

УДК 330.341.1:005.35:005.95:316.334.23

DOI: 10.60022/2(9)-61S

**Хаустова Євгенія Борисівна**

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Khaustova Yevheniia**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Professor of the Department of Economics

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1436-6137

**Улановський Станіслав Анатолійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Ulanovskyi Stanislav**

PhD student of the Department of Economics

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0009-0002-1908-215X

## СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі креативних індустрій у сучасній економіці, необхідністю підвищення стійкості суб'єктів господарювання до глобальних викликів, а також недостатньою розробленістю стратегічних підходів на рівні окремих підприємств.

На основі аналізу наукових публікацій визначено, що більшість досліджень зосереджуються на макроекономічному та інституційному рівнях, залишаючи поза увагою внутрішні механізми забезпечення стійкості суб'єктів креативних індустрій. Застосування методів стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) дозволило виявити ключові фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, серед яких визначальну роль відіграють людський капітал та здатність до професійної адаптації.

Розроблено концептуальну модель формування стратегії сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, яка інтегрує три компоненти: економічну стійкість, розвиток людського капіталу та професійну адаптацію. На основі моделі відокремлено три типи стратегій: інноваційно-адаптивна, ринково-диверсифікаційна та інтегрована стратегія сталого розвитку. Для оцінки ефективності стратегій запропоновано показник окупності інвестицій у навчання та розвиток персоналу та коефіцієнт диверсифікації доходів.

Встановлено, що інтегрована стратегія, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та адаптаційних компонентів, є найбільш ефективною для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів креативних індустрій. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованих стратегій у діяльності вітчизняних підприємств креативної сфери, а також у вивченні впливу новітніх технологій на трансформацію управління людським капіталом в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** розвиток людського капіталу, професійна адаптація, сталий розвиток, суб'єкти господарювання, креативна індустрія.

## STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES ENTITIES

**Abstract.** This article substantiates the theoretical and methodological foundations for formulating sustainable development strategies for creative industries entities, with an emphasis on human capital development and professional adaptation. The relevance of the study is driven by the growing role of creative industries in the modern economy, the need to enhance the resilience of economic entities to global challenges,

*and the insufficient elaboration of strategic approaches at the level of individual enterprises.*

*Based on an analysis of scholarly publications, it is determined that most research focuses on macroeconomic and institutional levels, overlooking the internal mechanisms for ensuring the resilience of creative industries entities. The application of strategic analysis methods (PEST analysis, SWOT analysis) has made it possible to identify key factors of external and internal environmental influence, among which human capital and the capacity for professional adaptation play a decisive role.*

*A conceptual model for formulating a sustainable development strategy for creative industries entities has been developed, integrating three components: economic resilience, human capital development, and professional adaptation. Based on this model, three types of strategies are distinguished: innovation-adaptive, market-diversification, and an integrated sustainable development strategy. To assess the effectiveness of these strategies, the return on investment in learning and development and the income diversification coefficient are proposed.*

*It is established that the integrated strategy, which involves a balanced combination of economic, social and adaptation components, is the most effective for ensuring the long-term competitiveness of creative industries entities. The findings confirm that human capital development and professional adaptation constitute the foundational basis for the sustainability of creative enterprises, particularly in the context of digital transformation and European integration processes. The study substantiates that the implementation of integrated strategies enables creative industries entities not only to adapt to external challenges but also to proactively shape their competitive advantages through targeted talent management and continuous professional development.*

*Prospects for further research lie in the empirical testing of the proposed strategies within domestic creative industries enterprises, as well as in examining the impact of cutting-edge technologies (artificial intelligence, blockchain, augmented and virtual reality) on the transformation of human capital management in the context of European integration. Additionally, further investigation is required into the mechanisms for adapting successful European practices of supporting creative industries to the specific conditions of Ukraine's post-war recovery.*

