

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДРОБАХІНА Тетяна Олегівна

УДК 352/353:330.342.23(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ
ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ**

Галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування
Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів та текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т.О.Дробахіна

Науковий керівник: Маматова Тетяна Валеріївна, доктор наук з державного управління, професор

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Дробахіна Т. О. Розвиток креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2024.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій наведено розв’язання актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів у контексті формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку територій і громад.

Акцентовано на тому, що креативність є ключовою ознакою суспільства та економіки, заснованих на знаннях, тим рушієм, що робить свій внесок у культуру, мистецтво, бізнес, політику, а також всі інші сфери суспільного життя, сприяючи стабільному розвитку країни. Креативні індустрії вже понад півсторіччя є прибутковим сектором економіки у багатьох країнах світу. Останнім часом вони не лише сприяють формуванню інноваційних ринків, але й стають все більш інтегрованими в процеси регіонального і місцевого розвитку, процеси демократизації, а також процеси розвитку громадянського суспільства. Розвиток креативних індустрій позитивно впливає на формування доходної частини бюджету, створення нових привабливих робочих місць, експортні надходження, інвестиційну привабливість території, розвиток інтелектуального капіталу тощо. Саме тому, у контексті пошуку шляхів забезпечення резильєнтності та подальшого відновлення й сталого розвитку України, актуалізується потреба дослідження потенціалу креативних індустрій на регіональному і місцевому рівнях.

Визначено, що в умовах війни та повоєнного відновлення саме креативні індустрії є галуззю, яка може виконати об'єднуючу роль, спрямовану на повернення талантів в Україну, згуртування їх навколо певних ідей на територіях і в громадах креативних міст, створення додаткових робочих місць, винайдення та втілення інноваційних програм і проєктів регіонального й місцевого розвитку. Водночас, у роботі констатовано, що у сфері публічного управління бракує як розуміння логіки розгортання креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях, так і механізмів й інструментів щодо підтримки відповідних процесів.

Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку креативних індустрій на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов міжнародних організацій (UNESCO, UNCTAD, Economía Naranja) дозволив сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «креативні індустрії», як секторів економіки, що використовують для створення своїх продуктів і послуг індивідуальну креативність та колективні креативні продукти, створюючи додаткову цінність через використання талантів, об'єднаних навколо спільної ідеї. Пропоноване визначення відображає сучасні тенденції об'єднання талантів та колективів навколо спільної ідеї, що підкреслює перехід від індивідуальних продуктів до продуктів проєктних груп.

На основі підходу WIPO (World Intellectual Property Organization) Здійснено типологізацію 13 креативних індустрій через виокремлення чотирьох логічних секторів (ключові, другорядні, споріднені та креативні індустрії широкого розуміння), до яких можна розподілити споріднені галузі креативних індустрій. Пропонована типологізація дозволяє бачити цільну структуру сегменту креативних індустрій та побудувати більш ефективну систему управління креативними індустріями на регіональному та місцевому рівнях.

Зазначено, що особливе місце у науковому дискурсі щодо розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях належить

концепту «креативне місто» (creative city), що зумовило здійснення розгляду у межах дослідження основ візії «креативного міста» як прояву креативності у містах пост-індустріального світу.

Для представлення методологічних засад керованого розвитку креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення» та визначення процесів, що відбувається, коли креативні підходи зустрічаються з традиційними галузями виробництва та промисловості через колаборації та крос-секторальні проекти за сприяння органів публічного управління, здійснено порівняння досвіду, отриманого за двома масштабними європейськими проектами міжрегіональної співпраці (Cross Innovation та DIVA (Італія-Словенія)), що дозволило зробити висновки щодо факторів чи принципів, які впливають на появу позитивної та розгалуженої міжгалузевої інновації.

Показано, що метою підтримки креативних індустрій з боку органів публічного управління у європейських країнах є сприяння міжсекторальним інноваціям для реалізації політики розвитку територій і громад, що стимулює економічне і соціальне зростання, через «крос-збагачення» між традиційними галузями економіки і креативними індустріями. Визначено основні характеристики розвитку креативних індустрій у світі, а саме: виявлення та обмін інноваційними «досвідами», які виникають на залучених територіях (міжрегіональна співпраця, співпраця між країнами у секторі креативних індустрій); формування просторів співпраці; послуги медіації, які можуть змістити розрив між креативними галузями та традиційними; інновації на основі культури (процеси, що виникають за рахунок залучення мистецьких практик у приватному та публічному секторах); смарт стимули (залучення ІІІ, інноваційних форм фінансування (криптопроекти) тощо).

Дослідження сучасного стану креативних індустрій в Україні, викликів та цілей розвитку у період до 2030 року дозволило констатувати, що: наразі темпи розвитку креативних індустрій в Україні є дещо уповільненими, особливо у період повномасштабного вторгнення; реалізація стратегічних

цілей напрому 14 Національної економічної стратегії на період до 2030 року має низку бар'єрів, долання яких потребує подальшого розвитку законодавчої бази та державної підтримки галузі; за результатами опитування представників територіальних громад було виявлено, не можна вважати достатнім рівень обізнаності територіальних громад про креативні індустрії та чому саме потрібно докладати зусиль для їхнього розвитку в Україні; за результатами опитування експертів креативних індустрій було виявлено, що креативність, може виступати у ролі своєрідного «клею», який об'єднує регіони, території та громади з різним культурним, релігійним, гастрономічним, історичним бекграундом. Експерти акцентували увагу на важливості розвитку колабораційних проєктів між різними галузями та регіональних креативних хабів, як точок «концентрації талантів», а також визначили креативні простори та креативний туризм двома перспективними напрямками для розбудови.

Схарактеризовано основні завдання та виклики, пов'язані із перспективами розвитку креативних індустрій, а саме індустрії гостинності та туризму на основі Національної економічної стратегії України на період до 2030 року. Визначено виклики, що постають на перешкоді розвитку сфери креативних індустрій згідно з Планом відновлення, а саме: розрив ланцюгів постачання й попиту, скорочення внутрішніх та іноземних замовлень через безпекову ситуацію та мобілізацію; втрата робочих місць; несприятливі умови роботи для тих креативних фахівців, які продовжують працювати (повітряні тривоги, поганий інтернет, відсутнє необхідне обладнання); втрата виробничої спроможності (руйнування офісів, фабрик, майстерень тощо); brain drain, відтік кадрів за кордон, неповернення талантів в Україну після завершення війни; падіння якості освіти у сфері креативних індустрій через перебої в освітньому процесі; ризик низької пріоритетності креативних індустрій після війни (перевага «реального» сектору економіки: будівництво, аграрна промисловість, транспорт, машинобудування тощо).

Визначено ключові обмеження для розвитку сфери креативних індустрій під час війни, повоєнного відновлення, а саме: відсутність державного фінансування на підтримку креативних індустрій; наявні державні інструменти підтримки бізнесу майже не враховують специфіку креативних індустрій. У пріоритеті – розвиток Military-Tech, сільського господарства тощо, а не культури; велика кількість ініціатив різного рівня породжує несистемність, розпорошує увагу та зусилля донорів; непослідовна податкова, економічна політика держави; застаріле трудове законодавства.

У контексті процесів публічного управління у сфері розвитку креативної економіки на регіональному і місцевому рівнях запропоновано ввести в науково-практичний обіг публічного управління поняття «фреймворк «креативне місто»», яке розуміється як множина діючих та потенційних суб'єктів, зав'язків та типів взаємодій між ними, необхідних та достатніх для функціонування креативних індустрій всередині міста та спроможності відповідати поняттю «креативне місто».

Акцентовано на тому, що фреймворк «креативне місто» є гнучким та нечітко визначеним. З огляду на це розглянуто основні сучасні тренди, які можуть позитивно вплинути на його розвиток: права та свободи в рамках фреймворку «креативне місто» (1); добробут для кращого розуміння цінності культури (2); наскрізна культурна політика, яка приводить до нової центричності (3); урбаністичний контекст як джерело соціальних інновацій (4); переосмислення концепції управління (5); планування у часи невизначеності (6). Визначено вплив та сутність кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто», який вбачається автором як основа для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні. Запропоновано підхід щодо погляду на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики, що дозволило на основі розширення існуючої концепції з урахуванням основних трендів розвитку розробити модель фреймворку «креативне місто» у «період переходу», яка може розглядатися як основа для подальшого формування

комплексу методико-технологічного забезпечення процесів розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях із можливістю вдосконалення через розширення або звуження за чисельністю чи змістовною сутністю інституцій, що входять до фреймворку, реагуючи на поточні виклики чи потреби території.

За результатами комплексного аналізу проблематики розвитку креативних індустрій на рівні міст виявлено, що робочі простори типу «коворкінг» є одним з ключових елементів інноваційної інфраструктури та мають ключову роль у формуванні урбаністичного портрету регіону, який значною мірою формується бізнесами-представниками креативних індустрій, до яких належать і коворкінги. Удосконалено модель «Циклу обертання талантів у креативних коворкінгах», що містить: чотири механізми постійного процесу максимізації ефективності простору (залучення, відбору, розвитку та утримання талантів); механізм медіації талантів; набір правил організації простору. Оскільки процес залучення талантів має циклічний характер, його найкраще розуміти як постійний процес, який поступово дозволяє простору максимізувати ефективність. Якщо простір досяг «критичної маси» талановитих резидентів, його оператори можуть стати більш конкретними в критеріях відбору потенційних нових членів. З іншого боку, вони також можуть почати «виключення» учасників пулу, які не відповідають вимогам.

Акцентовано на тому, що креативні індустрії поступово і успішно інтегруються до сфери туризму, що зумовлено відкритістю сучасних туристів до «креативного занурення», зокрема, через участь у креативних подіях, відвідування креативних локацій або доєднання до креативних кластерів. Встановлено взаємозв'язки між креативними індустріями і туризмом в конкретних секторах на основі моделі «Мережа креативних міст ЮНЕСКО» (UCCN), задля виявлення потенціалу цих секторів щодо успішності регіонального і місцевого розвитку, зокрема, розвитку саме «творчих міст», та опис можливих синергетичних ефектів від взаємодії таких сфер як публічне управління нематеріальною спадщиною, креативними індустріями та

туризмом як частини глобального руху за більш сталий «культурний туризм» за першим виміром, та процесу, що забезпечує прогрес території чи громади у досягненні Цілей сталого розвитку – за другим. Перетин креативних індустрій на основі туризму є визнаною світовою тенденцією, потенціал якої може бути реалізований для України, де кожен регіон має свої специфічні ремесла, етно-промисли, гастрономічну культуру, і є здатним створювати унікальні продукти для аудиторій на основі досвіду вражень та генерування продуктів нової якості. Застосування такого підходу дозволить збільшити інтерес до країни в цілому, через призму туристичної привабливості з елементами креативних індустрій кожного окремого регіону

Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжрегіонального співробітництва та колаборації між креативними індустріями та традиційними галузями через обґрунтування механізму «крос-збагачення» у сферах креативних індустрій як основи формування екосистеми регіональних інновацій із застосуванням моделі арт- та дизайн мислення для народження інновацій (вдосконалений цикл творчості Н. Оксман). Запровадження арт та дизайн мислення забезпечить позитивний вплив на виробництво та продукування «сенсів», що в результаті призведе до збільшення попиту на креативні продукти (оскільки ці народжені сенси є більш дотичними до потреб аудиторії).

Схарактеризовано кращі практики успішних підходів для реалізації змін задля розвитку креативних індустрій на місцевому рівні, а саме, підходів управління знаннями, Agile та Extreme проєктного менеджменту. Висвітлено сучасні тенденції управління проєктами в галузі креативних індустрій, схарактеризовано особливості та можливі ризики життєвого циклу для проєктів креативних індустрій, здійснено аналіз взаємозв'язків управління знаннями, креативністю та можливістю управління специфічними проєктами місцевого розвитку в умовах поширення креативної економіки.

Запропоновано ввести роль «Каталізатор змін», носій якої буде сприяти впровадженню змін у секторі креативних індустрій на регіональному та

місцевому рівнях. Дістали подальшого розвитку методичні підходи до формування моделі профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні за трьома вимірами (ключові знання; ключові прояви поведінки; спеціальні знання) та чотирма рівнями впливу «каталізаторів змін» (місцевий; регіональний; крос-регіональний; національний рівень та вище) через розроблення комплексу матриць складових компетентності за сферами: «Практики та навички управління командою», «Культура та поведінка», «Бізнес підхід», «Доказова практика», «Керування змінами», «Технології та люди», застосування якої має забезпечити проактивний керований розвиток креативних індустрій за участі органів публічного управління, що сприятиме розбудові всеукраїнських, міжрегіональних та локальних колаборацій у сфері креативних індустрій, а також на перетині традиційних галузей економіки та креативних індустрій.

Уперше сформовано комплекс концептуальних положень, який містить адаптовані методичні підходи, принципи, моделі, механізми та рекомендації органам публічного управління щодо їх практичного впровадження, системне застосування яких сприятиме успішності керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні як основи формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку.

Ключові слова: публічне управління, креативні індустрії, креативна економіка, регіональний розвиток, місцевий розвиток, креативне місто, державне управління, місцеве самоврядування, культура, креативний туризм, територіальна громада, територія, сталий розвиток, культурна спадщина, інновації, екосистема, цифровізація, проєктний підхід, ЮНЕСКО, співробітництво громад.

