



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 I. 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 II. 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 III. 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 IV. 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

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 праці³.

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 ідеї⁴.

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 комерції⁵.

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 транзакцій⁶. 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 ХХ 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 капітал⁹. 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 ССІ
I (первинний)	Сільське господарство, лісівництво, рибальство, видобуток	Частка скорочується завдяки механізації та технологіям	—
II (вторинний)	Промисловість, будівництво, переробка	Деіндустріалізація; перенесення виробництва; автоматизація	Дизайн, архітектура як вторинний компонент
III (третинний)	Послуги, торгівля, фінанси, освіта, медицина, IT, культура	Домінуючий; генерує більшість ВВП і робочих місць	Основна «оселя» ССІ
IV (четвертинний)	R&D, IT, AI, Big Data, консалтинг	Зростає; визначає конкурентоспроможність держав	IT-складова ССІ; 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. осіб¹⁹. 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 зайнятих²⁰. Німецькі ССІ у 2018 р. генерували 105 млрд євро ВДВ (3,3 %), охоплюючи понад 1,7 млн осіб²¹. 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, ІТ-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 інтелектом²⁹. 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 найпоширеніших прикладів державної підтримки ССІ³⁰. 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 К-пор 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 напрямках, 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 ідентичності³⁸.

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 розробленим³⁹. 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*. Поточкові 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 майданчик⁴⁰. 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 проекти 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: генеза 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 ХХ 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 орієнтир⁴¹. 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 ССІ 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)
<i>За форматом діяльності</i>			
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)
<i>За формою власності</i>			
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)
<i>За територіальним розташуванням</i>			
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)
<i>За цільовою аудиторією</i>			
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)
<i>За спеціалізацією</i>			
Технологічні	Фокус на інновації, ІТ, 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 громад⁴⁶. 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 мережі⁴⁷. *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-екосистеми⁵⁰.

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 вимірах⁵¹. *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 нестабільності⁵².

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 стартапів⁵³. *Арт-завод «Платформа»* на базі Дарницького шовкового комбінату поєднав фестивальні майданчики, коворкінги та студії для митців⁵⁴. 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 дорослих⁵⁹; «Вулична майстерня міста» у парку Молоді (2020) — публічний простір зі сценою, майданчик для урбаністичних дискусій⁶⁰. 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-promprilad-renovaciya>

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 результату⁶³. У межах культурних і креативних індустрій такі проєкти розглядаються як складні організаційні практики, що інтегрують творчі процеси та управлінські механізми виробництва культурного продукту⁶⁴. 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 середовища⁶⁷. *Мультимедійність* відображає використання інтегрованих комунікаційних каналів і платформ у цифровому маркетинговому просторі⁶⁸. *Спільнотоорієнтованість* пов'язана з активним залученням аудиторій, інфлюенсерів і партнерських мереж до процесу створення й поширення цінності⁶⁹. *Глобальний вимір* маркетингових стратегій у ССІ визначається природою цифрових платформ, що забезпечують вихід на міжнародні ринки та транснаціональну аудиторію⁷⁰.

Теоретичним підґрунтям для аналізу слугують концепції П. Бурдьє щодо культурного й соціального капіталу як ключових ресурсів відтворення соціальних структур та формування соціальних практик⁷¹, а також підхід Д. Тросбі до культурного капіталу як економічно значущої категорії, що поєднує культурну й економічну цінність⁷². 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 середовищі⁷³, 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 залученості⁷⁴. 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 успіху⁷⁷.

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. Брендінг 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* — театральну-казкову палітру, що транслює емоційний і преміальний характер шоу; *Ukrainianer* — документальну стриманість із натуральними відтінками й геометричною типографією, 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 / region	Проект	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	Ukrainer	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 ССІ⁸³. 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. *Гене́за проєкту*: чому виникла ідея, які проблеми вона вирішує. *Нара́тив 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 навчання⁸⁴.

