну від IT-сектору, вплив якого є глибшим, але завуальованішим і технологічнішим, реклама діє відкрито й прямолінійно. Вона не лише інформує, а й активно конструює споживчі потреби, моделі бажаного життя та соціальні стандарти. Саме тому її роль у формуванні масової свідомості непропорційно велика порівняно з економічною вагою у структурі доходів креативних індустрій.

Рекламна індустрія в Україні у 2024–2025 роках демонструє динамічне зростання. Якщо у 2024 році загальний обсяг ринку становив 54,3 млрд грн, то вже у 2025 році він зріс до 69,2 млрд грн, що відповідає приросту на 27 % [10]. Це підтверджує, що реклама є одним із найстійкіших сегментів креативних індустрій, здатних адаптуватися навіть до кризових умов. Ринок включає як рекламно-медійний сегмент (ТБ, digital, зовнішня реклама, радіо, преса), так і маркетингові сервіси, які формують екосистему комунікацій між бізнесом і споживачем.

Маркетингові сервіси охоплюють широкий спектр інструментів, що забезпечують безпосередній контакт із аудиторією. Це trade marketing та POSM-рішення на місцях продажу, event-маркетинг (фестивалі, презентації, виставки), програми лояльності та CRM, promo-активності (дегустації, акційні заходи), а також influencer-маркетинг і контентні кампанії. Важливим доповненням є стратегічний маркетинг, який визначає довгострокові позиції бренду, та PR-кампанії, що формують репутацію. Таким чином, маркетингові сервіси є не лише інструментами продажу, а й механізмами інституціоналізації брендів у культурному просторі.

Дані динаміки рекламного ринку за 2023–2025 роки показують чітку тенденцію зростання (табл. 12.2):

- ТБ-реклама зросла з 3,87 млрд грн у 2023 році до 6,1 млрд грн у 2025 році;
- Digital-реклама є найбільшим сегментом: від 13,7 млрд грн у 2023 році до 19,5 млрд грн у 2025 році;
- Зовнішня реклама майже подвоїла обсяг — з 3,24 млрд грн у 2023 році до 5,8 млрд грн у 2025 році;
- Маркетингові сервіси показали найшвидший приріст: з 19 млрд грн у 2023 році до 36,1 млрд грн у 2025 році.

Загалом ринок зріс із 41,5 млрд грн у 2023 році до 69,2 млрд грн у 2025 році — що свідчить про те, що реклама залишається одним із найдинамічніших сегментів креативних індустрій, який формує масову свідомість через постійний контакт із аудиторією та інтеграцію цифрових інструментів.

[10] Всеукраїнська рекламна коаліція (2025). *Підсумки 2025 року.* URL: https://vrk.org.ua/news-events/2025/p%D1%96dsumki-2025/

Таблиця 12.2

Динаміка сегментів рекламного ринку України, млн грн

Сегмент реклами	Роки		
	2023	2024	2025
ТБ-реклама	3 870	5 800	6 100
Реклама в пресі	357	390	460
Зовнішня реклама	3 244	4 630	5 800
Радіореклама	865	1 040	1 200
Digital реклама	13 736	16 770	19 500
Всього, медіа	22 522	28 630	33 060
Маркетингові сервіси та ін.	19 000	25 670	36 140
Разом	41 522	54 300	69 200

Джерело: За даними Всеукраїнської рекламної коаліції [11]

12.7. «F1: The Movie» — приклад, як масштабована комунікація формує споживача

Якщо раніше культурна цінність фільму визначалася передусім якістю контенту й органічним поширенням ідей, то сьогодні вирішальним чинником стають масштаб і точність роботи з масовою аудиторією. Грамотно вибудуваний і достатньо профінансований маркетинг здатен змінювати реальність сильніше, ніж навіть найякісніший контент, обмежений колом підготовленої аудиторії.

Серед креативних проєктів, які виходять за межі своїх жанрів і перетворюють культуру споживання, варто згадати американський спортивний драматичний фільм *F1: The Movie* (скорочено *F1*), що вийшов у 2025 році під режисурою Джозефа Косинські [12].