ABSTRACT

Drobakhina T. O. Creative industries development on the regional and local levels. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for the degree of Philosophy Doctor in Public Management and Administration Subject Area 281 Public Management and Administration. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2024.

The thesis is a completed scientific research work that presents the solution to an urgent scientific problem – substantiation of a set of conceptual provisions for the managed development of creative industries at the regional and local levels in Ukraine, as well as the development of methodological and technological support for the respective processes in the context of forming a competitive creative economy for post-war recovery and further balanced development of territories and communities.

It is emphasized that creativity is a key feature of a knowledge-based society and economy, a driving force that contributes to culture, art, business, politics, and all other spheres of public life, promoting the stable development of the country. For over half a century, creative industries have been a profitable sector of the economy in many countries around the world. Recently, they have not only contributed to the formation of innovative markets but have also become increasingly integrated into regional and local development processes, democratization processes, and the development of civil society. The development of creative industries positively impacts the formation of the revenue part of the budget, the creation of new attractive jobs, export revenues, the investment attractiveness of the territory, the development of intellectual capital, and more. Therefore, in the context of searching for ways to ensure resilience and further recovery and sustainable development of Ukraine, the need to study the potential of creative industries at the regional and local levels is becoming more relevant.

It has been determined that during wartime and post-war recovery, the creative industries are the sector that can play a unifying role, aimed at bringing talent back

to Ukraine, rallying them around specific ideas in the territories and communities of creative cities, creating additional jobs, and inventing and implementing innovative programs and projects for regional and local development. At the same time, the work notes that there is a lack of both understanding of the logic of the development of creative industries at the regional and local levels and mechanisms and tools to support the corresponding processes in the field of public administration.

A comprehensive analysis of the state of scientific research on the development of creative industries, based on the study of significant contributions from foreign and domestic scientists, as well as guidelines from international organizations (UNESCO, UNCTAD, Orange Economy), has allowed the author to formulate a refined definition of the concept of “creative industries”. This definition describes creative industries as sectors of the economy that use individual creativity and collective creative products to create their goods and services, adding value through the utilization of talents united around a common idea. The proposed definition reflects modern trends of uniting talents and teams around a common idea, emphasizing the shift from individual products to products created by project groups.

Based on the approach of WIPO (World Intellectual Property Organization), a typology of 13 creative industries has been carried out by distinguishing four logical sectors (core, peripheral, related, and broadly defined creative industries) to which related fields of creative industries can be allocated. The proposed typology allows for a coherent structure of the creative industries segment to be seen and enables the construction of a more effective management system for creative industries at the regional and local levels.

It is noted that a special place in the scientific discourse on the development of creative industries at the regional and local levels belongs to the concept of the “creative city”, which led to the examination of the foundations of the “creative city” vision within the study as an expression of creativity in the cities of the post-industrial world.

To present the methodological foundations for the managed development of creative industries at the regional level through “cross-enrichment” and to identify the processes that occur when creative approaches meet traditional sectors of production and industry through collaborations and cross-sectoral projects with the support of public administration bodies, we will compare the experiences gained from two large-scale European interregional cooperation projects (Cross Innovation and DIVA (Italy-Slovenia)). This comparison aims to draw conclusions about which factors or principles influence the emergence of positive and extensive intersectoral innovation.

It has been shown that the aim of supporting creative industries by public administration bodies in European countries is to promote cross-sectoral innovations to implement development policies for territories and communities, stimulating economic and social growth through “cross-enrichment” between traditional economic sectors and creative industries. The main characteristics of the development of creative industries worldwide have been identified, namely: the identification and exchange of innovative “experiences” that emerge in the involved territories (interregional cooperation, cooperation between countries in the creative industries sector); the creation of collaboration spaces; mediation services that can bridge the gap between creative sectors and traditional ones; culture-based innovations (processes that arise from the involvement of artistic practices in the private and public sectors); and smart incentives (involving AI, innovative forms of financing such as crypto projects, etc.).

The study of the current state of creative industries in Ukraine, the challenges, and the development goals up to 2030 has allowed us to conclude that: currently, the development of creative industries in Ukraine is somewhat slow, especially during the period of the full-scale invasion; the implementation of the strategic goals of direction 14 of the National Economic Strategy for the period up to 2030 faces several barriers, overcoming which requires further development of the legislative framework and state support for the sector; according to a survey of representatives of territorial communities, the level of awareness of territorial communities about

creative industries and the importance of their development in Ukraine is insufficient; according to a survey of creative industry experts, creativity can act as a kind of “glue” that unites regions, territories, and communities with different cultural, religious, gastronomic, and historical backgrounds. Experts emphasized the importance of developing collaborative projects between different industries and regional creative hubs as “talent concentration points”, and identified creative spaces and creative tourism as two promising directions for development.

The main tasks and challenges related to the prospects for the development of the creative industries, particularly the hospitality and tourism industries, based on Ukraine’s National Economic Strategy up to 2030, have been characterized. The challenges hindering the development of the creative industries according to the Recovery Plan have been identified, namely: the disruption of supply and demand chains, the reduction of domestic and foreign orders due to the security situation and the mobilization of men into the Armed Forces of Ukraine; the loss of jobs; unfavorable working conditions for those creative professionals who continue to work (air raid alarms, poor internet, lack of necessary equipment); the loss of production capacity (destruction of offices, factories, workshops, etc.); brain drain, the outflow of personnel abroad, the non-return of talent to Ukraine after the war; the decline in the quality of education in the field of creative industries due to interruptions in the educational process; the risk of low prioritization of the creative industries after the war (preference for the "real" sector of the economy: construction, agriculture, transport, engineering, etc.).

Key limitations for the development of the creative industries during wartime and post-war recovery have been identified, specifically: lack of state funding to support creative industries; existing state business support tools almost do not consider the specifics of the creative industries. The priority is the development of Military-Tech, agriculture, etc., rather than culture; a large number of initiatives at various levels lead to inconsistency, dispersing donors' attention and efforts; inconsistent tax and economic policies of the state; outdated labor legislation.

In the context of public administration processes in the development of the creative economy at the regional and local levels, it is proposed to introduce into scientific and practical circulation the concept of “creative city framework”, understood as a set of existing and potential subjects, connections, and types of interactions between them, necessary and sufficient for the functioning of creative industries within the city and the capability to meet the concept of a “creative city”.

Emphasizing that the “creative city framework” is flexible and loosely defined, the main contemporary trends that can positively influence its development have been considered: rights and freedoms within the “creative city framework” (1); prosperity for a better understanding of cultural value (2); integrated cultural policies leading to new centrality (3); urban context as a source of social innovation (4); rethinking management concepts (5); planning in times of uncertainty (6). The impact and essence of each of these six trends on the development of the "creative city framework" have been identified, which the author sees as a basis for comparing and restoring cities during the post-war reconstruction period in Ukraine. An approach has been proposed to view the “creative city framework” as an element of public policy, allowing the development of a model of the “creative city framework” during the “transition period”, based on expanding the existing concept considering the main development trends. This model can serve as a basis for further refinement through expansion or contraction in terms of the number or substantive essence of the institutions included in the framework, responding to current challenges or territorial needs.

Based on a comprehensive analysis of the development issues of creative industries at the city level, it has been identified that coworking spaces are one of the key elements of innovative infrastructure and play a crucial role in shaping the urban landscape of the region, largely driven by businesses representing creative industries, including coworking spaces. The model of “Talent Circulation in Creative Coworking Spaces” has been refined, which includes: four mechanisms for continuously maximizing space efficiency (attraction, selection, development, and retention of talents); talent mediation mechanism; a set of space organization rules.

Since the talent attraction process is cyclical, it is best understood as a continuous process that gradually allows the space to maximize its efficiency. When the space reaches a “critical mass” of talented residents, its operators may become more specific in their criteria for selecting potential new members. On the other hand, they may also begin to “exclude” participants from the pool who do not meet the requirements.

It is emphasized that creative industries are gradually and successfully integrating into the tourism sector, driven by modern tourists’ openness to “creative immersion”, particularly through participation in creative events, visiting creative locations, or joining creative clusters. Connections between creative industries and tourism are established in specific sectors based on the UNESCO Creative Cities Network (UCCN) model, aiming to identify the potential of these sectors for regional and local development success, especially in the development of “creative cities”. The description includes potential synergistic effects from interactions among public management of intangible heritage, creative industries, and tourism as part of the global movement towards more sustainable "cultural tourism" in its primary dimension, and the process that ensures progress for a territory or community in achieving Sustainable Development Goals in its secondary dimension.

It is emphasized that the intersection of creative industries based on tourism is a recognized global trend, the potential of which can be realized for Ukraine, where each region has its specific crafts, ethnic industries, gastronomic culture, and is capable of creating unique products for audiences based on experiential impressions and generating products of new quality. Applying such an approach will increase interest in the country as a whole through the prism of tourism attractiveness with elements of the creative industries of each individual region.

The methodological approach to implementing principles of interregional cooperation and collaboration between creative industries and traditional sectors has been refined through the justification of the “cross-enrichment” mechanism in the creative industries. This serves as the basis for forming regional innovation

ecosystems using the art and design thinking model for innovation generation (enhanced creativity cycle by N. Oxman). The introduction of art and design thinking will positively impact production and the creation of “senses”, ultimately leading to increased demand for creative products (as these generated meanings are more closely aligned with audience needs).

Characterized are the best practices of successful approaches to implementing changes for the development of creative industries at the local level, namely knowledge management, Agile, and Extreme project management. Modern trends in project management in the creative industries are highlighted, and the specifics and potential life cycle risks for creative industry projects are characterized. An analysis of the interrelationships between knowledge management, creativity, and the ability to manage specific local development projects in the context of expanding the creative economy is conducted.

It is proposed to introduce the role of “Change Catalyst” to facilitate the implementation of changes in the creative industries sector at regional and local levels. Further development of methodological approaches to forming the competency profile model of “Change Catalyst” is suggested for implementing the “Creative City” framework in Ukraine across three dimensions (key knowledge, key behavioral manifestations, specialized knowledge) and four levels of influence (local, regional, cross-regional, national and higher). This involves developing a complex of competency component matrices in areas such as “Team Management Practices and Skills” “Culture and Behavior”, “Business Approach”, “Evidence-Based Practice”, “Change Management”, and “Technologies and People”. Its application aims to ensure proactive managed development of creative industries involving public administration bodies, promoting the establishment of nationwide, interregional, and local collaborations in the field of creative industries, and at the intersection of traditional economic sectors and creative industries.

For the first time, a complex of conceptual provisions has been formulated, which includes adapted methodological approaches, principles, models, mechanisms, and recommendations for public administration bodies regarding their

practical implementation. The systematic application of these provisions will contribute to the success of managed development of the creative industries at the regional and local levels in Ukraine. This forms the basis for shaping a competitive creative economy for post-war recovery and subsequent balanced development.

Keywords: public administration, creative industries, creative economy, regional development, local development, creative city, state governance, local self-government, culture, creative tourism, territorial community, territory, sustainable development, cultural heritage, innovation, ecosystem, digitalization, project approach, UNESCO, community collaboration.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

*Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України*

1. Дробахіна, Т. О. (2022). Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), С. 204-209. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.31>

2. Дробахіна, Т. (2023). Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів». *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (3), С. 65-72, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3>

3. Дробахіна, Т. О. (2023). Фреймворк «креативне місто»: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6(44), С. 36-41. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>

4. Дробахіна, Т. (2024). Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки. *Аспекти публічного управління*, 12(1), С. 83-89. doi: <https://doi.org/10.15421/152411>

Публікації, у яких додатково відображено зміст дисертації

5. Drobakhina T., & Mamatova T. (2021). Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management*, 1(4), P. 167-174. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>

Особистий внесок: визначено особливості життєвого циклу проектів у сфери креативних індустрій та адаптивного управління проектами креативних індустрій на місцевому та регіональному рівнях.

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Drobakhina, T., & Mamatova, T. (2020). Knowledge management peculiarities in creative economy local development projects. In *Proceedings of the*

IV International Scientific-practical Conference «Modern Transformation in Economics and Management» (p. 71-74). Klaipeda: Baltija Publishing, Lithuania. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2020.pdf

Особистий внесок: визначено ключові відмінності життєвого циклу управління проектами креативних індустрії та адаптивного управління проектами як підходу, що найбільшою мірою відповідає реалізації проектів місцевого розвитку в галузі креативних індустрій.