**Keywords:** *human capital development, professional adaptation, sustainable development, economic entities, creative industry.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі креативних індустрій як одного з найбільш динамічних секторів, що поєднує культурну цінність, інноваційний потенціал та здатність до соціальних трансформацій [2]. Дослідження останніх років свідчать, що культурні та креативні індустрії справляють стимулюючий вплив на економічне зростання, сприяють наповненню місцевих та державного бюджетів, створенню додаткових робочих місць [1]. Водночас, як зазначається у науковій літературі, цей сектор демонструє суперечливу стійкість до глобальних викликів, що підтверджується скороченням доданої вартості та обігу підприємств культури в період пандемії [1], а також необхідністю постійної адаптації до умов військової агресії для України [6].

Попри визнання важливості креативних індустрій на макроекономічному та інституційному рівнях, що відображено у стратегічних документах Європейського Союзу [2; 3] та національних програмах розвитку [9; 12], питання забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання – підприємств, організацій, індивідуальних підприємців – залишається недостатньо дослідженим. Більшість наявних наукових праць зосереджені на аналізі галузевих тенденцій, класифікації видів креативної діяльності [4], потенціалі культурного туризму [5; 9] або впливі цифрового маркетингу [8]. Водночас поза межами системних досліджень залишаються внутрішні чинники стійкості суб'єктів креативних індустрій, зокрема ті, що пов'язані з розвитком людського капіталу та професійною адаптацією працівників.

Креативні індустрії, як зазначається у сучасних дослідженнях, можна розглядати як особливу бізнес-екосистему [6], успішне функціонування якої визначається не лише зовнішньою підтримкою та ринковою кон'юнктурою, але й здатністю залучати, розвивати та утримувати таланти [11]. Саме людський капітал виступає ключовим ресурсом креативної економіки, адже саме творчі здібності, знання та досвід працівників лежать в основі створення інноваційного продукту [10; 12]. Однак швидкозмінне зовнішнє середовище, цифровізація, глобальна конкуренція та поява нових технологій (штучного інтелекту, доповненої реальності тощо) [8] висувують нові вимоги до професійної адаптації фахівців креативної сфери, що, у свою чергу, актуалізує необхідність розробки відповідних стратегій

на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Таким чином, існує об'єктивне протиріччя між визнаною стратегічною роллю креативних індустрій у соціально-економічному розвитку та недостатньою розробленістю теоретико-прикладних засад формування стратегій сталого розвитку безпосередніх суб'єктів цієї сфери. Особливої гостроти це протиріччя набуває у контексті необхідності забезпечення професійної адаптації та розвитку людського капіталу як базових умов довгострокової конкурентоспроможності та стійкості креативних підприємств. Вирішення зазначеної проблеми є важливим як для розвитку теорії управління креативними індустріями, так і для формування ефективної державної політики підтримки цього сектору в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний науковий дискурс щодо креативних індустрій (КІ) характеризується міждисциплінарністю та фокусується на пошуку ефективних моделей їх розвитку в умовах глобальних викликів. Аналіз останніх публікацій засвідчує поступовий перехід від визначення ролі КІ як драйверів економічного зростання до поглибленого вивчення інституційних механізмів, інтегрованих підходів до класифікації, а також впливу цифровізації та маркетингових стратегій на їх сталий розвиток. Окрему увагу вчені приділяють питанням управління талантами та розвитку людського капіталу як ключового ресурсу креативної економіки.

Значна частина досліджень присвячена аналізу впливу КІ на досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР). Зокрема, С. Плуталов [1] доводить стимулюючий вплив культурних та креативних індустрій на економічне зростання, аналізуючи динаміку доданої вартості, зайнятості та витрат на культурний сектор у країнах ЄС, Великій Британії та Україні. Автор виявляє суперечливість цього впливу: з одного боку, КІ сприяють наповненню бюджетів та створенню робочих місць, а з іншого – демонструють слабку стійкість до глобальних викликів, що підтверджується скороченням економічних показників у період пандемії [1]. Цей висновок актуалізує необхідність пошуку стратегій, які б посилювали адаптивність суб'єктів КІ.