Це не просто «кіно про автоперегони» — це широко сприйнятий блокбастер із бюджетом близько 300 мільйонів доларів і значною частиною виробництва, інтегрованою з реальним світом Формули 1. У головних ролях — Бред Пітт, Дамсон Ідріс, Керрі Кондон і Хав'єр Бардем, що додає проєкту широкого культурного розголосу. Значення фільму для креативної економіки виходить далеко за межі його сюжету.

F1: The Movie став комерційно успішним проєктом, зібравши понад 600 мільйонів доларів у всьому світі та отримавши кілька престижних номінацій на премії «Оскар». Цей фільм ілюструє, як індустрія кіно може створювати власні

[11] Всеукраїнська рекламна коаліція (2025). *Підсумки 2025 року*. URL: https://vrk.org.ua/news-events/2025/p%D1%96dsumki-2025/

[12] Larkam L. (2024, June 18). Lewis Hamilton-produced F1 movie starring Brad Pitt gets 2025 release date. *Crash.net*. URL: https://www.crash.net/f1/news/1050799/1/lewis-hamilton-produced-f1-movie-starring-brad-pitt-gets-2025-release-date

економічні мережі й культурні ефекти: від співпраці з реальною спортивною спільнотою та участі зірок і продюсерів світового рівня до амбіцій глобальної дистрибуції. Він виходить за межі традиційного жанрового кіно і стає частиною ширшої культурної екосистеми, яка впливає на споживання, брендинг і навіть ставлення до спорту як об'єкта культурних сенсів.

Фільм створювався не як традиційна спортивна драма, а як масштабний індустріальний експеримент. Паралельно з виробництвом стрічки формувалася повноцінна команда з інженерів, дизайнерів, маркетологів і спортивних консультантів; для зйомок було розроблено спеціальний болід; запущено лінійки мерчу; вибудувано комунікацію з фанатськими спільнотами автоспорту. Ще до виходу на екрани фільм почав існувати в публічному просторі як подія і як бренд.

У цьому сенсі F1 — не просто фільм про спорт. Це приклад того, як креативна індустрія створює нову реальність, а не лише її відображає. Кіно тут є не «контентом», а тригером для запуску ланцюга економічних, культурних і комунікаційних процесів. Межа між вигаданим і реальним навмисно розмивається: глядачі, фанати і споживачі залучаються ще до моменту прем'єри.

Креативні індустрії дедалі рідше обмежуються виробництвом окремих продуктів. Вони конструюють середовища, формують нові ринки, створюють інфраструктури сенсів і споживання. І в цій логіці кіно, як і IT чи медіа, стає не галуззю, а механізмом впливу — здатним змінювати правила гри далеко за межами власного екрана.

12.8. Повернення до Енциклопедії: між свободою і контролем

Енциклопедія Дідро і д'Аламбера у XVIII столітті стала символом раціоналізму та інтелектуальної свободи. Вона протиставила знання клерикалізму, утвердила світську мораль і показала, що систематизація знань може бути інструментом суспільної трансформації. Її революційність полягала в тому, що знання перестали бути привілеєм і стали інфраструктурою нового суспільного порядку.

Революції рідко бувають бездоганними. Вони звільняють — і водночас оголюють. Просвітництво, виступаючи проти клерикалізму як феодального стану, зруйнувало не лише систему церковної влади, а й ті етичні запобіжники, які століттями тримали суспільство в межах християнської моралі. Світ випрямився — але залишився без чіткої системи моральних координат.

Сучасна цифрова доба лише загострила цю проблему. Інтернет і цифрові платформи створили «енциклопедію інформації», але ця інформація часто позбавлена етичного виміру. Свобода поширення даних не супроводжується відповідальністю, а моральний авторитет традиційних інституцій втрачає силу. У результаті ми отримуємо світ, де знання доступне, але сенси розмиті, а моральні орієнтири — нестабільні.

Інтернет, що починався як простір радикальної свободи, дедалі більше опиняється під тиском регуляцій. Держави, корпорації й наднаціональні інституції намагаються встановити контроль над потоками інформації, алгоритмами, платформами і даними. Як колись Енциклопедія, Інтернет виявився занадто потужним інструментом, щоб залишитися поза політикою та владою.