7. Drobakhina, T. (2020). Project management approaches in the triangle government-business-community. В *Матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи»* (с. 66-67). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветіка». URL: <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>

8. Дробахіна, Т. (2020). Креативні індустрії як стратегічний вектор розвитку території. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 24-26). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

9. Drobakhina, T. (2021a). Cultural initiatives as a bridge for regional development. В *Materiały VI Polsko-Ukraińskiego Forum Naukowego «Wschodnia Polityka Unii Europejskiej: osiągnięcia, wyzwania i perspektywy»* (с. 186-193). Lwów-Olsztyn : ROMUSPOLIGRAF, Ukraine-Poland. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2021.pdf

10. Drobakhina, T. O. (2021b). Tailored made approaches and agile techniques in public administration. In *Proceedings of the International Scientific Conference «Best Practices of Public Administration: International Experience»* (p. 87-91). Riga : Baltija Publishing, ISMA University of Applied Sciences, Lithuania. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-10>

11. Drobakhina, T. (2022). Types of leadership in creative industries: recommendations for territorial communities. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 100-102). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

12. Дробахіна, Т. (2022). Програма «Культурні столиці Європи»: ілюстрація економічного зростання регіонів та можливості для України. В *Матеріалах XIX науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 119-121). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

13. Дробахіна, Т. О. (2023а). Розвиток креативних індустрій в умовах ВАНІ-світу: виклики та можливості для органів публічного управління. В *Матеріалах XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023* (с. 300-302). Дніпро : НТУ «ДП», Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

14. Drobakhina, T. (2023). Creative economy: expert communities as business model for local communities' revitalization and development. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні»* (с. 8-11). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>

15. Дробахіна, Т. О. (2023b). Потенціал креативного туризму у сфері місцевого та регіонального розвитку. В *Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада»* (с. 259–261). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ	35
1.1. Креативні індустрії як об’єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації	35
1.2. Керований розвиток креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення»: методологічні засади та кращі європейські практики	55
1.3. Сучасний стан, виклики та перспективи розвитку креативних індустрій в Україні в період повоєнного відновлення	74
Висновки до розділу 1	94
Список використаних джерел до розділу 1	98
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ	112
2.1. Підходи, тренди та моделі розвитку креативних міст в Україні	112
2.2. Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів».....	124
2.3. Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки	137
Висновки до розділу 2	147
Список використаних джерел до розділу 2	151
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ	162
3.1. Механізм «крос-збагачення» у сфері креативних індустрій як основа формування екосистеми регіональних інновацій	162

3.2. Особливості використання підходів управління знаннями, Agile та Extreme проєктного менеджменту задля розвитку креативних індустрій на місцевому рівні	179
3.3. Профіль компетентності ролі «Каталізатор змін» для реалізації фреймворку «креативне місто» в Україні	192
Висновки до розділу 3	207
Список використаних джерел до розділу 3	209
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	222
ДОДАТКИ	254

ВСТУП

Актуальність дослідження. Креативність є ключовою ознакою суспільства та економіки, заснованих на знаннях, тим рушієм, що робить свій внесок у культуру, мистецтво, бізнес, політику, а також всі інші сфери суспільного життя, сприяючи стабільному розвитку країни. Креативні індустрії вже понад півсторіччя є прибутковим сектором економіки у багатьох країнах світу. Останнім часом вони не лише сприяють формуванню інноваційних ринків, але й стають все більш інтегрованими в процеси регіонального і місцевого розвитку, процеси демократизації, а також процеси розвитку громадянського суспільства. Розвиток креативних індустрій позитивно впливає на формування доходної частини бюджету, створення нових привабливих робочих місць, експортні надходження, інвестиційну привабливість території, розвиток інтелектуального капіталу тощо. Саме тому, у контексті пошуку шляхів забезпечення резильєнтності та подальшого відновлення й сталого розвитку України, актуалізується потреба дослідження потенціалу креативних індустрій на регіональному і місцевому рівнях.

2021 рік був визнаний Організацією об'єднаних націй (ООН) Міжнародним роком креативної економіки задля сталого розвитку (The International Year of Creative Economy for Sustainable Development) (UNCTAD, 2021), що сфокусувало на креативній економіці увагу в часи, коли для подолання глобальних викликів потрібні креативні рішення. В останньому на цей час огляді розвитку креативної економіки (Creative Economy Outlook 2022) відзначено,

що культурні та креативні індустрії роблять значний внесок у світову економіку: на культурний сектор припадає 3,1 % світового валового внутрішнього продукту; у 2020 році креативні товари та послуги становили 21 % від загального експорту; культурні та креативні індустрії забезпечують 6,2 % усіх робочих місць, створюючи майже 50 мільйонів робочих місць у всьому світі, і працевлаштовують більше молодих людей (15-29 років), ніж

інші сектори; розвиток креативних індустрій сприяє соціальній інтеграції, культурному розмаїттю та людському розвитку. Саме ці фактори роблять креативні індустрії ключовими секторами для реалізації Порядку денного до 2030 року, сприяючи досягненню щонайменше десяти Цілей сталого розвитку (UNCTAD, 2022, с. 1).

Національна стратегія економічного розвитку України на період до 2030 року має окремий напрям, що присвячений саме розвитку креативних індустрій на період до 2030 року – «Креативні індустрії та індустрія гостинності», за яким визначено, зокрема стратегічні цілі «Створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України» та «Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів» (Кабінет Міністрів України, 2019). Під час розроблення стратегій розвитку областей на період до 2027 року деякі регіони визначили креативні індустрії серед пріоритетів старт-спеціалізації: Львівська область – креативні індустрії (інформаційні технології (ІТ), дизайн тощо); Харківська – креативні індустрії (окрім ІТ); Вінницька, Полтавська, Сумська та Херсонська області – окремі напрями туризму; Рівненська, Харківська, Черкаська – ІТ (Подольчак, Левицька & Чепіль, 2023).

В умовах війни та повоєнного відновлення саме креативні індустрії є галуззю, яка може виконати об'єднуючу роль, спрямовану на повернення талантів в Україну, згуртовування їх навколо певних ідей на територіях і в громадах креативних міст, створення додаткових робочих місць, винайдення та втілення інноваційних програм і проєктів регіонального й місцевого розвитку. Водночас, маємо констатувати, що у сфері публічного управління бракує як розуміння логіки розгортання креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях, так і механізмів й інструментів щодо підтримки відповідних процесів.

Розвиток креативних індустрій є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях, вивченню різноманітних аспектів якого, зокрема, феномену та концепту «креативне місто», присвячено велику чисельність

досліджень, зокрема, ці аспекти вивчали Дж. Адамо (Adamo G.), Т. В. Адорно (T. W. Adorno), М. Бенкс (M. Banks), Ф. Б'янкіні (F. Bianchini), І. Бланко (I. Blanco), Д. О'Брайан (D. O'Brien), П. Ф. Буїтраго Рестрепо (P. F. Vuitrago Restrepo), М. Горкхаймер (M. Horkheimer), К. Гродач (C. Grodach), М. Джиллі (M. Gilli), І. Дюк Маркус (I. Duque Márquez), П. Кемпбел (P. Campbell), Т. Кокс (T. Cox), Ч. Лондрі (C. Landry), Дж. О'Коннор (J. O'Connor), С. Педріні (S. Pedrini), Е. К. Пратт (A. C. Pratt), Т. Пратт (T. Pratt), П. Л. Сакко (P. L. Sacco), Дж. Субіратс (J. Subirats), Д. Родріґез (D. Rodriguez), С. Феррарі (S. Ferrari), Р. Флоріда (R. Florida), Д. Харві (D. Harvey), Дж. Хоккінс (J. Howkins). Особливості культурного туризму розглянуто у працях Д. Пірса та Р. Батлера (D. Pierce & R. Butler), Г. Річардса (G. Richards), К. Раймонда (C. Raymond), М. Карвальо (M. Carvalho), С. Коста (C. Costa), А. Феррейра (A. Ferreira).

Вітчизняними дослідниками галузі знань публічного управління та економіки в Україні вивчалися різноманітні аспекти визначеної проблематики, зокрема, у площині стратегування та програмування розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, розгортання підходу смарт-спеціалізації «креативні індустрії». Методологічні засади та інструментарій керованого розвитку територій і громад в Україні ґрунтовно висвітлено у роботах Ю. Шарова. Особливості інтегрування стратегічних і проектних підходів, імплементації смарт-підходів в публічному управлінні задля забезпечення сталого розвитку, зокрема, у контексті розвитку креативних індустрій, представлені у дослідженнях А. Андрієнка, О. Бобровської, Я. Левицької, Н. Липовської, Т. Маматової, Н. Подольчака, Е. Сергієнко, М. Сороки, І. Хожило, Б. Чепіль, І. Чикаренко та інших.

Креативну економіку і креативні індустрії як основу забезпечення стійкості, інноваційності та сталості розвитку вивчали Т. Білецька, Т. Галахова, А. Диндар, А. Євсєєв, Н. Карасьова, М. Кукса, С. Леонова, Д. Лук'яненко, О. Лопатіна, Д. Маркіна, О. Ніколаєва, А. Онопрієнко, А. Пакуліна, Я. Петраков, Т. Петухова, О. Сизоненко, С. Таран, А. Харламова

А. Холодницька, І. Шкурат, Ю. Шоломицький, П. Яворський. Особливостям туризму як галузі креативних індустрій висвітлено у працях М. Безуглої, Н. Гончарук, С. Ігнат'євої та Ю. Нікітіна. Аспекти впливу цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій досліджували С. Квітка та О. Мазур.

Результати аналізу фахових публікацій і вітчизняних нормативних документів, документів міжнародних організацій, зокрема ООН та Європейської Комісії, свідчать з одного боку про складність і багатовимірність процесів у сфері керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях, з іншого – про значні теоретичні й практичні напрацювання, що можуть бути адаптовані до вітчизняної практики публічного управління, зокрема, в умовах правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України.

Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою подальшого керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях в Україні і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічних цілей «Створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України» та «Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів», напряму «Креативні індустрії та індустрія гостинності» Національної економічної стратегії на період до 2030 року, а також стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни у межах реалізації низки тем науково-дослідних робіт: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375) та «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236), що виконуються на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка»; «Державне стимулювання

розвитку ОТГ і підвищення рівня їх спроможності» (номер державної реєстрації 0119U100783), що виконувалася на базі Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України; «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (номер державної реєстрації 0120U102642), що виконувалася на кафедрі менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Внесок автора полягає в дослідженні наукових підходів до розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях задля забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку територій і громад в Україні, їх повоєнного відновлення та ревіталізації, а також розробленні відповідних практичних рекомендацій органам публічного управління.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів у контексті формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку територій і громад.

Для реалізації мети дослідження були визначені такі **завдання**:

- вивчити підходи до визначення та типологізації креативних індустрій як об'єкту публічного управління;
- охарактеризувати методологічні засади керованого розвитку креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення» на основі вивчення кращих європейських практик;
- дослідити сучасний стан, виклики та перспективи розвитку креативних індустрій в Україні у період повоєнного відновлення;

- здійснити комплексний аналіз проблематики розвитку креативних індустрій на рівні міст та запропонувати рішення, які можна буде застосувати в українському контексті;

- визначити потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки;

- запропонувати підходи щодо підтримки керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях в Україні;

- здійснити моделювання профілю компетентності осіб, діяльність яких сприятиме успішності процесів розвитку креативних індустрій на регіональному і місцевому рівнях в Україні.

Об’єктом дослідження є керований розвиток креативних індустрій як основа конкурентоспроможної креативної економіки.

Предметом дослідження є процеси розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення мети та поставлених завдань дисертаційної роботи використовується комплекс загальнонаукових методів дослідження.

При підготовці дисертації використано системний підхід, як основу дослідження, а саме – розглядання мети дослідження на макро- та мікро-рівнях, що дозволило проаналізувати успішні моделі міжрегіональної співпраці для розвитку креативних індустрій, перевірені підходи для місцевого розвитку креативних індустрій та створення власної концепції за допомогою методів порівнянь та аналогій.

Наукові дані за темою дисертації було систематизовано та відібрано за допомогою аналітичного методу; сучасні виклики та тенденції розвитку креативних індустрій було досліджено за допомогою методів аналогії та абстрагування, узагальнення.

Методи аналогії та логічного співставлення використані при розробці удосконаленої моделі фреймворку «креативне місто», а також при розробці комплексу матриць складових компетентності під час формування моделі

профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні.

Методи узагальнення використані у процесі дослідження і розробки концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію для розвитку креативних індустрій на місцевому та глобальному рівнях в умовах децентралізації в Україні. Моделювання застосоване під час розробки удосконалених моделей типологізації креативних індустрій за 4ма секторами, поєднання арт- та дизайн мислення з науковим підходом на основі моделі Н. Оксман, фреймворку «креативне місто», моделі профіля компетентності для ролі «Каталізатор змін».

Метод експертного опитування було використано для проведення дослідження стану сприйняття категорії «креативні індустрії» представниками органів місцевого самоврядування територіальних громад, а також перспектив розвитку креативних індустрій в Україні очима експертів галузі.

Нормативно-правову основу дослідження склали: Закон України «Про культуру», Національна стратегія економічного розвитку України на період до 2030 року, закони України, нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів у контексті формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку територій і громад.

