

**Олена ХАРЧУК,**

*orcid.org/0000-0001-5344-4121*

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування*

*Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук*

*Національного транспортного університету*

*(Київ, Україна) kharchuk1965@gmail.com*

**Наталія ПАХОТА,**

*orcid.org/0000-0001-7905-8085*

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування*

*Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук*

*Національного транспортного університету*

*(Київ, Україна) tatkanvo@ukr.net*

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ І КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті обґрунтовані виклики та перспективи розвитку креативних і культурних індустрій України в умовах війни. Зазначено, що креативний сектор демонструє стійкість і потенціал до трансформації. Проведене анонімне онлайн-опитування серед креативних підприємців та фахівців у 2020–2022 роках показало, що до початку повномасштабної війни вони працювали в таких напрямках креативних індустрій, як аудіовізуальне мистецтво, бібліотечна, архівна та музейна справа, перформативне та концертне мистецтво, музичний сектор, візуальне мистецтво та інші. Окреслено, що 80% учасників перебували в Україні та близько 20% – за кордоном. Зазначено, що вихід українських креативних індустрій на міжнародні ринки є критично важливим, а розширення експортного потенціалу є ключовим напрямом розвитку ККІ. Для ефективного розвитку культури потрібні фінансова автономія установ, партнерство з бізнесом та про-світницькі компанії на підтримку креативних індустрій. Креативний бізнес в Україні потребує більшої уваги держави. Євроінтеграція відкриває нові перспективи для його розвитку, а формування секторальної аналітики є ключовим для ефективного управління та підтримки галузі. Оцифрування сприяє збереженню культурної спадщини та розширює доступ до креативного контенту. Зазначено, що мистецтво й культура з еволюційної точки зору слугують засобами адаптації. Їх підтримка на державному рівні може посилити стійкість України. Визначена необхідність підвищення компетенцій управлінців у сфері культури та створення глобальної ініціативи з культурної стійкості. Для сталого розвитку на основі культури необхідно усвідомлення мультиплікативного ефекту ККІ. Серед пріоритетів – запуск сертифікаційних програм, впровадження перевірених практик та обмін досвідом в Україні й з країнами ЄС. Розкриті основні напрями активізації потенціалу креативних індустрій у сфері економічного зростання, соціального оновлення, міжнародної культурної взаємодії та професійного розвитку, а саме підтримка мистецької та креативної освіти усередині країни, формування сучасних навичок у сфері культури, зміна профілів деяких творчих професій через цифрові технології та штучний інтелект, вектор для майбутньої співпраці українських та європейських хабів, вікно можливостей для інтеграції культури в освіту та співпраця з інституціями ЄС, напрацювання навичок середньо- та довгострокового планування, впровадження довгострокових програм стажування та практик для фахівців у сфері культури, великий попит на навички продажів і маркетингу та необхідність знання англійської мови.