У цьому напруженому полі й існують сьогодні креативні індустрії. Вони постійно балансують між свободою та контролем, між експериментом і регуляцією, між креативністю та відповідальністю. З одного боку — це простір інновацій, нових сенсів і альтернативних економічних моделей. З іншого — сфера, дедалі сильніше втягнута в системи правил, грантових вимог, платформних обмежень і державної політики.

Як і у XVIII столітті, звільнення від старих форм контролю не гарантує автоматичного виникнення нових етичних орієнтирів. Раціональний розум і технологічна ефективність залишаються ціннісно нейтральними. Вони однаково добре служать і розвитку, і маніпуляції, й солідарності та насильству.

Саме тому сьогодні дедалі гостріше постає питання, яке виходить за межі економіки чи маркетингу. Після Енциклопедії знань, що дала людині інструменти, щоб змінювати світ, виникає потреба в іншому доповненні — не релігійному, а етичному. У новій системі координат, де технології випереджають мораль, а креативність нерідко — відповідальність.

Можливо, наступним етапом інтелектуальної еволюції має стати Енциклопедія цінностей. Не як набір догм, а як спільна мова для світу, що живе між свободою та контролем. Ідеться не про повернення до релігійної догматики, а про визнання універсальних принципів — любові, гідності, відповідальності, солідарності — як фундаменту сучасної культури. Енциклопедія знань одного разу вже стала інфраструктурою революції. Енциклопедія цінностей може стати інфраструктурою виживання.

Як колись Енциклопедія знань змінила світ, так сьогодні Енциклопедія цінностей може стати інструментом його порятунку. Вона здатна повернути етику у простір інформації, надати сенс свободі та створити нову інфраструктуру довіри в епоху глобальної нестабільності.

POST SCRIPTUM (від редактора)

Маркіза де Помпадур фінансувала енциклопедистів і не дожила до революції, яку вони підготували. Вона померла 1764 року — за двадцять п'ять років до взяття Бастилії. Це важлива деталь, яку легко пропустити в захопленні великими наративами про зламні епохи: люди, що запускають трансформації, рідко бачать їхнє завершення. І ще рідше — передбачають їхні наслідки.

Цей розділ написаний з розмахом, який відповідає темі. Від Просвітництва до ШІ, від Севрської мануфактури до F1: The

Movie — автор вибудовує лінію, на якій креативні індустрії виглядають як рушій цивілізаційних змін. Я не заперечую цю лінію. Але хочу додати до неї одне запитання, яке вона залишає у тіні.

Матриця AGS розміщує проєкти між «імпровізацією» та «інституційною зрілістю», між «грантозалежністю» і «самоокупністю». Архетипи переконливі: Професіонал, Хрещений батько, Ва-банк, Вестерн. Але в жодному квадранті немає архетипу, який би описував проєкт, що свідомо відмовляється від зростання. Що обирає малий масштаб як принцип, а не як тимчасовий стан. Що вимірює успіх не доходами і не впливом, а глибиною контакту з конкретною спільнотою.

Можливо, такий архетип не потрібен аналітичній матриці. Але він існує в реальності — і в Україні зокрема. І якщо наступна Енциклопедія, про яку пише автор, справді має стати «Енциклопедією цінностей», то, можливо, варто почати саме з нього.

ПІСЛЯМОВА

Починаючи цей проєкт у 2024 році, ми думали, що пишемо книгу про те, як ЄС розкрив потенціал своєї креативної економіки і що з цього досвіду може взяти Україна. Ми помилялися — не в задумі, а в масштабі. Ми написали книгу про те, наскільки нестійким є саме поняття «досвіду», коли реальність, яку він описує, змінюється швидше, ніж встигає висохнути чорнило.

Це не метафора. Поки писався розділ про повоєнну трансформацію креативної економіки України, дані про воєнні втрати оновилися ще раз — і збитки зросли ще на кілька мільярдів доларів. Поки писався розділ про штучний інтелект, галузь встигла поставити нове запитання, якого ще не існувало на момент задуму книги: що станеться з креативністю, якщо машини дедалі частіше навчатимуться на текстах, згенерованих іншими машинами. Ми не встигаємо за предметом свого дослідження. Мабуть, жодна книга про креативну економіку 2020-х не може встигнути — і, можливо, чесніше визнати це прямо, ніж вдавати остаточність там, де її немає.