Серед найбільш значущих результатів дослідження, що мають наукову новизну, можна відзначити, зокрема, наступні:

у перше:

– сформовано комплекс концептуальних положень, який містить адаптовані методичні підходи, принципи, моделі, механізми та рекомендації

органам публічного управління щодо їх практичного впровадження, системне застосування яких сприятиме успішності керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні як основи формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження: на основі результатів аналізу міжнародного досвіду та досвіду міжнародних організацій сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «креативні індустрії», як секторів економіки, що використовують для створення своїх продуктів і послуг індивідуальну креативність та колективні креативні продукти, створюючи додаткову цінність через використання талантів, об'єднаних навколо спільної ідеї (1); у контексті процесів публічного управління у сфері розвитку креативної економіки на регіональному і місцевому рівнях запропоновано ввести в науково-практичний обіг публічного управління поняття «фреймворк «креативне місто»», яке розуміється як множина діючих та потенційних суб'єктів, зв'язків та типів взаємодій між ними, необхідних та достатніх для функціонування креативних індустрій всередині міста та спроможності відповідати поняттю «креативне місто» (2);

– модель «Циклу обертання талантів у креативних коворкінгах», що містить: чотири механізми постійного процесу максимізації ефективності простору (залучення, відбору, розвитку та утримання талантів), механізм медіації талантів, набір правил організації простору, – застосування якої дозволяє виокремити основні характеристики, підхарактеристики та похідні при розбудові регіональних коворкінгів;

– методичний підхід до упровадження принципів міжрегіонального співробітництва та колаборації між креативними індустріями та традиційними галузями через обґрунтування механізму «крос-збагачення» у сферах креативних індустрій як основи формування екосистеми регіональних

інновацій на основі застосування арт- та дизайн мислення для народження інновацій (вдосконалений цикл творчості Н. Оксман);

дістало подальшого розвитку:

– науковий підхід щодо розгляду концепту «фреймворк «креативне місто»» як елементу публічної політики, що дозволило на основі розширення існуючої концепції з урахуванням основних трендів розвитку розробити модель фреймворку «креативне місто» у «період переходу», яка може розглядатися як основа для подальшого формування комплексу методико-технологічного забезпечення процесів розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях із можливістю вдосконалення через розширення або звуження за чисельністю чи змістовною сутністю інституцій, що входять до фреймворку, реагуючи на поточні виклики чи потреби території;

– наукові положення щодо встановлення взаємозв'язків між креативними індустріями і туризмом в конкретних секторах на основі моделі «Мережа креативних міст ЮНЕСКО» (UCCN), задля виявлення потенціалу цих секторів щодо успішності регіонального і місцевого розвитку, зокрема, розвитку саме «творчих міст», та опис можливих синергетичних ефектів від взаємодії таких сфер як публічне управління нематеріальною спадщиною, креативними індустріями та туризмом як частини глобального руху за більш сталий «культурний туризм» за першим виміром, та процесу, що забезпечує прогрес території чи громади у досягненні Цілей сталого розвитку – за другим;

– методичні підходи до формування моделі профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні за трьома вимірами (ключові знання; ключові прояви поведінки; спеціальні знання) та чотирма рівнями впливу «каталізаторів змін» (місцевий; регіональний; крос-регіональний; національний рівень та вище) через розроблення комплексу матриць складових компетентності за сферами: «Практики та навички управління командою», «Культура та поведінка», «Бізнес підхід», «Доказова практика», «Керування змінами», «Технології та

люди», застосування якої має забезпечити проактивний керований розвиток креативних індустрій за участі органів публічного управління, що сприятиме розбудові всеукраїнських, міжрегіональних та локальних колаборацій у сфері креативних індустрій, а також на перетині традиційних галузей економіки та креативних індустрій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені та обґрунтовані положення, висновки й рекомендації мають практичне спрямування та можуть бути використані органами місцевого самоврядування, органами державного управління та інститутами громадянського суспільства, зокрема, під час розроблення стратегій розвитку регіону на засадах смарт-спеціалізації, стратегій розвитку культури та креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях, залучення молоді у процеси розвитку національної свідомості із використанням сектору креативних індустрій, а також в освітньому процесі з підготовки за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Висновки та рекомендації наукового дослідження використані у діяльності:

– Департаменту гуманітарної політики Дніпровської міської ради у частині пропозиції щодо фреймворку «креативне місто», а саме: підходу щодо погляду на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики; впливу фреймворку «креативне місто» на формування, реалізацію та взаємодію політик розвитку міста та окремо політик, пов'язаних із розвитком культури та інших складових креативної економіки; впливу та сутності кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто» як основи для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні (довідка про впровадження від 17.04.2024 № 21/26-3);

– Комунального закладу «Дніпропетровського обласного центру молодіжної роботи, утвердження української національної та громадської

ідентичності» Дніпропетровської міської ради стосовно підходу щодо погляду на створення «креативних коворкінгів» для розвитку центру молодіжної роботи; моделі креативного коворкінгу з точки зору бізнес-моделі складової креативних індустрій; типів коворкінгів, які найкращим чином реалізовані у зарубіжних країнах для можливості розробки власної моделі креативного коворкінгу (довідка про впровадження від 29.04.2024 № 1);

– Інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізовувалися в інституті (довідка про впровадження від 18.06.2024 № 12-34/107-ІДУ), а саме: оновлено зміст теми «Підходи та інструменти управління проектами інноваційного розвитку територій і громад» робочої програми фахової вибіркової навчальної дисципліни «Управління проектами місцевого та регіонального розвитку» освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» та «Цифрове врядування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень) щодо проектів у сфері креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях; оновлено зміст теми «Публічне управління в умовах економіки знань і креативної економіки» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо впливу креативних індустрій на процеси місцевого та регіонального розвитку; розроблено робочу програму вибіркової навчальної дисципліни «Управління проектами креативних індустрій», яка спрямована на розвиток Soft Skills (усі спеціальності, другий (магістерський) рівень) (додаток А).

Апробація результатів досліджень. Одержані результати та висновки щодо досліджуваних у дисертації проблем були оприлюднені на 10 науково-практичних конференціях: «Modern Transformation in Economics and

Management» (Klaipeda, Lithuania, 2020); «Європейська проєктна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи» (Запоріжжя, 2020); «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад» (Дніпро, 2020, 2022); «Wschodnia Polityka Unii Europejskiej: osiagniecia, wyzwania i perspektywy» (Львів, 2021); «Best Practices of Public Administration: International Experience» (Riga, Lithuania, 2021); «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (Дніпро, 2022); «Наукова весна 2023» (Дніпро, 2023); «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (Дніпро, 2023); «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада» (Дніпро, 2023).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею автора. У дисертації не використовувались ідеї або розробки, що належать співавторам, разом з якими були підготовлені окремі наукові публікації. Внесок автора в опубліковані у співавторстві роботи (5, 6) конкретизовано у списку публікацій (Додаток В).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковані у 15 наукових працях, із них: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному виданні (у співавторстві), 10 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій (1 – у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 267 сторінок, з них 221 – основний текст. У роботі представлено 22 таблиці, 7 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел становить 283 найменування, з яких 210 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

1.1. Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації

Поняття креативних індустрій увійшло до вітчизняного наукового обігу галузі знань публічного управління доволі знедавна, приблизно на початку 21 століття. Саме поняття було запозичене із західних джерел, в яких воно тісно пов'язувалось із поняттям креативної економіки та секторів, які до неї відносяться.

Зрозуміло, що будь-яке поняття або явище потребує адаптації до локального простору, оскільки кожен простір (територія або держава) мають певні специфічні властивості та обмеження, певні способи функціонування та заходи. Оскільки креативні індустрії з кожним роком набувають все більшої популярності, цікавим є дослідження саме впливу цього сектору економіки на регіональний та місцевий розвиток, оскільки все більше й більше підприємств та ініціатив відносять себе саме до креативних індустрій.

Культурні індустрії та креативне підприємництво – це відносно нові поняття в українському контексті, проте не нові явища (визначення «культурні індустрії» запровадили Т. В. Адорно (T. W. Adorno) та М. Горкхаймер (M. Horkheimer) у своїй «Діалектиці просвітництва» 1947 року) (Horkheimer & Adorno, 2022). «Нове дихання» поняття отримало завдяки роботам Р. Флориди (Florida, 2018), який зосередив свою увагу на появі нового феномену, так званого креативного класу, у 50 роки 20 сторіччя в Америці, що було пов'язано із переходом бізнесу на сервісний рівень. До провідних дослідників цієї проблематики належать також К. Гродач (C. Grodach), Ч. Лондрі (C. Landry), Т. Пратт (T. Pratt), Дж. Хоккінс (J. Howkins) та інші.

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити роботи А. Батюк, Т. Білецької, І. Вахович, А. Диндара, О. Дорошенко, Н. Карасьової, Я. Левицької, С. Леонової, Д. Маркіної, О. Ніколаєвої, А. Онопрієнка, Н. Подольчака, І. Радіонової, С. Таран, А. Холодницької, Б. Чепіль, Ю. Шоломицького, І. Шкурата, П. Яворського .

Т. Білецька (Білецька, 2017) досліджувала аспекти впливу нематеріальної культурної спадщини, як частини бізнес-середовища та сектору креативних індустрій. У своїх дослідженнях авторка наголосила на ключових викликах для національної культурної спадщини в Україні, а саме: 1) її поступовий занепад та забуття, обумовлені як незавершеністю процедури ідентифікації об'єктів нематеріальної культурної спадщини (ОНКС), так розрізненістю та необізнаністю зацікавлених сторін щодо існуючих інструментів її захисту та підтримки, 2) дефіцит фінансових ресурсів для ревіталізації об'єктів, та процедурні обмеження використання бюджетних коштів їх розпорядниками.

Н. Карасьова вивчала креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку (Карасьова, 2019а) та досвід розвинених країн у сфері креативної економіки у цьому контексті (Карасьова, 2019b). Розгляд перспектив розвитку креативних індустрій, базуючись на досвіді ЄС пропонував А. Диндар (Диндар, 2019). А. Холодницька (Холодницька, 2018) досліджувала актуальні аспекти розвитку сектора креативних індустрій в Україні, експортний потенціал вітчизняної економіки, роль креативної продукції та послуг у нарощуванні експортного потенціалу України та підвищенні її позицій на світовому ринку, а також основні пріоритети Експортної стратегії України та Доктрини збалансованого розвитку «Україна-2030», визначені напрями їх практичної реалізації. А. Батюк проаналізовано стан ринку праці креативного сектору в умовах військового часу (Батюк, 2023). Показано зміни, які відбулися у креативному секторі починаючи з початку повномасштабної військової агресії, вивчила результати соціологічного дослідження стану культури та креативних індустрій під час

війни, виділила негативні чинники та гібридні загрози, що наразі найбільше впливають на креативний сектор.

У роботах Н. Подольчака та Я. Левицької (Подольчак & Левицька, 2021; Скриньковський, Подольчак, Левицька & Коновалюк, 2021; Подольчак, Левицька & Чепіль, 2023) досліджено відповідність між видами економічної діяльності, які затверджені Кабінетом Міністрів України та напрямками креативних індустрій, які окреслюються суб'єктами державного управління. Також відповідно до видів економічної діяльності, які відносять до креативних індустрій, дослідниками визначено сфери, в яких виникає та реалізовується креативних підхід, а також креативні індустрії, які не підлягають чинній класифікації видів економічної діяльності. У дисертаційному дослідженні Я. Левицької обґрунтовано теоретико-методологічні та практичні аспекти формування механізмів розвитку смарт-спеціалізації «креативні індустрії», зокрема, уперше «сформовано таргетний механізм регіонального розвитку смарт-спеціалізації «креативні індустрії» через етапи процесу створення креативних продуктів, який фокусує усі заходи публічного управління на ключових цілях, що має стати проривним елементом у забезпеченні розвитку суспільства, його добробуту та ефективного використання обмежених ресурсів» (Левицька, 2022, с. 21).

У роботах І. Шкурата та Д. Маркіної акцентовано на актуальних проблемах державного стимулювання розвитку креативної економіки України (Шкурат & Маркіна, 2022), а також виділено риси креативної економіки, такі як: використання творчого потенціалу суб'єктів та задіяних осіб; стимулювання інноваційного розвитку та інноваційної діяльності; вплив на поведінку споживачів за рахунок масового охоплення; формування нової культурної спадщини; стимулювання промислового сектору тощо.

Спираючись на науковий доробок закордонних та вітчизняних авторів далі у цьому підрозділі подано результати дослідження підходів до визначення поняття креативних індустрій, складові, що їх відрізняють, а також науковий

дискурс щодо визначення впливів креативних індустрій на регіональний та місцевий розвиток.

Деякі дослідники вважають, що «креативність» (creativity) – це нова характеристика 21 сторіччя, так само як і термін «мануфактура» виникнув на межі 19 та 20 століть. Розвиток «креативної економіки» (creative economy) пов'язують із можливостями людини використовувати власний креативних потенціал для збільшення вартості ідеї. У 2001 році Дж. Хокінс (J. Howkins) започаткував концепцію для опису економічних систем, де виникнення цінності зумовлено новітніми образотворчими якостями, а не традиційними ресурсами, такими як земля, праця та капітал (Howkins, 2001).

У 2002 році Р. Флоридою (Florida, 2002; Florida, 2003) було введено у науко-практичний обіг поняття «креативного класу» (creative class), а разом з ним і креативної економіки. Дослідження показують, що протягом декількох останніх десятиріччів відбувся стрімкий перехід від сервісної та індустріальної економіки до креативної, де основними важелями та рушійними силами є людський інтелект, таланти та вміння утворювати колаборації. За останні двадцять років також накопичений потужний міжнародний досвід керованого розвитку креативних індустрій як основи оновлення економіки окремих міст, регіонів і країн, який може бути використаний для розроблення шляхів вдосконалення функціонування вітчизняного креативного сектору.

«Помаранчева Економіка» (Economía Naranja) – це термін, який був введений до наукового та практичного обігу П. Ф. Буйтраго Рестрепо (P. F. Buitrago Restrepo) та І. Дюк Маркус (I. Duque Márquez), авторами «The Orange Economy, an infinite opportunity» (Buitrago Restrepo, & Duque Márquez, 2013). Вони пояснюють, що помаранчева фарба, пігмент який був винайдений у Стародавньому Єгипті для оздоблення гробниць фараонів, це домінуючий колір для культури, креативності та ідентичності .