Інституційні аспекти підтримки КІ розкриваються у дослідженні С. Федоріва та О. Познякової [2], які аналізують політику Європейського Союзу у цій сфері. Автори наголошують на моделі багаторівневого врядування, де ЄС виконує координуючу та фінансову роль, зберігаючи автономію держав-членів у реалізації національних культурних стратегій. Важливим для України є висновок про те, що використання механізмів підтримки (Creative Europe, Horizon Europe тощо) є необхідною умовою інтеграції у європейський культурний простір та підвищення ефективності публічного управління у цій сфері [2]. Розвиток цієї ідеї знаходимо у роботі О. Пелеха, Б. Юськіва та Н. Карпчук [3], які досліджують Європейський альянс культурних і креативних індустрій (ЕССІА) як впливову наднаціональну структуру. Автори показують, що ЕССІА, виступаючи інституційним підприємцем, поєднує економічні, культурні та політичні інструменти для просування інновацій, сталого розвитку та захисту інтелектуальної власності, що робить його ефективною платформою для узгодження інтересів бізнесу та культури [3].

Питання теоретичного осмислення структури КІ знайшло відображення у роботі І. Свищук [4], де запропоновано інтегрований підхід до класифікації, який поєднує інституційний (нормативно-правовий) та авторський (інноваційний) підходи. Це дозволяє враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також вплив сучасних технологій, що є важливим для формування комплексної стратегії сталого розвитку суб'єктів господарювання [4]. У контексті регіонального розвитку важливими є дослідження культурного туризму як наративу конкурентоспроможності КІ. Х. Плецан [5] обґрунтовує, що формування унікальних пропозицій на основі культурної спадщини та креативних практик сприяє залученню «креативних мандрівників» та стимулює локальний розвиток. О. Паламарчук та І. Либак [8] доповнюють цю думку, акцентуючи увагу на ролі цифрового маркетингу як ключової екосистеми, що дозволяє креативним підприємцям долати географічні обмеження, персоналізувати взаємодію з клієнтами та виходити на нові ринки [8].

Окремий пласт досліджень присвячено пошуку нових управлінських та економічних моделей. С. Прокопенко [6] пропонує розглядати креативні індустрії як креативну бізнес-екосистему, що дозволяє розширити категорійний апарат та більш продуктивно підходити до формування маркетингових стратегій. Розвиток концепції «розумних міст» у поєднанні з соціальними та креативними індустріями досліджується у роботі О. Павлової та ін. [7], де наголошується на ролі КІ як джерела інноваційного потенціалу територій.

Незважаючи на значний масив наукових праць, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, увага зосереджена переважно на макроекономічному та інституційному рівнях, тоді як стратегії сталого розвитку безпосередньо суб'єктів господарювання (підприємств, організацій)

креативних індустрій залишаються фрагментарно вивченими. У наявних публікаціях [1; 2; 3] переважно аналізуються зовнішні чинники впливу, однак поза увагою дослідників часто перебувають внутрішні механізми забезпечення стійкості суб'єктів КІ, зокрема ті, що пов'язані з розвитком людського капіталу та професійною адаптацією працівників до швидкозмінних умов ринку та технологічних викликів. Хоча окремі дослідження [11] підкреслюють важливість креативного менеджменту в управлінні талантами, питання розробки цілісних стратегій, які б інтегрували цілі сталого розвитку, потреби професійної адаптації персоналу та економічну ефективність діяльності суб'єктів креативних індустрій, залишаються невіршеними. Саме цим аспектам, що формують теоретико-прикладний базис для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів господарювання у креативній сфері, і присвячується дана стаття.

**Метою статті** є теоретико-методичне обґрунтування стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій з урахуванням сучасних викликів та особливостей управління людським капіталом.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та структури стратегій сталого розвитку суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій на основі аналізу сучасних наукових досліджень.