Дванадцять розділів цієї книги написані вісьмома різними авторами, з різних дисциплін, а нині й з різних країн. Дванадцять Post Scriptum, якими супроводжується кожен розділ, писалися однією рукою — і саме тому в них можна побачити те, чого не видно в жодному окремому розділі: наскрізні лінії, які виникають самі, без попереднього плану. Виявилося, що майже кожен розділ — про право, про фінанси, про дані, про хаби — рано чи пізно впирається в одну й ту саму постать: людину, яка не вписується в жодну графу таблиці. Фрілансерку, чия фінансова реальність не має рубрики в жодній інвестиційній схемі. Дизайнера у Варшаві, який щодня зважує, повертатися чи ні. Художників з Ужупіса, яким сьогодні, можливо, вже не було б за що орендувати студію у власному кварталі. Проєкт, що свідомо відмовляється зростати, — і для якого в жодній аналітичній матриці немає клітинки.

Ми не закриваємо це питання своєю книгою. Радше навпаки — сподіваємося, що зробили його трохи помітнішим. Якщо є один підсумок, який можна чесно сформулювати після двох років роботи над цим текстом, то він такий: моделі, індекси й матриці необхідні, бо без них неможливо ухвалювати рішення на рівні держави чи галузі. Але кожна модель — це спрощення, і хтось завжди залишається за її межами. Завдання дослідника не в тому, щоб відмовитися від моделей, а в тому, щоб пам'ятати, хто в них не вміщається.

Проєкт Жана Моне, у межах якого писалася ця книга, завершиться в 2027 році. Але питання, яке ми в ній поставили — чи стане Україна лише об'єктом запозичення європейського досвіду, чи зможе стати суб'єктом, що цей досвід переосмислює, — не має дедлайну. Відповідь на нього дадуть не автори цієї монографії. Її дадуть ті самі люди, яких найважче вписати в таблицю.

АВТОРИ

Богдан Юськів (координатор проєкту) — доктор політичних наук, професор, професор кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету. mail: yuskivb@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7621-5954

Наталя Карпчук (експерт проєкту) — доктор політичних наук, професор кафедри міжнародних комунікацій та політичного аналізу Волинського національного університету імені Лесі Українки. mail: karpchuknata@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9998-9538

Оксана Пелех (експерт проєкту) — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету. mail: peleho@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5657-6717

Катерина Калинець (експерт проєкту) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», запрошений професор Університету Карлоса III у Мадриді (Іспанія). mail: katerynakalynets@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2467-5929

Ольга Пляшко (експерт проєкту) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету. mail: olga.plyashko@rshu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-7202-1036

Сергій Хомич (експерт проєкту) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету. mail: sergiy.khomych@rshu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8737-1992

Оксана Паламарчук (експерт проєкту) — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету. mail: oksana.palamarchuk@rshu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3056-1234

Олександр Гладунов (експерт проєкту) — старший викладач кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету, віцепрезидент Української асоціації маркетингу, керівник аналітичної групи “Стратегіко”. mail: o.gladunov@gmail.com
ORCID: 0009-0000-1803-0409

Наукове видання

«Динамічні креативні індустрії: розкриття потенціалу економіки ЄС та виклики для України»

Колективна монографія

Друкується в авторській редакції
Коректор: Людмила Алконова
Дизайн обкладинки:

Funded by the European Union

ДИНАМІЧНІ КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ

РДГУ

Підп. до др. 20.08.2026.
Формат 60x84 1/8.
Папір офсет.
Друк цифр.
Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. 36,0.
Тираж 150 прим.

Видавець Юрій Кукса
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 8301 від 9 травня 2025 р.
вул. Фабрична, 8, м. Рівне, 33022;
097 42 66 444

Друк: VPM-ПОЛІГРАФ
вул. Фабрична, 8, м. Рівне, 33022;
097 42 66 444