Існує декілька підходів до визначення креативних індустрій. Сектор креативних індустрій також називають «креативними та культурними індустріями» або «креативними та цифровими індустріями» усередині

«креативної економіки», що належать до низки видів економічної діяльності, які спрямовані на генерацією та комерціалізацією креативності, ідей, знань та інформації. Термін «креативні індустрії» описує напрями діяльності, в основі яких лежить креативність: наприклад, дизайн, музика, видавнича справа, архітектура, фільми та відео, об'єкти, створені своїми руками, візуальне мистецтво, мода, телебачення та радіо, література, комп'ютерні ігри та перформативне мистецтво (ConnectAmericas, n.d.).

Державний департамент Великобританії з питань культури, медіа та спорту (Department for Culture, Media and Sport) визначив креативні індустрії як ті, які в своїй основі мають індивідуальну креативність, навички та талант, та які мають потенціал до створення багатства та робочих місць через генерацію та експлуатацію інтелектуальної власності (Department for Culture, Media and Sport, 2001).

Визначення творчих індустрій, на яке спирається сьогодні більшість дослідників у сфері регіонального і місцевого розвитку, було сформульовано у Регламенті Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу про запровадження програми «Креативна Європа» на 2021-2027 рр. № 2021/818: «сектори, діяльність яких базується на культурних цінностях або художньому та іншому індивідуальному чи колективному творчому вираженні». У документі також зазначено, що ці сектори мають «потенціал для створення інновацій та робочих місць на основі інтелектуальної власності», та конкретизовано відповідні сфери діяльності, а саме: архітектура, архівна справа, діяльність бібліотек та музеїв, художні ремесла, аудіовізуальний сектор (кіно, телебачення, відеоігри та мультимедіа), сфера матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, дизайн, зокрема, мода, фестивалі, музика, література, виконавське мистецтво, книги й видавнича справа, радіо та образотворче мистецтво (European Parliament and the Council of the European Union, 28 May 2021, 189/43; Президент України, 15 грудня 2021).

Термін «культурні індустрії» також використовується деякими міжнародними організаціями, хоча він більшою мірою стосується визначення

специфічного набору індустрій і може бути згаданим, як сукупність креативних індустрій. Всесвітня організація інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO), дає визначення креативних індустрій як «індустрії, які комбінують створення, виготовлення та комерціалізацію контенту, який є нематеріальним та культурним за своєю природою; такий контент, як правило, захищений правом інтелектуальної власності та може приймати форму товару чи послуги» (ConnectAmericas, n.d.).

За визначенням ЮНЕСКО (UNESCO) термін «креативні індустрії» застосовується в тих галузях, які поєднують у собі створення, виробництво та комерціалізацію «сенсів» (eng., «senses»), які є нематеріальними і мають «культурний характер». Ці «сенси», як правило, захищені авторським правом, і можуть приймати форму товару або послуги. Залежно від контексту, культурні індустрії також можуть називатися креативними індустріями, або економічним висловом «галузями майбутнього». Словосполучення «креативні індустрії» не випадково вживається у множині. Це не єдина галузь. Галузі культурних індустрій (архітектура, мода, образотворче мистецтво, кінематограф, видавнича справа тощо) мають різні можливості отримання прибутку, різну економічну логіку і динаміку розвитку (UNESCO, n.d.).

Яскравим прикладом країни, якій вдалося реалізувати керований розвиток креативних індустрій на державному рівні є Велика Британія, де сектор культурного підприємництва в 1998 році офіційно був переданий у до сфери управління Департаменту культури, медіа і спорту Уряду (Department for Culture, Media and Sport, DCMS). Для цього було виконано наступні кроки: вперше провели вивчення потенціалу креативного сектора; сформували урядову програму розвитку, що включила пріоритетні напрями розвитку креативних індустрій (створення агенцій підтримки, гранти і доступні кредити, креативне підприємництво та ін.); задля ідентифікації представників креативного сектора з-поміж інших економічних суб'єктів вперше застосували спеціальні статистичні коди (Department for Culture, Media and Sport, 2001).

1. Все більш поширеним стає термін «креативні ті диджитал індустрії». Це пов'язане зі стрімким поширенням цифрового контенту та онлайн сервісів у креативному секторі економіки. Креативні індустрії мають потенціал регенерувати економіку та створювати робочі місця та нову цінність. Цифровий сектор із його креативною складовою є одним із найбільш зростаючих у Великобританії, тому розширено і сферу діяльності DCMS, що знайшло відображення у зміні назви департаменту – Department for Digital, Culture, Media & Sport (Department for Digital, Culture, Media & Sport, n. d.). Прикладом проекту, що допомагає зростати креативним та цифровим індустріям є Liverpool Creative Growth Initiative (хаб, у якому знаходиться близько 100 різних креативних бізнесів, та є борд менторів, що консультуються їх по питаннях розвитку).

Поняття «креативні індустрії» просувається кількома міжнародними організаціями у контексті впливу на економічний розвиток (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Міжнародні організації, що просувають поняття «креативні індустрії»

Назва організації	Сутність діяльності у сфері розвитку креативних індустрій
UNESCO	Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури працює через свою Глобальну мережу альянсу культурного різноманіття та креативних міст для зміцнення культурних галузей на міжнародному рівні шляхом заохочення обміну знаннями, розбудови потенціалу, належної практики та наставництва між своїми членами. Глобальний Альянс сприяє культурному розмаїттю шляхом посилення спроможності культурних галузей виробляти та розповсюджувати товари та послуги та допомагати їм отримати доступ до національних та міжнародних ринків (UNESCO)
UNCTAD	Конференція Організації Об'єднаних Націй з питань торгівлі та розвитку внесла тему «креативної економіки» у всесвітню програму економіки та розвитку (UNCTAD). Творча економіка – це нова концепція, що стосується інтерфейсу між творчістю, культурою, економікою та технологіями в сучасному світі, де переважають зображення, звуки, тексти та символи. Сьогодні креативні галузі є одними з найбільш динамічних секторів світової економіки, що надають нові можливості країнам, що розвиваються, перестрибнути в нові економічно розвинені сфери світової економіки. Виконуючи свій мандат, UNCTAD активно просуває міжнародні дії у галузі креативних галузей, а отже, і креативної економіки, підкреслюючи їх аспект розвитку. Креативні галузі знаходяться на перехресті мистецтв, культури, бізнесу та технологій. Усі ці види діяльності є творчими навичками і можуть приносити дохід за рахунок торгівлі та прав інтелектуальної власності

Джерело: складено автором за матеріалами (UNESCO, n.d.; UNCTAD, 2022).

Поняття «креативних індустрій» мають декілька тлумачень. У табл. 1.2 представлено деякі визначення установ та організацій, які зосередили свою увагу на цих галузях за даними.

Таблиця 1.2

Різновиди тлумачень поняття «креативні індустрії»

Джерело	Термін англ./укр.	Зміст
UNESCO	Cultural and creative industries/культурні та творчі індустрії	Організація Об'єднаних Націй з питань науки і культури (UNESCO): Культурні та креативні індустрії – це ті, що поєднують у собі створення, виробництво та комерціалізацію творчого змісту, який має нематеріальний та культурний характер. Цей зміст, як правило, захищений авторським правом і може мати форму товару або послуги. Окрім усієї художньої та культурної продукції, вони включають архітектуру та рекламу
UNCTAD	Creative industries/креативні галузі	Конференція Організації Об'єднаних Націй з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD): креативні галузі є основою креативної економіки і визначаються як цикли виробництва товарів і послуг, які використовують основний внесок у творчість та інтелектуальний капітал. Вони класифікуються за їх роллю як спадщина, мистецтво, медіа та функціональні твори
WIPO	Creative industries/галузі, засновані на авторських правах	Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO): Галузі, засновані на авторських правах, – це ті, які є присвяченими, взаємозалежними або прямо або опосередковано пов'язані зі створенням, виробництвом, представленням, виставкою, спілкуванням, розповсюдженням або роздрібним продажом матеріалів, захищених авторським правом
DCMS	Creative industries/креативні індустрії	Департамент культури, засобів масової інформації та спорту Сполученого Королівства (DCMS): Творчі індустрії – це діяльність, заснована на творчості, індивідуальному таланті та майстерності, яка має потенціал для створення робочих місць та багатства за рахунок створення та використання інтелектуальної власності
ECLAC	Creative industries/креативні індустрії	Економічна комісія для Латинської Америки та Карибського басейну (ECLAC): контент-галузі: видавнича справа, кіно, телебачення, радіо, фонографія, мобільний контент, незалежна аудіовізуальна продукція, веб-вміст, електронні ігри та вміст, створений для цифрової конвергенції (крос ЗМІ)

Джерело: складено автором за матеріалами (Connect Americas, n.d.; Parrish, n.d.)

У монографії (Подольчак, Левицька & Чепіль, 2023) значну увагу приділено систематизації підходів до групування видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Розвиваючи пропонований підхід, у даному дослідженні здійснено типологізацію за підходом Всесвітньої організації інтелектуальної власності WIPO (World Intellectual Property Organization, n.d.), за

яким налічується 13 секторів «креативних індустрій»: реклама, архітектура; мистецтво та античний ринок: крафтові речі, дизайн; фешн дизайн; фільми та відео; інтерактивне програмне забезпечення для вільного часу; музика; перформативне мистецтво; програмне забезпечення та комп'ютерні ігри; і телебачення та радіо. Базові сектори, що належать до креативних індустрій, а також додаткові ключові сектори представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Типологізація креативних індустрій

Джерело: розроблено автором на основі підходу WIPO (World Intellectual Property Organization, n.d.)

В Україні поняття «креативні індустрії» почало лунаати з 2014 року, коли групи культурних активістів та експертів почали шукати можливості для перезапуску культури в реаліях того часу (Прокопенко, 2020). Однією з таких груп був «Конгрес Активістів Культури» та інші експертні спільноти, які перетворились в групу «РПР Культура» (Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ, n.d.). «Конгрес активістів культури» – недержавна організація митців та арт-менеджерів, що виникла як альтернатива Міністерству культури. Робота Конгресу була спрямована також на розвиток законодавства у цій сфері.

Маємо констатувати, що у той період в Україні не приділялось достатньої уваги становленню культури та креативних індустрій. Було

відсутнє розуміння значущості креативних індустрій на всіх рівнях влади та, відповідно, не розвивалося нормативно-правове забезпечення цього сектору економіки. Експерти зазначають, що за інерцією з радянських часів законодавче регулювання охоплювало лише діяльність державного сектора культури, «виключаючи» таким чином, з відносин з державою комерційні організації та «третій» сектор з усією різноманітністю наявних у них «культурних практик».

На думку експертів, кардинальні зміни українська культура відбувалися за кількома «хвилями», які можна вважати складовими періодизації розвитку креативних індустрій в Україні: перша хвиля – це так званий «історичний авангардизм» (1910-1930 роки); друга хвиля – творчість поетів діаспори повоєнної доби та шістдесятники; третя хвиля – це так звана «нова хвиля», постмодернізм – відродження авангардизму в кінці 1980-х – на початку 1990-х років; четверта хвиля – сплеск культурних активностей та проявів, пов'язаний з революцією гідності 2014 року (акценти на національність, перехід на українську мову, стилізований український традиційний одяг у сучасному виконанні, поява нових опер, спектаклів, театральних вистав, живопису, крос-секторальних проєктів, що переосмислюють національну ідею та ідентифікацію тощо) (Прокопенко, 2020).

В Україні з точки зору форм бізнесу, до представників креативних індустрій відносять переважно малі та середні підприємства, що виробляють креативні продукти та послуги. Одночасно, це місцеві виробництва, орієнтовані на пошук виходу на глобальні ринки в умовах постіндустріальної економіки. Зазначене зумовлено тим, що креативні індустрії – це унікальний сектор економіки, який виник внаслідок поширення масової комунікації та глобалізму. Саме тому в україномовному середовищі «креативні індустрії» часто перекладають як «творчі індустрії», намагаючись, таким чином, «укоренити» це поняття в рідній мові.

Саме тому, для українського контексту пропонується уточнене (авторське) поняття, «креативних індустрій», як тих, що використовують у

своїх продуктах та послугах індивідуальну креативність та колективні креативні продукти, створюючи додаткову вартість товарів/послуг за рахунок об'єднання талантів навколо спільної ідеї.

Для того, щоб креативні індустрії в Україні так само впливали на розвиток країни, як це спостерігається в інших країнах світу необхідно обґрунтувати комплекс концептуальних положень щодо розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях та розробити методико-технологічне забезпечення відповідних процесів.

Особливе місце у науковому дискурсі щодо розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях належить концепту «креативне місто» (creative city), що зумовлює необхідність розгляду у межах нашого дослідження основ візії «креативного міста» як прояву креативності у містах пост-індустріального світу.

Артикуляція «креативного міста» як відносно цілісного каркасу вписана в період часу від 1970-х років до першого десятиліття 21 століття. Велика Британія відіграла ключову роль у цьому процесі, при цьому слід враховувати також вагу, яку мав європейський регіон, адаптуючи та валідуючи політичну пропозицію, яка отримала глобальний розмір.

Важливо підкреслити, що розбудову фреймворку «креативного міста» краще розуміти як органічний процес, який відбувався на різних фронтах, на основі недосконалого поєднання різнопланованих ідей, які характеризуються множинними розгалуженнями та перетинами.

На перше формулювання креативного міста вплинув ряд припущень, які набули більш-менш кінцевої форми протягом процесу економічного і політичного реструктурування, спричиненого прискоренням глобалізації в останні десятиліття 20-го століття.