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 *Ukrainer*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 Ukrainer (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

Позиціонування	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: <i>Ukrainer</i> — документальна стриманість як тотожність місії	Приклад: <i>Impact Hub</i> — глобальна мережа + локальна ідентичність	Приклад: <i>Atlas Weekend</i> — SMM + бренд-партнерства	Приклад: <i>Gogolfest</i> — 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. *Ukrainer* 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 ЄС⁹¹, 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 товарів⁹⁵.

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 осмислення⁹⁶.

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

Асоціаційна модель ЕССІА:
порівняльний аналіз національних організацій

Асоціація, країна, рік заснування	Бренди	Основні сектори / окремі члени	Участь в ініціативах ЕССІА	Примітки
Walpole, Великобританія, 1990	~80	Мода, авто, ритейл; Burberry, Rolls-Royce, Harrods	Активна участь у DSA, EIP	Очолює ЕССІА; 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 профосвіту
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

		Alegre, Claus Porto		
--	--	------------------------	--	--

Джерело: ⁹⁷

Окремої уваги заслуговує позиція Великобританії. Walpole є засновником і діючим головою ЕССІА — ситуація, яка після Brexit набула нетривіального інституційного виміру: британські компанії, залишаючись членами приватного альянсу, більше не перебувають під регуляторним парасолом ЄС ⁹⁸.

Ціннісний фундамент і стратегічні пріоритети діяльності. Діяльність ЕССІА 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 ЕССІА серед інших галузевих об'єднань ^{101, 102}. Важливо розмежувати: «гібридність» є аналітичним терміном, що описує поєднання культурних та комерційних місій, — але не слід ототожнювати ЕССІА із сектором ССІ у широкому розумінні, описаному вище. ЕССІА 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). Проект 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). Проект 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 ЕССІА 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 середовищі¹⁰⁵. Паралельно ЕССІА 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 Стоп 4 Рамкової програми ЄС щодо культурної спадщини¹⁰⁶. 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, ЕССІА висловив рішучий протест¹⁰⁹.

Економічна вага: масштаб і застереження. Економічна значущість ЕССІА визначається не лише інституційним впливом, а й макроекономічними показниками сектору. Згідно з аналітичним звітом Bain & Company (2020), підготовленим на замовлення Альянсу¹¹⁰, 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_Response_to_the_USTR_Consultations_on_DST_Investigations.pdf

¹¹⁰ Bain & Company (2020). *Methodological note for ECCIA reports*.

575–725 млрд євро, сукупний внесок із непрямыми 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.

ЕССІА у системі координат глобальної культурно-економічної конкуренції. Повністю досягнути природу ЕССІА 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

перспективі¹¹³. Порівняно з азійськими ринками, що позиціонуються переважно як споживачі, Європа залишається виробничим і культурним центром люксового світу. Порівняно з американською моделлю, ЕССІА наполягає, що «люкс» — це не ціновий сегмент, а культурна категорія.

Серед організацій ССІ ЕССІА 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. ЕССІА поєднує лобіювання, культурну місію і комерційний прагматизм. Разом із тим, ця «унікальна ніша» значною мірою обумовлена специфікою люксового сегмента, а не ССІ загалом.

Критичний погляд: обмеження й виклики. Попри значний потенціал, ЕССІА 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» пакування¹¹⁴ 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. ЕССІА 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). Проект 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

ЕССІА та Україна: інституційна асиметрія як дослідницька проблема.

Аналіз архітектури ЕССІА 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 ЕССІА, 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 ЕССІА 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 ЕССІА 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 ЕССІА 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\(01\)](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, ЕССІА 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 лобювання на наднаціональному рівні.

Чотири спостереження є наскрізними для розділу в цілому. *По-перше*, ССІ не є маргінальним доповненням до «справжньої» економіки — в розвинених країнах їхня частка у ВДВ порівнянна з традиційними галузями. *По-друге*, успіх ССІ 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 ЕССІА. *По-четверте*, доказова база галузевої статистики ССІ в Європі систематично походить із джерел, пов'язаних із зацікавленими сторонами (Bain & Company для ЕССІА), 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 ЕССІА. 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 ЕССІА, 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: Ужуніс 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.

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



Підп. до др. 20.08.2026.

Формат 60x84¹/₈.

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