**Ключові слова:** виклики, розвиток, креативні і культурні індустрії, Україна, війна, творчий потенціал.

**Olena KHARCHUK,**

*orcid.org/0000-0001-5344-4121*

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration*

*Educational and Research Institute of Management,*

*Technology and Legal Sciences of National Transport University*

*(Kyiv, Ukraine) kharchuk1965@gmail.com*

Nataliia PAKHOTA,

orcid.org/0000-0001-7905-8085

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration

Educational and Research Institute of Management,

Technology and Legal Sciences of National Transport University

(Kyiv, Ukraine) tatkanvo@ukr.net

## CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE AND CULTURAL INDUSTRIES IN UKRAINE IN TIMES OF WAR

*The article substantiates the challenges and prospects for the development of Ukraine's creative and cultural industries in the context of war. It is noted that the creative sector demonstrates resilience and potential for transformation. An anonymous online survey among creative entrepreneurs and professionals in 2020–2022 showed that before the outbreak of full-scale war, they worked in such areas of the creative industries as audiovisual arts, library, archival and museum affairs, performing and concert arts, music, visual arts, and others. It was noted that 80% of the participants were in Ukraine and about 20% were abroad. It is noted that the entry of Ukrainian creative industries into international markets is critically important, and the expansion of export potential is a key area of CCI development. Effective cultural development requires financial autonomy of institutions, partnerships with businesses, and educational campaigns to support creative industries. Creative business in Ukraine needs more government attention. European integration opens up new prospects for its development, and the formation of sectoral analytics is key to effective management and support of the industry. Digitization contributes to the preservation of cultural heritage and expands access to creative content. It is noted that from an evolutionary point of view, art and culture serve as a means of adaptation. Their support at the state level can strengthen Ukraine's resilience. The need to improve the competencies of cultural managers and create a global initiative for cultural sustainability is identified. For sustainable development based on culture, it is necessary to realize the multiplier effect of CCI. The priorities include launching certification programs, implementing proven practices, and sharing experience in Ukraine and with EU countries. The main directions of activating the potential of creative industries in the field of economic growth, social renewal, international cultural interaction and professional development are revealed, namely support for artistic and creative education in the country, formation of modern skills in the field of culture, changing the profiles of some creative professions through digital technologies and artificial intelligence, a vector for future cooperation between Ukrainian and European hubs, a window of opportunity for integrating culture into education and cooperation with EU institutions, development of training.*

**Key words:** challenges, development, creative and cultural industries, Ukraine, war, creative potential.

**Постановка проблеми.** Унаслідок війни креативні індустрії зіткнулися з серйозними викликами: відтік талантів, скорочення фінансування, зниження попиту на культурні продукти та послуги, а також порушення ланцюгів постачання. Державні ресурси, які раніше спрямовувалися на підтримку культури, наразі переорієнтовані на першочергові потреби, зокрема підтримку Збройних Сил України. Попри ці труднощі, креативний сектор демонструє стійкість і потенціал до трансформації. Частина підприємців продовжує виробляти та експортувати креативний продукт, роблячи внесок у національну економіку. Багато митців та фахівців активно долучилися до волонтерських ініціатив, підтримки армії, допомоги внутрішньо переміщеним особам та жителям деокупованих територій.

У цьому контексті надзвичайно важливо будувати ефективну політику взаємодії з креативним середовищем, враховуючи не лише економічні аспекти, а й емоційний та психологічний стан культурних діячів. Їх здатність адаптуватися, реагувати на виклики та генерувати нові сенси

потребує делікатного, чутливого підходу та стратегічного бачення з боку держави й міжнародних партнерів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання взаємовпливу креативної економіки та регіонального розвитку досліджувалися зарубіжними науковцями, такими як Т. Адорно, Дж. Джейкобс, Дж. О'Коннором, Дж. Коткіним, Дж. Поттсом, Р. Флорідою, Д. Хокінсом, Ч. Лендрі, Р. Лукасом та іншими. Українські науковці продовжують досліджувати дану тематику: І. Вахович та О. Чуль проаналізували розвиток креативних індустрій на регіональному рівні, Ю. Сотнікова використала методику Р. Флоріди для оцінки рівня креативності регіонів за індексами таланту, технологій і толерантності.

К. Шапошников розкрив роль інституційного середовища в підтримці креативного розвитку, Л. Федулова з колегами досліджувала зв'язок інноваційного розвитку з формуванням креативної економіки, враховуючи досвід ЄС. Ю. Фесина робить акцент на важливості розвитку креативного потенціалу як чинника регіонального зростання.

Т. Семенчук з колегами зосереджуються на сучасних концепціях організаційної креативності та управлінні нею, аналізуючи формування сприятливих структур, методи стимулювання творчого мислення, системи управління знаннями та інноваційні підходи до професійної підготовки. Попри наявність напрацювань, актуальні виклики, спричинені війною, вимагають поглибленого аналізу трансформаційних процесів у сфері креативних індустрій.

**Метою статті** є аналізування ключових проблем, загроз та можливостей для розвитку креативних і культурних індустрій (ККІ) України в умовах війни, окреслення стратегічних напрямів трансформації цієї сфери з урахуванням потреб економічної перебудови, інтеграції до європейського культурного простору та формування стійкої креативної екосистеми.

