



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 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 наук¹.

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.

Револьюційність 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/encyclopedia>

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 мануфактурі² 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/sevraska-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](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 Сливозьким — 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 вивірене, 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-р⁵ 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 ІТ-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 напрямками, 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-zatverdzhnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij>

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/14sunWwypSWZDVCRIb5ejXsCDFCTt6bZU/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 (аббревіатура 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 вибудована 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	Грантозалежність + високий ризик. Гонитва за фінансуванням, від проєкту до проєкту. Постійна імпровізація й "кіт у мішку"		Самоокупність + високий ризик. Жорсткі, незалежні, ризикові. Тримуються на креативності, впертості й інстинкті			
	0...3	Ризикові / несталі моделі						
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 ІТ-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 ІТ-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, промо-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 формуспоживача

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 вибудований 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, маркетингологів і спортивних консультантів; для зйомок було розроблено спеціальний болід; запущено лінійки мерчу; побудовано 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.

Револуції 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 III, 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.

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