1. З економічної точки зору занепад після періоду Форда та оголошення приходу постіндустріального світу (Bell, 1976) викликав суттєву зміну патернів у способі сприйняття реальності та уявлення про майбутнє. Хоча були думки, які попереджали про ризики занадто буквального та

детермінованого читання цих описів (Coneh & Zysman, 1987), наративи з того періоду визначили ідею розвитку, побудовану на «кінці промисловості». З цього моменту західні держави намагалися змінити свої виробничі моделі на користь глобально конкурентоспроможної сервісної економіки.

Щодо політичного аспекту, розгортання пост-фордизму співпало з зростанням сумнівів у концепції соціальної держави та подальшим розширенням неолібералізму (Kus, 2006). Фаза між 1970-ми та 1980-ми роками показала складні рухи, які відображали кризу попередньої моделі та пошук нового напрямку. Британський контекст був яскравим прикладом і попередником багатьох проблем і трансформацій, що відбувалися. Велика Британія особливо постраждала від процесу відсутності промисловості, спричиненого глобалізацією, і її вплив сильно відзначився в її метрополіях, де концентрувалися виробничі ресурси. Це призвело до того, що ідея «міського занепаду», розглянута як нагальне питання, почала займати центральне положення в громадському обговоренні (Cheshire & Hay, 1989). Напівпокинутий природний ландшафт, залишений за собою відлітом виробничих ресурсів, служив осяжним відображенням руйнування промислового світу та численних соціальних проблем, що виникли внаслідок зростаючого безробіття. Саме в цьому контексті почали вкорінюватися ідеї того, що економічне зростання є передумовою соціального добробуту, і що наші міста – це простори, де відбудеться боротьба за відновлення (Cockrain, 2004).

Шлях до формування цього нового погляду не був ні моментальним, ні однозначним. Протистояння між неоліберальною політикою Маргарет Тетчер та короткотривалим досвідом муніципального соціалізму (Boddy & Fudge, 1984) показує, як обговорення можливих альтернатив відбувалося в межах тієї ж самої національної сфери. Протистояння між цими двома позиціями також розкриває погодження двох впливових ідей, які закріпилися в цей час: нової актуальності місцевого масштабу і нової цінності культури та креативності.

Як Теччеризм так і муніципальний соціалізм виступали за те, що місто є простором стратегічної важливості. Нова влада розглядала міські простори як місця, де можна було зробити видимою риторикою національного економічного відродження, також фільтруючи ідею доступності приватизації та інвестицій у розбудову розгорнутих інфраструктур для менеджменту процесу переходу (Varnekov, Boyle & Rich, 1989). Парадоксально, цей наратив узгоджувався із моделлю управління, схильної до централізації. З іншого боку, для нової влади, яка змогла захопити місцеві уряди ключових міст, місто було уявлене як місце опору проти проєкту центральної держави і як база, з якої можна випробувати фундаментальні політики інноваційного характеру, які надавали альтернативи для старої моделі управління та нової (Bianchini, 1989). Разом із правим рухом та підтримкою різних наративів, була підкреслена важливість міст в глобальному контексті (Castells, 1989; Sassen, 1991). Це сприяло ще більшому закріпленню помилкового і стійкого міфу про міста як автономні сутності і як простори, що переповнені можливостями.

В культурній сфері муніципальний соціалізм визначив стратегічний простір для стимулювання запропонованих ним перетворень. Зростання високорівневих форм культурного виробництва та пов'язаного з цим розширення ринку праці породило ідею «культурних індустрій» – економічного сектора, який вважався обіцяючим напрямом для відновлення британської моделі виробництва, не відмовляючись від своєї промислової традиції (Cochrane, 1986). Поза макроекономічною перспективою визнання економічного аспекту культури мало ще й політичну мету, оскільки це розглядалося як напрямок дії для поліпшення умов праці культурних агентів, сприяння включенню праці за допомогою уваги до допоміжних робіт і руйнування еліт, за що була обвинувачена парадигма культурної демократизації (Garnham, 2005). На відміну від цього, під час політики розбудови держави добробуту, що було зумовлено неолібералізмом, питання про корисність та законність публічних інвестицій в культуру було піддано сумніву. У зв'язку з цим культурна політика була зобов'язана виправдати свій

внесок на основі нових вимог, таких як економічний, соціальний та міський розвиток (Belfiore 2004; Subirats & García-Bernardos, 2015). У політичному контексті правого спрямування ідею культурних індустрій (основаних на виробництві) замінили ідеєю «економіки послуг» (споживчої) (McNulty, Jacobson & Penne, 1985). Згідно з останньою перспективою культурні активи використовувалися для привертання міжнародної уваги, привертання туристів і інвестицій, а також підтримки розбудови нерухомості. Ще раз відмінні погляди призвели до неочікуваного збігу: культура стала точкою відліку для дій, а не лише напрямом для дій.

Перехід з 1980-х на 1990-і роки показав, як велика кількість європейських міст пройшла глибокі трансформації, що характеризувалися включенням аргументів, пов'язаних з культурою та креативністю. Публікація «Культурна політика та міське відродження: досвід західноєвропейських країн» (Bianchini & Parkinson, 1993) стає бібліографічним джерелом великого інтересу через аналіз восьми міст, які належать до шести різних країн (Велика Британія, Нідерланди, Іспанія, Італія, Німеччина та Франція), надаючи відомості про панораму, що розгорталася, а також можливості та конфлікти, які можна було виявити на її горизонтах (Bianchini, 1993).

Хоча досвід, описаний у роботі, був різноманітним і відображав залежність від шляху, який виходив за межі місцевого масштабу, їхня загальна готовність була узгоджена з наступним мисленням: міське відродження, економічна реконструкція та поліпшення місцево-національного образу на світовій арені (Bianchini, 1993). Таким чином, наближення, що надають пріоритет економічному зростанню, розглядаючи культуру як необхідність, переважали, але важливо відзначити, що вони не тільки включали великий спектр ступенів і відтінків, але і співіснували з іншими формами активностей, зокрема частих культурних стратегій та проєктів, спрямованих на розвиток спільноти та/або догляд за занедбаними міськими районами (Belfiore, 2002). Ці підходи відображали вимоги, які висувалися до культурних політик довести їх громадську цінність та також були пов'язані з певною стійкістю

соціокультурних проєктів і проєктів громадського мистецтва в розвитку парадигми культурного менеджменту (Kelly, 1984).

Хоча спостерігаються очевидні непорозуміння між економічним підходом з врахуванням глобальної перспективи та соціальним підходом з місцевим акцентом, ці непорозуміння також вказують на певну взаємодоповнюваність (Pratt, 2010). Представлені в роботі вісім міст інтегрували обидві перспективи, відмінності полягали в їхньому напрямку, зв'язку та балансі.

Можливість поєднання цілей та різноманітних форм дій для досягнення перетинних змін була проілюстрована досвідом, який відкрив практичний розділ: міське перетворення Глазго на основі його призначення Європейським містом культури 1990 року (Booth & Boyle, 1993), випадком, який на момент публікації роботи вже було визнано як модель успіху. Глазго було ідеальним втіленням британського міста, економічно і соціально розбитого деіндустріалізацією. Його регенерацією керувала міська рада, але, як іноді забувається, це не могло б бути здійснено без рішучої підтримки центрального уряду, який потребував чітких образів для поширення повідомлення про національну реконструкцію - як внутрішньо, так і зовнішньо. Не могло б бути зроблено і без підтримки Європейської комісії, яка реформулювала програму ЕСоС, яка слугувала «транспортним» засобом для цього процесу (García, 2005).

Регенерація міста Глазго використовувала заходи, які в той період вже вважалися дотичними до звичайних: визначальні культурні об'єкти, регенерація прибережної зони річки, туристичний маркетинг, помірна децентралізація міських втручань, пошук підтримки спільноти тощо. Однак елемент, який відзначив досвід і став основою для успішної історії, – це зобов'язання перед культурними галузями, головним чином мистецтвом, дизайном і аудіовізуальними індустріями, як ресурсом для економічного та міського відновлення. На цій основі, прямо взаємодіючи з досвідом муніципального соціалізму, відкрилася дорога до нової економіки, яка

припускала відновлення навичок місцевого робочого класу (Booth & Boyle, 1993). Глазго презентувало себе як місто, яке відбудовується за допомогою культури, творчо перетворюючи свої слабкості в сильні сторони. Важливо відзначити, що стратегію трансформації Глазго розробила консалтингова фірма «Comedia», яку очолював Ч. Лендрі (Ch. Landry), який визнав, що вперше він використав концепцію «креативного міста» у заголовку підготовленого ним документа (Landry, 2005). Як було вже зазначено, практичний досвід служив випробуванням інтуїції, зв'язуючи теоретичне мислення з сильною практичним підґрунтям.

Варто також коротко згадати про Барселону-92 як досить схожий, але в той же час відмінний досвід порівняно з Глазго-90. Мова йдеться також про велике міське перетворення, в межах того ж періоду, яке використовувало більшість заходів, перерахованих вище. Однак між цими прикладами є відмінності, які виходять за межі нюансів. Основною метою Барселони-92 було не стільки міське оновлення за допомогою перегляду економічної моделі, скільки відображення відновлення демократії в Іспанії та інтеграція ідеї модерновості відповідно до європейського канону. Іншими словами, в разі Барселони-92 культура використовувалася з ерудитного та цивілізаційного погляду, а не економічного. Втручання в громадський простір і міський ландшафт стали наріжними каменями її стратегії (Vorja, 1995), як засобів розвитку гордості громадян і розбудови відчуття колективного проєкту.

Хоча в роботах Ф. Бьянкіні (F. Bianchini) та Р. Паркінсона (R. Parkinson) іноді згадується Барселона-92 (Bianchini & Parkinson, 1993), набір кейс-стадіс показує Більбао як іспанський приклад, що виділяється від Барселони більшою центричністю ідеї місько-економічного відновлення в постіндустріальному світі. Ця деталь виражає те, як англосаксонський погляд вносить упередження в конструкцію розуміння ролі культури в міських політиках, наголошуючи на певних аспектах та дискримінуючи інші.

Різні способи аналізу та перевірка ряду нових тенденцій поступово встановили складне розуміння зв'язків між розвитком, культурою і містом. У

зв'язку з цим поле досліджень, яке набуло важливості, - це те, яке прагнуло характеризувати логіку виробництва та споживання нового капіталізму. На основі визначення економічної динаміки, яку характеризує гнучкість та виявлення складних географічних закономірностей (Sabel, 1994), заклик до уваги до зростаючого значення аспектів символічного типу в глобальних потоках обміну (Lash & Urry, 1993) та акцент на конкурентній перевазі, яку означав перехід від моделі, що вимагає великої кількості праці, до моделі, що вимагає знань (Porter, 2011), «культурна економіка» стала областю дослідження, яка також набула вдосконаленості та визнання (Pratt, 1997; Scott 2000).

Маючи міцну аналітичну підтримку, в той час, коли публічні політики мали на меті працювати на основі технічних критеріїв, заснованих на доказах, щоб підтвердити свою легітимність, це діяло як рушійна сила за програмами, які сприяли розвитку культурних і творчих секторів для економічного відновлення. Крім того, вплив досліджень культурної економіки був ще ширший через те, як вони визначали дорогу для дискурсів, які вказували на важливість культури, креативності та інновацій в цілому для урбаністичного управління (Scott, 2014). Незважаючи на те, що це нове спрямування на міську креативність концептуалізувалося в різних частинах Європи (особливо в Німеччині культурно-політичною консалтинговою фірмою STADTart, яка встановила кінцеві співпраці з Comedia), контекст Великої Британії продовжує відігравати центральну роль у його розвитку та поширенні.

На цьому етапі особливо важливим стає контакт між П. Холлом і Ф. Бьянкіні (P. Hall & F. Bianchini) та Ч. Лондрі (Ch. Landry). Обмін ідеями між ними визначив тон першої презентації креативного міста як артикульованої політичної пропозиції. Холл присвятив роки роботі над ідеєю того, що протягом історії міста, які пережили найвеличніші моменти розквіту, зробили це завдяки конфігурації себе «креативно». Енергія для цього виникала від концентрації людей, ідей та навичок, які вони вміщують, елементів, які створюють «креативне міліє» (Hall, 1998).

Як вказує П. Холл (P. Hall), креативність була не лише ключем до успіху, але і природною тенденцією міста, яку слід розуміти та стимулювати (Hall, 1998). З свого боку, Ф. Бьянкіні (F. Bianchini) ввів поняття культурного планування, концепцію, що виникла в США та Австралії, але яку він розглядав з європейської точки зору, надаючи центральне значення ідеї «культурних ресурсів» (Bianchini, 1993). Ключ тут був у способі, яким визначалися ці ресурси. Пропозиція Bianchini виходить за межі звичайної ідеї матеріальних активів (твори мистецтва, будівельна спадщина, музеї, культурні центри тощо) і включає елементи більш складного характеру, такі як спогади, ідентичність громадян, спільні цінності, стиль життя, демократична стійкість, схильність до громадянської участі чи наратив, що обертається навколо міста. Ф. Бьянкіні (F. Bianchini) також вказував, що ці ресурси впливають на питання, що виходять за рамки розуміння культури як сектора, володіючи потенціалом для поперечної (crosscutting) дії. Розуміння того, як їх активізувати та мобілізувати, було основою моделі ендогенного розвитку, яка виходила за межі обсягу міської регенерації. З точки зору культурного планування культура вже не була просто інструментом для відновлення міст у занепаді, а складною динамікою, яка стосується всієї міської дії та громадського життя.