Виклад основного матеріалу досліджень. Згідно з оцінками Центру економічної стратегії, з 2022 року валовий внутрішній продукт України зменшився приблизно на чверть. На травень 2024 року більше половини енергетичної інфраструктури країни зазнали суттєвих руйнувань унаслідок російської агресії. До травня 2023 року територія замінованих земель сягнула 174 тисяч квадратних кілометрів, що становить близько третини площі України. Ці дані вказують на нагальну потребу економічної перебудови держави: слід зосередитися на розвитку галузей, що створюють високу додану вартість і потребують значного інтелектуального внеску, зважаючи на зменшення кількості населення та обмеженість наявних ресурсів.

У період з 1 по 13 червня Український культурний фонд спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України провів анонімне онлайн-опитування серед креативних підприємців та фахівців, які подавали заявки до УКФ у 2020–2022 роках. У дослідженні взяли участь 740 осіб: 66% жінок (485 респонденток) та 34% чоловіків (255 респондентів) (Стан, 2022).

Найбільшу частку серед опитаних становлять люди віком 35–44 роки – 35%. У віковій категорії 45–54 роки було 23% респондентів, а осіб віком 25–34 роки – 25%. Більшість учасників опитування представляють такі напрями креативних індустрій, у яких вони працювали до початку повномасштабної війни: аудіовізуальне мистецтво (26%), бібліотечна, архівна та музейна справа (26%), перформативне та концертне мистецтво (20%), музичний сектор (14%) і візуальне мистецтво (12%) (рис. 1).

На момент опитування 80% учасників перебували в Україні, це 593 особи, серед яких 61% –

жінки, 39% – чоловіки, та близько 20% – за кордоном. Це свідчить про те, що переважна більшість фахівців культурних і креативних індустрій наразі мають змогу проживати та працювати в межах країни. Серед них – переважно представники молодого та середнього віку (рис. 2).

За формою зайнятості 47% респондентів працюють або працювали найманими працівниками, 27% є роботодавцями чи власниками бізнесу, а 22% – самозайняті (рис. 3).

Серед респондентів також були військовослужбовці та волонтери (1%), державні службовці (1%) і керівники громадських організацій та спілок (1%). Отже, половина опитаних – це фахівці, що залежать від ситуації на ринку праці у сфері культури, а ще чверть – ті, хто змушені розвивати власну справу в умовах економічної та безпекової нестабільності.

Загалом на це питання відповіли 95% учасників опитування. 35% респондентів відзначили поживлення діяльності своїх установ після квітня 2022 року, що пов'язано з деокупацією північних регіонів та відновленням роботи організацій на звільнених територіях (Стан, 2022).

Однак, з одного боку, поточна ситуація відкриває нові перспективи для зростання креативної економіки. Проте, з іншого боку, масовий виїзд фахівців за кордон і скорочення внутрішнього попиту суттєво звужують ці можливості. Культурні інституції змушені адаптуватися до нових умов і ставати фінансово незалежнішими, а підприємства у сфері креативних та культурних індустрій – шукати шляхи виходу на закордонні ринки.

Разом із тим залишаються актуальними й проблеми, що існували ще до війни: мережа культурних установ досі не повністю децентралізована, значна частина ККІ працює в тіні, а галузеві об'єднання, які могли б ефективно представляти інтереси цього сектору, розвинені недостатньо.

За інформацією Українського центру культурних досліджень, у 2023 році задекларовані прибутки та сума сплачених податків у сфері креативних індустрій зменшилися наполовину (Культура, 2024). Вихід українських креативних індустрій на міжнародні ринки є критично важливим, адже через воєнні дії та зниження купівельної спроможності населення внутрішній попит залишається слабким. Саме тому розширення експортного потенціалу є ключовим напрямом розвитку ККІ.