2. Виявити ключові чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на стійкість суб'єктів креативних індустрій, зокрема ті, що пов'язані з глобальними викликами, цифровізацією та інституційною підтримкою.

3. Обґрунтувати роль розвитку людського капіталу та професійної адаптації працівників як базових компонентів забезпечення сталого розвитку підприємств креативної сфери.

4. Визначити концептуальні засади формування інтегрованих стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, які поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність та управління талантами.

5. Окреслити перспективні напрями подальших досліджень щодо імплементації запропонованих стратегій у діяльність вітчизняних суб'єктів креативних індустрій в умовах євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення цілей сталого розвитку суб'єктами креативних індустрій (КІ) потребує формування обґрунтованих стратегій, які враховують як внутрішній потенціал організацій, так і вплив зовнішнього середовища. Як зазначається у дослідженнях, креативні індустрії доцільно розглядати як бізнес-екосистеми, в яких ключову роль відіграють інтелектуальні ресурси та здатність до швидкої адаптації [6]. Водночас, аналіз літературних джерел свідчить, що суб'єкти КІ стикаються з низкою системних викликів, що потребує застосування інструментів стратегічного аналізу для обґрунтування управлінських рішень [1; 8].

Для визначення ключових чинників, що впливають на сталий розвиток суб'єктів КІ, було проведено PEST-аналіз, результати якого дозволили систематизувати фактори макросередовища (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз факторів впливу на сталий розвиток суб'єктів креативних індустрій в Україні

Група факторів	Фактори впливу	Характер впливу (позитивний / негативний)
Політико-правові (Political)	Євроінтеграційні процеси, адаптація законодавства до норм ЄС [2; 3]	Позитивний (розширення можливостей фінансування)
	Недосконалість механізмів захисту інтелектуальної власності [8]	Негативний (ризики для творчих продуктів)
	Відсутність системної державної підтримки на рівні громад [9]	Негативний (обмеженість ресурсів розвитку)
Економічні (Economic)	Скорочення споживчого попиту в умовах воєнного стану [6]	Негативний (зниження доходів суб'єктів)
	Зростання ролі онлайн-продажів та цифрової монетизації [8]	Позитивний (доступ до нових ринків)
	Висока волатильність валютного курсу та інфляційні процеси	Негативний (зростання витрат, зниження маржинальності)

## Продовження таблиці 1

Соціокультурні (Social)	Підвищення інтересу до національного культурного продукту [12]	Позитивний (зростання попиту)
	Міграція кваліфікованих кадрів за кордон	Негативний (втрата людського капіталу)
	Зміна мотиваційних потреб креативних працівників [11]	Змішаний (необхідність перегляду систем управління)
Технологічні (Technological)	Розвиток цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту [8]	Позитивний (автоматизація, персоналізація)
	Нерівномірний доступ до швидкісного інтернету в регіонах	Негативний (обмеження для територіальних громад)
	Поширення технологій віртуальної та доповненої реальності [5; 8]	Позитивний (створення нових форматів продуктів)

*Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5; 6; 8; 9; 11; 12]*

Проведений PEST-аналіз свідчить про суперечливий характер впливу зовнішнього середовища. З одного боку, євроінтеграційні процеси та цифровізація відкривають нові можливості для суб'єктів КІ, зокрема через участь у програмах Creative Europe та Horizon Europe [2]. З іншого боку, макроекономічна нестабільність, міграція кадрів та інституційні обмеження створюють суттєві бар'єри для сталого розвитку.

Для виявлення внутрішніх чинників стійкості суб'єктів господарювання було застосовано SWOT-аналіз, який дозволив структурувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози (табл. 2).

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що ключовим ресурсом суб'єктів КІ є людський капітал, що виступає як основою сильних сторін (креативність, гнучкість), так і джерелом слабкостей (недостатня структурованість управління талантами). Виявлені можливості, зокрема цифрова трансформація та євроінтеграція, потребують цілеспрямованих стратегічних зусиль для їх реалізації.