Комбінація цих ідей, підтримана практичним досвідом авторів, послужила для висунення попередньої пропозиції щодо «креативного міста», яка виявила «міську кризу», визнала «час переходу» і закликала до більш голістичного мислення та більшого прийняття ризику при вирішенні викликів міст. Щоб відкрити непередбачені можливості, креативний підхід повинен викликати переоцінку ролі інструментального раціоналізму в прийнятті політичних рішень. Також було вказано, що міське управління та розвиток міста повинні акцентувати на розумному використанні місцевих ресурсів, а не глобалізованих узагальнених формулах. Як стверджують автори (Landry, 2012; Bianchini, 2017), ця візія була реакцією проти загального, технократичного, управління «зверху вниз» та катаклізмичної моделі міської трансформації, яка поширювалася на Заході. Опис концепції «креативного

міста» на своєму початковому етапі було представлено в книзі обсягом п'ятдесят сторінок. Половина з них формулювала концептуальний каркас. Інша половина роботи складалася з переліку численних кейсів, багато з яких були тривіальними і маловідомими, і які намагалися передати ідею, що міська творчість, за тими умовами, які розглядалися, не є питанням епічних подій, але скоріш щось, що траплялося повторювано, було непомітним, але успішним.

Ч. Лондрі також взяв на себе відповідальність переробити «першу версію» креативного міста і перетворити її на більш детальну та прийнятно згуртовану концепцію практичних політик. Його книга «Креативне місто: інструментарій для міських інноваторів» (Landry, 2020) знову звернула увагу на розгалужений каркас, поєднуючи перспективу культурного планування з перспективою міського управління. Виклад Ч. Лондрі був насичений великою кількістю сильних ідей, що вказує на особливий талант формулювання привабливих тез, отриманих у сфері консультивання. Це не означає, що це легко. Його центральна теза, ідея, яка надає єдність і зміст поясненню, полягає в тому, що міська креативність не визначається в термінах виробництва чи споживання, але в термінах процесу. Словами Е. К. Прата (А. К. Pratt), пропозиція Ч. Лондрі (С. Landry) – «про інклюзивне та зручне місто, де мистецтво і культура – це засіб і практика створення місця та життя» (Pratt, 2008). Крім того, важливо відзначити, що вибір терміну «інструментарій» у підзаголовку книги часто використовувався противниками креативного міста для зведення його до поверхневої та неглибокої пропозиції, яка продукує наївні рішення. Це критика, яка не відповідає змісту публікації, розглядає вагу уваги на визначенні концептуальних і методологічних передумов, а не наданні конкретних пропозицій. Однією з визнаних цілей Ч. Лондрі є вплив на прийняття політики та міське управління. Його думка формулюється і презентується з цієї точки зору, і саме так треба розуміти акцент на прикладному аспекті креативного міста та використанні кейсів, які ілюструють пояснення.

Робота Ч. Лондрі відображає багато з попередніх упереджень і протиріч його епохи у вигляді непомірного оптимізму; акценту на можливостях, а не на проблемах; неясної ієрархії між різнорідними цілями; передбачення корпоративної мови, що вимагає економічного мислення; відкидання бюрократичної логіки на користь неоднозначної гнучкості; гармонійна та добродесна ідея громадянства; підприємницька риторика щодо креативних секторів чи невірне відображення міста як автономної сутності. Легко впізнати походження багатьох з цих напрямів у історичному маршруті. Враховуючи конкретний момент, коли була опублікована книга Ч. Лондрі (C. Landry), також важливо враховувати атмосферу ентузіазму (останнім часом пом'якшеного), створену в Сполученому Королівстві перемогою Т. Блера (Anthony Charles Lynton Blair) в 1997 році, з проектом уряду, який оголошував нове значення культури і, зокрема, креативності (Banks & O'Connor, 2017). Фактично, Ф. Бьянкіні (F. Bianchini) визначає легке зміщення тону між дискурсом креативного міста, який вони представляли в 1990-х роках, і тим, який був запропонований в 2000 році. На його думку, це зміщення можна визначити як перехід від радикальної та партикулярної готовності до більш самореферентного та технократичного стилю еліти (Bianchini, 2017).

Хоча бачення концепту Ч. Лондрі (C. Landry) мало великий успіх, через кілька років Р. Флоріда (R. Florida) з теорією «креативного класу» (Florida, 2002) швидко привернув увагу до пов'язування креативності й міст. Навіть якщо обидві пропозиції (та, яку сформулював Ч. Лондрі, і ту, яку подав Р. Флоріда), часто цитуються разом, наче вони аналогічні, відмінності між ними більш ніж значущі. Спільним є бачення «належного міста» (англ., «good city») як соціально живого простору, який виступає генератором благополуччя (англ., «wealth generator»). Як у дискурсі Р. Флоріди, так і в у дискурсі Ч. Лондрі, можна виявити увагу до помітних змін в сучасних стилях життя у місті, зростаючу важливість дозвілля та культурного споживання. Водночас, теорія креативного класу краще вписується у сферу досліджень публічного управління в часи «нової економіки». У тому, як вона концептуалізована,

креативний клас є активом, що пропонує конкурентну перевагу у зіставленні із скороченням витрат на виробництво. Твердження, які представляє Р. Флоріда, виходять за межі сказаного вище, являючи собою сукупні вподобання фокусної групи людей, чи припущення щодо їхньої схильності до громадянської участі; зазвичай, вони стають у центр уваги, коли насправді вони є найслабкішими та другорядними елементами дискурсу. Незважаючи на значні розходження, погляд Р. Флоріди близький до погляду А. Дж. Скотта (A. G. Scott), коли він розглядає географічну логіку екосистем культурного виробництва (Scott, 2000), або до погляду А. Маркусен (A. Markusen), коли вона ставить митців в центр аналізу і пропонує оцінювати їх внесок в регіональну економіку вводячи поняття «митецького дивіденду» (Markusen & Schrock, 2006). Таким чином, можна погодитися із думкою Ч. Сеговіа (C. Segovia) та Дж. Герве (J. Hervé), що важливим є встановити певну ієрархію між існуючими поглядами (Segovia & Hervé, 2022).

Наостанок важливо акцентувати на ще одну поширену ідею, яка твердить, що теорія креативного класу мала приголомшливий вплив на глобальному рівні. Неможливо заперечити, що дискурс Р. Флоріда (R. Florida) став моделлю, яка розповсюджувалася на різних територіях, але це не означає, що його вплив був однорідним. Це твердження особливо відображено в європейському контексті, де динаміка, описана Р. Флорідою з американської перспективи, не є функціонально відповідною належним чином (Martin-Brelot, Grossetti, Eckert, Gritsai & Kovacs, 2010), також викликає розбіжності з загальними цінностями регіону.

1.2. Керований розвиток креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення»: методологічні засади та кращі європейські практики

Для представлення методологічних засад керованого розвитку креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення» та

визначення процесів, що відбувається, коли креативні підходи зустрічаються з традиційними галузями виробництва та промисловості через колаборації та крос-секторальні проєкти за сприяння органів публічного управління, порівняємо досвід, отриманий за двома масштабними європейськими проєктами міжрегіональної співпраці (Cross Innovation та DIVA (Італія-Словенія)), щоб зробити висновки про те, які фактори чи принципи впливають на появу позитивної та розгалуженої міжгалузевої інновації. Обрана методологія дозволить застосувати отримані результати для подальшого розроблення концептуальних засад та методико-технологічного забезпечення керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях в Україні.

Проєкт DIVA ставив на меті розвиток екосистем та інноваційних ланцюгів створення доданої вартості: підтримку міжнародних інновацій через креативні індустрії (DIVA, 2020). Дослідження в цьому проєкті було спрямоване на подальше стимулювання сприятливих зв'язків між різними напрямками проєкту (включаючи відкритий виклик для фінансування двадцяти одної ініціативи), заснованих на теоретичних та емпіричних дослідженнях. Результати, отримані в рамках реалізації проєкту, виникли на основі аналізу досвіду учасників із зазначених територій (учасники розглядалися з точки зору підприємницького та креативного контексту) регіонів, що брали участь. Цей аналіз включав три центральні елементи: аналіз потреб учасників, SWOT-аналіз та побудову моделі співпраці, здатної створювати сприятливі зв'язки між креативними індустріями та бізнесом. Ці етапи залежали від наступних даних: найкращі практики, пов'язані із трьома територіями (регіон Венето, Фріулі-Венеція-Джулія та Словенія); результати інтерв'ю для SWOT-аналізу; інтерв'ю для вивчення випадків співпраці, які відбулися в трьох регіонах між креативними індустріями та бізнесом.

Останній пункт був прямо пов'язаний з теоретичним каркасом, за яким протягом понад десять років розглядалась можливість «взаємодії між цими так віддаленими світами» (Darsø, 2004) та включений в економічний, правовий та

стратегічний контекст, що складається з основних заходів для підтримки сектору культури та креативності та його взаємодії з широкою бізнес-системою.

Інструменти та підтримуючі заходи доповнювали одне одного наступним чином:

1. Проведені польові інтерв'ю були здійснені для розуміння того, як структурувати якісне дослідження для проведення SWOT-аналізу регіону;
2. Інтерв'ю, проведені для реалізації регіонального SWOT-аналізу, вказали на потреби компаній;
3. З огляду на виявлені потреби та можливості, що виникали з співпраці між суб'єктами галузі креативних індустрій та мали взаємовигідний характер для малих та середніх підприємств, була структурована лінія інтерв'ю, яка підтримувала встановлення моделі співпраці в рамках проекту DIVA та подальші рекомендації щодо удосконалення співпраці.

Приклади, взяті під увагу як з проекту DIVA, так і з Cross Innovation, були відібрані на якісній основі відповідно до методів та трансформаційного впливу (на організаційному, соціальному та бізнес-рівнях). Вони були обрані з огляду на їхню придатність для висвітлення тих взаємодій, які характеризуються найважливішою міжсекторальною співпрацею та обіцяють внести нові підходи до парадигми міждисциплінарності.

Якщо розглядати з погляду дослідження управління інноваціями, особливо через активне використання кейс-досліджень, підхід, заснований в результаті реалізації проекту DIVA, повинен був виправдати поширені недоліки дослідження на основі кейсів (Goffin, Åhlström, Mattia & Richtnér, 2019), оскільки методологія, використана в DIVA, передбачала більш складний підхід, ніж проста інтерпретація зібраних даних. Застосовувався шаблон оцінки для кейс-досліджень, який частково включав критерії теоретичного вибіркового вибору. Протягом всього збору та аналізу даних була проведена робота над аргументацією, на основі якої були зроблені висновки. Таким чином, висновки ґрунтувалися на даних, які були відібрані за

максимально можливим рівнем надійності, із дотриманням спільної структури інтерв'ю (як первинних даних), в поєднанні з аналізом SWOT та обробкою вторинних джерел.

Мета проєкту Cross Innovation (Cross Innovation, n.d.) здається дуже схожою на мету проєкту DIVA: виявлення та обмін інноваційними досвідами, які виникають на залучених територіях, а головне, сприяння тісній взаємодії між креативними індустріями та галузями традиційних секторів. Основна відмінність між цими двома проєктами заключається у включенні одинадцяти європейських міст з різних країн у перший проєкт і трьох європейських регіонів (що охоплюють згуртовану територію) у другий. Методологічний підхід до Cross Innovation включав такі етапи (Oliveira, Laranja, Lahorque & Born, 2016):

1. Простори співпраці (просторова міжсекторальна співпраця): простори, де інтерсекторальна інновація має специфічні умови для виникнення: інкубатори, лабораторії, коворкінг-простори;

2. Медіація (посередництво): послуги медіації, які можуть змістити розрив між секторами економіки, наприклад, із залученням сектору креативних індустрій та стартапів;

3. Інновації на основі культури: процеси, що виникають через мистецькі та творчі практики, що породжують інновації в компаніях у приватному або публічному секторах;

4. Смарт стимули: Інноваційні моделі фінансування, які сприяють міжсекторальній інновації (залучення інструментів ШІ, криптовалютних бірж тощо).

Методологія, використана в проєкті, базувалася на: ідентифікації потенціалу міст з точки зору творчих та розвиваючих галузей через збір даних; обміні існуючими передовими практиками, пов'язаними з чотирма темами (Простори, Медіація, Культурні проєкти та Стимули); проведенні семінарів для впровадження інноваційних політик; визначення матриці взаємодії між

залученими секторами; розроблення місцевого плану впровадження (Oliveira, Laranja, Lahorque & Born, 2016).

Так само, як і в DIVA, перед застосуванням передових практик та SWOT аналізом було проведено картографування представників креативних індустрій в регіонах, а також семінари для обміну та визначення бізнес-потреб, особливо тих, що виникають у малих та середніх бізнесів.