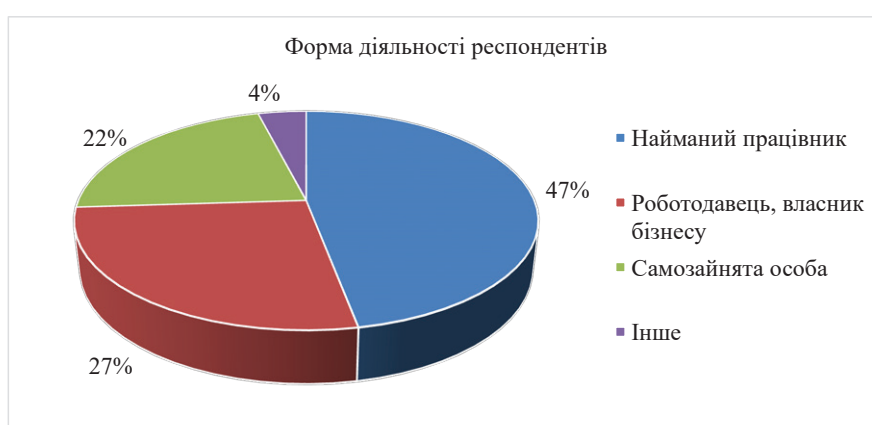
Для ефективного функціонування культури необхідні законодавчі зміни, які б надали культурним установам більше автономії у фінансових питаннях – можливість залучати інвестиції, керу-



**Рис. 1. Напрями креативних індустрій, у яких респонденти працювали до початку повномасштабної війни**



**Рис. 2. Стать респондентів, які перебувають в Україні**



**Рис. 3. Форма діяльності респондентів**

вати власністю та отримувати прибутки. Важливо, щоб такі інституції налагоджували співпрацю з бізнесом, аби краще орієнтуватися в основах підприємницької діяльності: оцінювати ефективність за ключовими показниками, усвідомлю-

вати цінність своєї діяльності, ефективно використовувати ресурси та залучати фінансування. Необхідно проводити інформаційні кампанії, які сприятимуть підвищенню обізнаності населення щодо значення креативних індустрій та стиму-

люватимуть готовність споживачів підтримувати легальні культурні та креативні продукти.

На сьогодні масштаби креативного бізнесу в Україні ще не настільки значні, щоб він став пріоритетом для державної політики. Водночас інтеграція до європейських ринків може дати українським підприємцям у сфері ККІ низку переваг – це і перевірка на відповідність стандартам доброчесності, і оцінка життєздатності бізнес-моделей, і можливість підвищити загальну стійкість та ефективність креативної екосистеми (Семенчук, 2024). Також важливо забезпечити наявність секторальної статистики та аналітики, адже кожна підгалузь має свої унікальні характеристики та потребує окремих індикаторів для оцінки ефективності, потреб і викликів.

Оцифрування відіграє важливу роль у збереженні культурної спадщини – воно дозволяє убезпечити архіви, музейні фонди та бібліотечні колекції від фізичного знищення. Крім того, цифрові технології відкривають нові шляхи донесення креативного контенту до ширшої аудиторії як всередині країни, так і за кордоном.

Інструменти штучного інтелекту та інноваційні технології створюють нові можливості для монетизації культурних продуктів і підвищення їх експортного потенціалу, однак одночасно постає потреба у врегулюванні правових аспектів, зокрема в галузі авторського права (Оцифрування, 2024).

У сучасному суспільстві часто переважає акцент на технологічних інноваціях, тоді як потенціал культурних і соціальних інновацій залишається недооціненим. Через це інфраструктура, яка б підтримувала розвиток таких інновацій, недостатньо сформована. Якщо штучний інтелект можна розглядати як сховище знань про минуле, то соціальні й культурні інновації покликані шукати відповіді на актуальні виклики майбутнього. Саме тому інвестиції у дослідження нових моделей культурного й соціального підприємництва мають важливе значення.

З еволюційної точки зору мистецтво і культура виникли як засоби адаптації та подолання складних обставин – і це підтверджується численними дослідженнями. Відповідно, якщо державна політика системно підтримуватиме сферу креативних і культурних індустрій, це може суттєво зміцнити економічну та соціальну стійкість України.

Створення глобальної робочої групи, орієнтованої на біологічну й психологічну стійкість країни, могло б стати потужною платформою для впровадження культурних інновацій (Культурна, 2024).