Таблиця 2

## SWOT-аналіз суб'єктів креативних індустрій у контексті сталого розвитку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень креативного потенціалу працівників [11]	Низький рівень структурованості галузі [6]
Гнучкість та адаптивність до змін ринку [6]	Обмеженість фінансових ресурсів для розвитку
Здатність створювати унікальний культурний продукт [12]	Недостатній рівень володіння цифровими інструментами маркетингу [8]
Висока мотивація до самореалізації працівників [11]	Відсутність системного підходу до управління талантами [11]
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Доступ до міжнародних програм фінансування [2]	Глобальна конкуренція на цифрових ринках [8]
Розвиток цифрового маркетингу для просування продуктів [8]	Вразливість до глобальних криз та шоків [1]
Інтеграція у європейський культурний простір [2; 3]	Відтік талантів у більш стабільні сектори економіки
Попит на унікальний регіональний культурний продукт [5; 9]	Недосконалість правового захисту інтелектуальної власності [8]
Використання ШІ та AR/VR для створення інноваційних продуктів [8]	Скорочення державної підтримки в умовах бюджетних обмежень

*Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3; 5; 6; 8; 9; 11; 12]*

На основі проведеного аналізу було запропоновано концептуальну модель формування стратегії сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, яка інтегрує три ключові компоненти: економічну стійкість, соціальну відповідальність (з акцентом на розвиток людського капіталу) та професійну адаптацію (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель формування стратегії сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій  
Джерело: сформовано авторами

Представлена модель виходить з положення, що сталий розвиток суб'єкта КІ досягається лише за умови збалансованого розвитку всіх трьох компонентів. Як зазначається в дослідженнях, ігнорування питань професійної адаптації та розвитку талантів призводить до втрати конкурентоспроможності навіть за наявності фінансових ресурсів [11]. Водночас, фокус лише на економічній ефективності без урахування соціальної складової може спричинити відтік ключових працівників у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом запропонованої моделі є оцінка ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу. Для цього було адаптовано показник окупності інвестицій у навчання та розвиток персоналу (Return on Investment in Learning and Development,  $ROI_{L\&D}$ ). Формула для розрахунку має наступний вигляд:

$$ROI_{L\&D} = \left( \frac{\Delta P - C_{L\&D}}{C_{L\&D}} \right) 100\% \quad (1)$$

де  $\Delta P$  – приріст продуктивності (або доданої вартості), що генерується працівниками після проходження навчання;  $C_{L\&D}$  – витрати на навчання та розвиток персоналу.

Застосування даного показника дозволяє суб'єктам КІ обґрунтувати доцільність інвестицій у підвищення кваліфікації працівників, що набуває особливої актуальності в умовах швидкої цифровізації, коли знання та навички швидко застарівають [8; 10].

Для оцінки економічної стійкості суб'єктів КІ пропонується використовувати показник диверсифікації джерел доходів, що дозволяє знизити вразливість до ринкових коливань. Коефіцієнт диверсифікації доходів ( $K_{div}$ ) може бути розрахований за формулою:

$$K_{div} = 1 - \sum_{i=1}^n \left( \frac{D_i}{D_{total}} \right)^2 \quad (2)$$

де  $D_i$  – обсяг доходу від  $i$ -го напрямку діяльності;  $D_{total}$  – загальний обсяг доходу суб'єкта господарювання;  $n$  – кількість напрямів діяльності.

Значення  $K_{div}$  наближене до 1 свідчить про високий рівень диверсифікації, що знижує ризики втрати доходу у разі негативних змін в окремому сегменті ринку. Для суб'єктів креативних індустрій, які часто стикаються з сезонними коливаннями попиту та зміною споживчих вподобань, цей показник є важливим індикатором стійкості.

На основі проведеного аналізу та узагальнення теоретичних підходів було відокремлено три типи стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, які відрізняються залежно від пріоритетності компонентів моделі (рис. 2).



Рис. 2. Типологія стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій  
Джерело: сформовано авторами

Відповідно до рис. 2 кожна зі стратегій сталого розвитку передбачає:

Інноваційно-адаптивна стратегія – передбачає фокус на постійному розвитку компетенцій працівників, формуванні культури безперервного навчання та гнучкості до змін зовнішнього середовища. Така стратегія є доцільною для суб'єктів, що діють у високотехнологічних сегментах креативної економіки (геймдизайн, цифрове мистецтво) [8; 10].

Ринково-диверсифікаційна стратегія – орієнтована на розширення ринків збуту, оптимізацію витрат та зниження ризиків через розвиток різних джерел доходу. Цей підхід є характерним для суб'єктів, що працюють у сфері культурного туризму, ремесел та індустрії гостинності [5; 9].

Інтегрована стратегія сталого розвитку – є найбільш комплексною і передбачає збалансоване поєднання інвестицій у людський капітал, забезпечення професійної адаптації та економічної стійкості. Реалізація такої стратегії потребує наявності зрілої системи управління, зокрема впровадження механізмів креативного менеджменту [11] та використання цифрових інструментів маркетингу [8]. Вона є найбільш ефективною для суб'єктів КІ, які прагнуть довгострокового лідерства на ринку.

Вибір конкретної стратегії визначається низкою факторів: розміром суб'єкта господарювання, стадією життєвого циклу, ресурсним забезпеченням, а також специфікою креативної діяльності. Як свідчить аналіз, найбільш поширеною перешкодою на шляху до сталого розвитку є не стільки обмеженість фінансових ресурсів, скільки відсутність системного підходу до управління людським капіталом та низька інституційна спроможність суб'єктів [6; 11].

Таким чином, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що формування стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій має базуватися на інтеграції трьох ключових компонентів: економічної стійкості, розвитку людського капіталу та професійної адаптації. Використання інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT) дозволяє врахувати специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища, а запропоновані показники оцінки забезпечують можливість моніторингу ефективності реалізації обраних стратегій.

**Висновки.** Проведене дослідження, спрямоване на теоретико-методичне обґрунтування стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, дозволяє сформулювати низку висновків, які відображають досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань.

1. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та структури стратегій сталого розвитку суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій дозволило встановити, що більшість наявних досліджень зосереджуються на макроекономічному та інституційному рівнях. Водночас, визнано доцільним розгляд креативних індустрій як особливої бізнес-екосистеми, що потребує розробки спеціалізованих стратегій на рівні окремих суб'єктів господарювання. На основі аналізу літературних джерел [4; 7; 12] відокремлено ключові особливості креативних підприємств, що впливають на формування їхніх стратегій сталого розвитку: висока залежність від людського капіталу, специфіка створення культурного продукту, поєднання економічних та соціокультурних цілей.

2. Виявлення ключових чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на стійкість суб'єктів креативних індустрій здійснено із застосуванням інструментів стратегічного аналізу. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що поряд із позитивними можливостями, пов'язаними

з євроінтеграцією та цифровізацією, існують суттєві загрози: макроекономічна нестабільність, недосконалість інституційного середовища та відтік кваліфікованих кадрів. Результати SWOT-аналізу підтвердили, що сильними сторонами суб'єктів КІ є високий креативний потенціал та гнучкість, а слабкими – низький рівень структурованості галузі та недостатній розвиток систем управління талантами.

3. Обґрунтування ролі розвитку людського капіталу та професійної адаптації працівників як базових компонентів забезпечення сталого розвитку підприємств креативної сфери дозволило встановити, що саме ці складові є визначальними для довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів КІ. Як свідчать дослідження [11], управління талантами на засадах креативного менеджменту дозволяє трансформувати індивідуальні творчі здібності у внутрішній інноваційний потенціал організації. Крім того, професійна адаптація в умовах цифровізації та глобалізації набуває критичного значення, оскільки швидке застарівання знань вимагає впровадження систем безперервного навчання.