Водночас одним із ключових бар'єрів, що обмежують вплив культури на соціально-економічний розвиток, є відсутність необхідних компетенцій серед представників місцевого самоврядування та управлінців, які працюють у сфері культури.

У сфері креативних індустрій відчувається суттєвий дефіцит у формуванні ефективних політик, програм підтримки, дієвих інструментів, а також у залученні ключових учасників процесу, стратегічному плануванні та прояві культурної чутливості. Щоб забезпечити сталий місцевий розвиток на основі культури, необхідно, щоб управлінці усвідомлювали потужний мультиплікативний ефект креативних і культурних індустрій. Важливими рішеннями в цьому напрямі є запуск сертифікаційних програм, впровадження перевірених практик, а також обмін досвідом як всередині України, так і між Україною та країнами ЄС (Культура, 2024). У межах онлайн-зустрічей і воркшопу в Брюсселі (Культура, 2024, Семенчук, 2024) було сформульовано низку ключових напрямів для подолання дисбалансів у економічному розвитку, соціальному відновленні, культурній дипломатії та підвищенні професійної кваліфікації (рис. 4):

1. Культурним діячам необхідно оволодівати сучасними навичками, що відповідають умовам сьогодення: робота з травмованими спільнотами, управління конфліктами, адаптація культурного продукту до нових реалій, аналіз ринку й використання можливостей, які відкриває європейська інтеграція.

2. В Україні триває реформа освіти, яка охоплює академічні ліцеї, заклади професійно-технічної та фахової передвищої освіти у дев'яти областях. Це створює унікальну можливість для інтеграції культурного компонента в усі три освітні рівні. Партнерство з інституціями ЄС та Міністерством освіти і науки України може забезпечити умови для повноцінного використання цього потенціалу.

3. Підтримка мистецької та креативної освіти в Україні має стати одним із ключових пріоритетів. Хоча для українських студентів і професіоналів мистецьких спеціальностей відкрито багато можливостей – резиденцій і освітніх програм у країнах ЄС та поза їх межами – значна частина чоловіків не має можливості виїхати за кордон через правові обмеження, а інші свідомо обирають залишатися в Україні. Створення комфортних умов у навчальних закладах, а також високий рівень викладацького складу можуть стати вирішальними факторами для повернення фахівців, які тимчасово виїхали з країни.



**Рис. 4. Основні напрями активізації потенціалу креативних індустрій у сфері економічного зростання, соціального оновлення, міжнародної культурної взаємодії та професійного розвитку**

4. У сфері культури досі відчувається гострий дефіцит кваліфікованих управлінців, здатних здійснювати стратегічне планування та розвивати інституції. Мистецька сцена в Україні розвивається динамічніше, ніж управлінські спроможності, які мали б її підтримувати. Одним з ефективних інструментів для покращення ситуації можуть стати довгострокові програми стажувань, обмінів і навчання безпосередньо на робочих місцях у країнах ЄС. Участь у плануванні масштабних проєктів та культурних стратегій дозволить українським управлінцям отримати практичний досвід та розширити професійні горизонти.

5. В українському культурному секторі митцям та управлінцям бракує навичок середньо- і довгострокового планування. Це частково зумовлено тим, що більшість організацій традиційно орієнтуються на короткострокову перспективу, а повномасштабна війна зробила стратегічне планування ще складнішим. Водночас участь у міжнародних проєктах вимагає саме такого типу мислення, адже лише довготривале планування дозволяє забезпечити сталі зміни в європейському культурному ландшафті.

6. Цифрові технології та штучний інтелект вже трансформують профілі творчих професій, особливо в таких сферах як дизайн і маркетинг. Протягом наступних п'яти років перекваліфікація та підвищення кваліфікації стануть ключовими трендами на ринку праці, у тому числі й у креативних індустріях.

7. У сфері креативного підприємництва зростає потреба в навичках продажів, маркетингу та

ділової комунікації. Представникам креативних індустрій необхідно активніше інтегруватися у бізнес-середовище, стартап-екосистеми та підприємницькі спільноти, щоб опанувати інструменти запуску продуктів, пітчінгу, продажів, командної взаємодії та управління проєктами.