4. Визначення концептуальних засад формування інтегрованих стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій здійснено шляхом розробки відповідної моделі, яка поєднує три ключові компоненти: економічну стійкість, розвиток людського капіталу та професійну адаптацію. На основі цієї моделі відокремлено три типи стратегій: інноваційно-адаптивна (з фокусом на розвиток компетенцій), ринково-диверсифікаційна (з акцентом на економічну стійкість) та інтегрована стратегія сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання всіх компонентів. Для оцінки ефективності реалізації стратегій запропоновано використання показника окупності інвестицій у навчання та розвиток персоналу ( $ROI_{L\&D}$ ) та коефіцієнта диверсифікації доходів ( $K_{div}$ ), що дозволяє здійснювати моніторинг прогресу у досягненні цілей сталого розвитку.

5. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованих стратегій у діяльності вітчизняних суб'єктів креативних індустрій з урахуванням специфіки різних видів економічної діяльності (музика, дизайн, кіно, ремесла тощо). Особливої актуальності набуває вивчення механізмів імплементації інтегрованої стратегії сталого розвитку в умовах євроінтеграційних процесів, зокрема через використання інструментів підтримки, передбачених програмами Creative Europe та Horizon Europe [2]. Крім того, перспективним напрямом є дослідження впливу новітніх технологій (штучного інтелекту, блокчейну, доповненої реальності) на трансформацію стратегій управління людським капіталом у креативних індустріях, а також розробка методичних підходів до оцінки соціальної ефективності таких стратегій, що виходять за межі суто економічних показників.

Таким чином, результати проведеного дослідження створюють теоретичне підґрунтя для формування стратегій сталого розвитку суб'єктів креативних індустрій, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції економічних, соціальних та адаптаційних компонентів. Враховуючи динамічність креативної економіки та вплив глобальних викликів, подальший розвиток теоретичних положень та їх практична реалізація сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів креативних індустрій в умовах євроінтеграції та повоєнної відбудови України.

### Література

1. Плуталов С. Роль культурних, креативних індустрій у досягненні цілей сталого розвитку: аналітичний контекст моделювання динамічних зв'язків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-21>
2. Fedoriv S., Pozniakova O. European Union Policy on Creative Industries: Public Administration Challenges and Prospects for Ukraine. *Public Management and Policy*. 2025. № 5(9). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.02>
3. Пелех О., Юськів Б., Карпчук Н. Проект Європейський альянс культурних і креативних індустрій як інституційний механізм впливу на соціально-економічні процеси в креативній економіці ЄС. *Via Economica*. 2025. № 10. С. 109–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16>
4. Свищук І. Л. Інтегрований підхід до класифікації креативних індустрій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-02>
5. Плецан Х. Розвій культурного туризму як наратив конкурентоспроможності креативних індустрій України: культурологічна рефлексія. *Fine Art and Culture Studies*. 2024. № 1. С. 189–200. URL: <https://doi.org/10.32782/facs-2024-1-25>
6. Прокопенко С. Маркетинговий підхід у дослідженні креативних індустрій: теорія та практика використання. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 160–164. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-22>

7. Павлова О., Павлов К., Блянюк М., Євпак Ю. Соціальні та креативні індустрії в розвитку концепції розумних міст. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4(20). С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-7-14>
8. Паламарчук О., Либак І. Вплив цифрового маркетингу на підтримку та розвиток креативної економіки. *Via Economica*. 2025. № 10. С. 100–104. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-14>
9. Дробахіна Т. Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.15421/152411>
10. Огінок С., Шпак Ю., Рудюк Я. Процес інтелектуалізації економіки як каталізатор інноваційного прогресу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 266–272. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-37>
11. Алексеева О. В., Мазур К. В., Цицюрський Д. М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>
12. Хлистуєн О., Проскуріна М., Малоока Л., Мішкою В., Коренев В., Туз А. Особливості створення національного культурного продукту в умовах глобальної конкуренції. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 454–463. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3705>

### References

1. Plutalov, S. (2023). Rol kulturnykh, kreatyvnykh industrii u dosiahnenni tsilei staloho rozvytku: analitychnyi kontekst modeliuvannya dynamichnykh zviazkiv [The Role of Cultural and Creative Industries in Achieving Sustainable Development Goals: Analytical Context of Dynamic Linkages Modelling]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-21>
2. Fedoriv, S., Pozniakova, O. (2025). European Union Policy on Creative Industries: Public Administration Challenges and Prospects for Ukraine. *Public Management and Policy*, (5)(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.02>
3. Pelekh, O., Yuskiv, B., Karpchuk, N. (2025). Proiekt Yevropeiskyi aliانس kulturnykh i kreatyvnykh industrii yak instytutsiinyi mekhanizm vplyvu na sotsialno-ekonomichni protsesy v kreatyvni ekonomitsi YeS [The European Alliance of Cultural and Creative Industries Project as an Institutional Mechanism for Influencing Socio-Economic Processes in the EU Creative Economy]. *Via Economica*, (10), pp. 109–118. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-16>
4. Svyshchuk, I. L. (2025). Intehrovanyi pidkhid do klasyfikatsii kreatyvnykh industrii [An Integrated Approach to the Classification of Creative Industries]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-02>
5. Pletsan, Kh. (2024). Rozvii kulturnoho turyzmu yak naratyv konkurentospromozhnosti kreatyvnykh industrii Ukrainy: kulturolohichna refleksiiia [The Development of Cultural Tourism as a Narrative of the Competitiveness of Creative Industries in Ukraine: A Culturological Reflection]. *Fine Art and Culture Studies*, (1), pp. 189–200. <https://doi.org/10.32782/facs-2024-1-25>
6. Prokopenko, S. (2024). Marketynhovyi pidkhid u doslidzhenni kreatyvnykh industrii: teoriia ta praktyka vykorystannia [Marketing Approach in the Study of Creative Industries: Theory and Practice of Use]. *Via Economica*, (4), pp. 160–164. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-22>
7. Pavlova, O., Pavlov, K., Bleianiuk, M., Yevpak, Yu. (2019). Sotsialni ta kreatyvni industrii v rozvytku kontseptsii rozumnykh mist [Social and Creative Industries in the Development of the Smart City Concept]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 4(20), pp. 7–14. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-7-14>
8. Palamarchuk, O., Lybak, I. (2025). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na pidtrymku ta rozvytok kreatyvnoi ekonomiky [The Impact of Digital Marketing on the Support and Development of the Creative Economy]. *Via Economica*, (10), pp. 100–104. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-14>
9. Drobakhina, T. (2024). Potentsial kulturnoho turyzmu yak kliuchovoi haluzi rehionalnoi ekonomiky [The Potential of Cultural Tourism as a Key Sector of the Regional Economy]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(1), pp. 83–89. <https://doi.org/10.15421/152411>
10. Ohinok, S., Shpak, Yu., Rudiuk, Ya. (2024). Protse intelektualizatsii ekonomiky yak katalizator innovatsiinoho prohresu [The Process of Intellectualisation of the Economy as a Catalyst for Innovative Progress]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (1(48)), pp. 266–272. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-37>
11. Alieksieieva, O. V., Mazur, K. V., Tsytsiurskyi, D. M. (2024). Rol kreatyvnoho menedzhmentu v

---

upravlinni talantamy orhanizatsii [The Role of Creative Management in Organisation Talent Management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

12. Khlystun, O., Proskurina, M., Malooka, L., Mishkoi, V., Koreniev, V., Tuz, A. (2022). Osoblyvosti stvorennia natsionalnoho kulturnoho produktu v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Peculiarities of Creating a National Cultural Product in the Context of Global Competition]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), pp. 454–463. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3705>