8. Українські креативні хаби та освітні платформи мають подібні виклики до тих, з якими стикаються європейські мережі, зокрема *European Creative Hubs Network* та *Trans Europe Halls*. Це створює передумови для поглиблення партнерств та обміну досвідом у спільних ініціативах.

9. Незнання англійської мови залишається одним із головних бар'єрів для фахівців українських креативних індустрій. Цей фактор обмежує можливості міжнародної співпраці, участі в конкурсах, резиденціях та обміні знаннями, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів.

**Висновки.** Отже, повномасштабна війна спричинила серйозні економічні й інфраструктурні втрати, що унеможливило відновлення країни за старими моделями економіки. Тому і потрібен перехід до секторів з високою доданою вартістю, зокрема креативних індустрій. Незважаючи на значний потенціал ККІ, їхній розвиток стримується низкою бар'єрів: виїзд фахівців, тіньова економіка, слабкий внутрішній попит, нерозвиненість інституційної підтримки та недостатній рівень компетентностей управлінців. Вихід на міжнародні ринки, цифровізація, інвестиції в культурні та соціальні інновації, а також посилення ролі освіти можуть стати основними драйверами зростання ККІ.

Інституційна реформа, децентралізація, створення якісної аналітики й статистики, підтримка мистецької освіти та партнерство з країнами ЄС є критично важливими для зміцнення цього сектору. Професійний розвиток культурних

менеджерів, довгострокові освітні програми, впровадження інноваційних моделей культурного підприємництва та стратегічне планування мають стати пріоритетами державної політики у сфері ККІ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження. Громадський простір: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?news=stan-kultury-ta-kreatyvnyh-industrij-pid-chas-vijny-rezultaty-doslidzhennya> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Підсумковий звіт червень 2024 року. Cultural relations platform: веб-сайт. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf>. (дата звернення: 19.04.2025).
3. Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ. ДУІТ, 2024. 330 с.
4. Оцифрування культурної спадщини дає розуміння, які саме артефакти належать державі – Карандєєв. Укрінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3881896-ocifruvanna-kulturnoi-spadsini-dae-rozuminnaki-same-artefakti-nalezat-derzavi-karandeev.html> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Культурна адаптація як зробити ваш контент зрозумілим для всіх. Admiral: веб-сайт. URL: <https://admiral.com.ua/blog/cultural-adaptation-is-how-to-make-your-content-understandable-to-everyone> (дата звернення: 10.03.2025).

### REFERENCES

1. Stan kultury ta kreatyvnykh industrii pid chas viiny – rezultaty doslidzhennia. [The state of culture and creative industries during the war – research results] <https://www.prostir.ua/?news=stan-kultury-ta-kreatyvnyh-industrij-pid-chas-vijny-rezultaty-doslidzhennya> [in Ukrainian]
2. Kultura ta kreatyvni industrii v Ukraini: stiikist, vidnovlennia, intehratsiia z YeS. Pidsumkovyi zvit cherven 2024 roku. [Culture and Creative Industries in Ukraine: Resilience, Recovery, Integration with the EU. Final Report June 2024] <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf>. [in Ukrainian]
3. Semenchuk T.B., Boniar S.M., Osypova YE.L. ta in. (2024). Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk. [Management of Creative Industries: a Study Guide] Kyiv, DUIT, 330 p. [in Ukrainian]
4. Otsyfruvannia kulturnoi spadshchyny daie rozuminnia, yaki same artefakty nalezhath derzhavi – Karandeev. [Digitization of cultural heritage provides an understanding of which artifacts belong to the state – Karandeev] <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3881896-ocifruvanna-kulturnoi-spadsini-dae-rozuminnaki-same-artefakti-nalezat-derzavi-karandeev.html> [in Ukrainian]
5. Kulturna adaptatsiia yak zrobyty vash kontent zrozumilym dlia vsikh. [Cultural adaptation is how to make your content understandable to everyone] <https://admiral.com.ua/blog/cultural-adaptation-is-how-to-make-your-content-understandable-to-everyone> [in Ukrainian]