Проект Cross Innovation (Cross Innovation, n.d.) головним чином спрямований на стимулювання економічного розвитку регіону через взаємодію двох секторів (бізнесу та креативних індустрій), які, поєднуючи свої компетенції, потенційно можуть сприяти генерації інновацій. Партнерство з промисловими секторами в цьому відношенні виявилось дуже плідним, оскільки, в загальному, креативні індустрії потребують розвитку своїх бізнес-навичок (Oliveira, Laranja, Lahorque & Born, 2016). У рамках проекту Cross Innovation (Cross Innovation) мешканці міст повинні були навчитися думати про політику стимулювання відкритих просторів, які сприяють взаємодії між різними видами економічної активності. Співпраця вважалася важливим чинником у пошуку інновацій між компаніями, але виявлені очевидні труднощі для компаній у ідентифікації інших компаній, з якими вони можуть співпрацювати (в той час як проєкт DIVA шукав перетинів бізнесу зокрема з галуззю креативних індустрій та громадськими об'єднаннями у сфері культури, авторськими групами чи окремими особами). Також важливо вміти правильно визначати потреби та проблеми організацій для знаходження найкращого способу крос-секторальної взаємодії. І враховуючи це, проєкт DIVA, як буде описано далі, відновлює потреби компаній через SWOT-аналіз та польові інтерв'ю, а також сприяє взаємному обміну шляхом створення місцевих Центрів спільноти. Для портфелю проєкту Cross Innovation були обрані декілька кейсів, що представлені далі у нашому дослідженні.

Кейс «Native instruments». Компанія була заснована в 1996 році і з того часу виробляє продукцію, яка дозволяє здійснювати синтез звуку на звичайних комп'ютерах (Native Instruments GmbH, n.d.). Вони виробляють програмне та

апаратне забезпечення для аудіопродукції на комп'ютерах. Серед іншого програмного забезпечення вони розробляють Traktor і Reaktor, дві потужні програми для сучасної аудіопродукції та діджеїнгу. Компанія доповнює свою лінійку програмним забезпеченням власного виробництва, яке дозволяє продюсерам взаємодіяти з комп'ютерами більш інтуїтивним способом. Компанія базується в Берліні, місті, що вважається однією з європейських столиць електронної музики. Їхня діяльність спрямована на інтеграцію не лише техніків, але й кінцевих користувачів під час процесу розробки. Вони тісно співпрацюють з музичною сценою (включаючи великі імена, такі як Річі Хотін та Джеймі Ліделл), показуючи, що включення артиста (кінцевого користувача) призводить до створення більш надійного продукту. «Native Instruments» організовують своє виробництво навколо кожної лінії продуктів, а не фокусуючись на професійних галузях. Вони стверджують, що працюють з «висококласними професіоналами з різних сфер експертизи», а серед цих сфер вони виокремлюють «дизайн продукту, виробництво апаратури, електротехніку, розробку програмного забезпечення та дизайн інтерфейсу». Робота та дослідження для кожного нового продукту додатково проводяться через співпрацю та зворотний зв'язок від музикантів та продюсерів музики, що дозволяє їм тримати продукти актуальними на ринку з часом, виходячи з потреб і очікувань кінцевих користувачів та тим самим створювати стабільну спільноту. Цей випадок показує виникнення навичок та знань в межах креативної сфери, які, завдяки інжиніринговим процесам, перетинаються з технологією (Technology) через інноваційні заходи в межах дизайну (Design) – та повертаються, перевтілюючись у форму мистецтва (Art) із залученням нових артистичних імен.

Кейс «Planet Modulor». Проєкт Planet Modulor стартував приблизно в 2013 році як оригінальне об'єднання невеликих та середніх роздрібних компаній, включаючи ремесла та культурні організації. Оригінальна ідея полягала в тому, щоб перевершити спрямовані на споживачів торгові центри за центрованістю презентації продукції, акцентуючи увагу на відмінностях

майстерності та технічної досконалості, з додатковою цінністю якісного дизайну. Спочатку відвідувач повинен був відчувати процес створення та самостійно стати творчо стимульованим, ставши таким чином клієнтом для роздрібною торгівлі. Ініціатором проєкту була компанія Modulor Material Total, яка разом з партнерами пропонує широкий спектр матеріалів, продуктів та послуг для професійних митців на площі понад 11,000 квадратних метрів в приміщенні преміум-класу (Moritzplatz) в Берліні. Оригінальний план передбачав створення місця, де торгівля, ремесло та послуги можна було б раціонально поєднати з творчими, культурними та соціальними проєктами. Здається, що проєкт в основному розвинувся в магазин мистецтв і ремесел з справді широким асортиментом та високоякісним сервісом, включаючи розгалужений інтернет-магазин. Можна виявити невелике рекламне співробітництво між журналом ArtConnect та власним журналом Modulor для творців, де вручаються невеликі призи студентам мистецтва у формі шопінг-купонів. Однак спочатку Planet Modulor мав експериментувати з прототипом нового місця, де товари, ремесла та послуги продуктивно поєднуються та створюють інноваційні, культурні та соціальні проєкти. Простір мав діяти як посередник у сфері творчості та інновацій.

У просторі мали бути майстерні з лазерного різання, фрезерування, обробки дерева, текстилю, синтетики та металу; виробництва мозаїки, шпалер, предметів інтер'єру, аудіосистем; модельне виробництво, студії штучного золочіння; фотографи та лабораторії, друкарня, книгарня, кафе і ресторан, а також дитячий садочок на даху, навіть центр інтеграції та підготовки молоді. Але здається, що початкова енергія спільноти, пов'язана із проєктом перебудови, що також фінансувалася європейськими коштами, поступово розповсюджувалася на ширшій території «Aufbau Haus», яка тепер має різноманітні кафе, магазини та культурні місця (унікальні місцеві галереї, бібліотека та театр), включаючи нічний клуб і місце культури «сінті та рома», дитячий садок, і, наостанок, невеликий приватний університет прикладних

наук. Зрештою, немає доказів наявності послідовної програми чи оркестрованої діяльності в дусі початкової ідеї головного хабу.

З цього боку здається, що відсутність інтеграції широкого погляду з візією не привела до бажаного результату. Художній внесок не було повністю інтегровано, і таким чином він перетворився на простір «для художників» – магазин, а не центр мистецтва.

Кейс «AWS». Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft (AWS) – це федеральний банк розвитку та фінансування для підтримки та фінансування підприємств. Вони надають приблизно 1 мільярд євро для фінансування, допомоги, грантів, кредитів та гарантій для фінансування проєктів. У 2013 році банк від імені Австрійського федерального міністерства економіки, сім'ї та молоді розробив систему для забезпечення співпраці між креативним сектором та компаніями інших галузей, тим самим підтримуючи крос-секторальні інновації. Тоді вони запровадили австрійський Kreativcheck, який був своєрідним культурним ваучером з початковим запуском у 300 євро, кожен оцінювався у 5000 євро. Попит був швидко задоволений та перевищений, з цієї причини за дев'ять днів міністр подвоїв бюджет до 3 мільйонів євро. За менше ніж місяць було отримано ще 930 заявок. Проєкт був повторений у 2014 та 2015 роках. Це стверджує, що мережеві здібності регіональних зацікавлених сторін є ключовим фактором успіху. AWS, здається, зберіг відображення цього виду фінансування і далі. У 2020 році нова ініціатива, схоже, взяла його місце: AWS Creative Impact – це програма фінансування, спрямована на розробку нових продуктів та послуг. Обсяг фінансування тепер складає до 200 000 євро для проєктів тривалістю від 1 до 3 років. Фінансування поділяється на 3 фази: передфундаційна фаза (до 1 року до заснування), фаза фундації (до 6 років після заснування) та фаза зростання (6 років після заснування або більше). Цей випадок однозначно показує, що інвестиції в розвиток креативного сектору можуть перерости в стійкий екосистему.

Подібно до Cross Innovation, проєкт DIVA спочатку визначив ряд кращих/належних практик на інституційному рівні, дві найбільш відповідні з яких наведено далі, і в деякому контрасті до вищезазначених випадків:

Центр креативності – це перший великомасштабний словенський акселератор розвитку бізнесу для фахівців у галузі культурно-креативних індустрій, який було втілено за ініціативою Музею архітектури та дизайну. Разом з низкою відкритих викликів від Міністерства культури Центр має створити систему підтримки для словенського креативного сектора. Спрямована на посилення соціальної та економічної цінності сектора в цілому, включаючи культурні індустрії, програма будує та зміцнює зв'язки з іншими секторами та економікою загалом, тим самим залучаючи як обрані великі імена в галузі, так і широко залучаючи малі та середні підприємства. Проєкт фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (EFRD), але фінансування подальше розподіляється на заходи, заплановані протягом усього терміну фінансування. Заходи є систематичними та спрямовані на прискорення, інкубацію, навчання та фінансування подальших підприємств у секторі творчості. Великий акцент Центру творчості зосереджений на розвитку міждисциплінарних, міжсекторальних проєктів, які об'єднують мистецтво, культуру, бізнес та інші сфери, такі як дизайн продуктів та послуг, мода, архітектура, галузі геймінгу тощо.

Остаточною метою є підтримка запуску великої кількості нових стартапів, продуктів або послуг, які будуть комерційно успішними, і через ці заходи розвивати економічно стійкі креативні індустрії в Словенії. Відносно невеликий ринок в Словенії є додатковим викликом для певних аспектів культурного сектору. За допомогою проведення таких заходів намагаються досягти нового виду балансу між культурно-прогресивними та комерційними креативними продуктами чи послугами. Проєкт реалізується в рамках Операційної програми здійснення політики співпраці ЄС в період з 2014 по 2020 рік, загальна вартість інвестицій на 2017–2022 роки становить майже €11 мільйонів.

Передумовою ініціативи є виведення креативних практик на перше місце в новостворених підприємствах. Проєкт було задумано як відкритий, що означає, що способи включення мистецтва чи дизайну в нові проєкти не визначені заздалегідь, навіть якщо сприяння інноваціям (також бізнесовим) у секторі культурно-креативних індустрій залишається на меті ініціативи, його вплив на науку чи техніку як такі відносно невеликий. Словенська креативна спільнота виявила великий інтерес до нього, з численними проєктами, які були відкриті або масштабовані.

Однією з важливих відгалужень Центру є платформа Made In (Center za kreativnost, n.d.), яка позиціонує себе як платформа для досліджень, дизайну та спадщини, яка прагне підтримувати та сприяти співпраці та обміну знанням між традиційними ремеслами та сучасним дизайном.

Галерея «Kapelica» (Kapelica) в Словенії вже три десятиліття є міжнародно визначним центром прогресивної мистецької практики; протягом останнього десятиліття вона часто приймає художників, які працюють у галузі біо-мистецтва та інших дослідницьких художніх напрямів. В період між 2015 і 2018 роками три різних художники, співпрацюючи з галереєю в їхній виробничій лабораторії (BioTehna), незалежно використовували інкубатори для вирощування клітинних культур для своїх різних творів мистецтва. Деякі проєкти художників вимагали постійного контролю за ростом, і головний інженер, який доглядав за BioTehna, зрозумів, що таких інкубаторів не існує на ринку, і, здається, неможливо перетворити, перебудувати або "взламати" існуючі інкубатори. Інженери BioTehna звернулися до словенської компанії Kambič, яка виробляє лабораторне обладнання, і через поетапне поглиблення співпраці вони розробили професійний інкубатор із вбудованою камерою. Ця інновація, спрямована на художників і створена спочатку для задоволення потреб, які виявило художнє дослідження, виявилася корисною також у традиційних наукових середовищах і, таким чином, знайшла комерційний успіх. Це чітко демонструє переходи в розширеному циклі креативності, які будуть представлені в Розділі 3, де мистецьке мислення знаходить

застосування в науці (перетинаючись з технологією), створюючи нові знання, які на наступному етапі породжують новий (готовий для проявлення на ринку, якщо не революційний) дизайн, який потім ітеративно застосовується для вдосконалення продукту та зручності його використання.

Один з найважливіших результатів, досягнутих в рамках проєкту Cross Innovation, – це передусім розробка Крос-матриці ККІ та інших напрямів промисловості (Oliveira, Laranja, Lahorque & Born, 2016), яка була створена для визначення в кожному місті-партнері секторів культурних і творчих індустрій та секторів інших сфер економічної діяльності (табл. 1.3). Мета цієї матриці – визначити можливі перетини та підходи між секторами, тобто потенціал для реалізації міжсекторальних інновацій. Кожне місто представило свою матрицю: з цього перетину виявлено, що найбільше пов'язані сектори між ККІ та МСП – це дизайн та навколишнє середовище; соціальні медіа та навколишнє середовище; дизайн та промислове виробництво. Сектори, які майже не мають чогось спільного або слабо порівнюються з іншими, – це: відкриті дані, сучасне мистецтво, реклама та мода.

Таблиця 1.3

Крос-матриця ККІ та інших галузей промисловості

Сектори	Залучені індустрії	
Креативні індустрії	Дизайн Соціальні медіа Геймінг + веб Візуальне мистецтво Відкриті дані	Архітектура Фешн Музика Реклама Сучасне Мистецтво
Традиційні та зростаючі індустрії	Зростаюче Середовище та Енергія Виробництво товарів Рітейл та дозвілля Фінансові Сервіси Соціальне Оточення Публічна спадщина Інформаційні та комунікаційні технології Логістика та транспорт	Здоров'я Виробництво Освіта Туризм Будівництво Технології Реставрація Публічне Управління

Джерело: складено автором за (Oliveira, Laranja, Lahorque & Born, 2016).

Акцентуємо на тому, що спорідненість відбуваються головним чином на рівні бізнес-моделі, оскільки дизайн за своєю природою близький і споріднений з промисловим виробництвом, тоді як образотворче мистецтво очевидно ні (див. табл. 1.3).

Одним із основних результатів проекту є розуміння компаніями, що є можливість для співпраці для розробки нових засобів або удосконалення існуючих технічних рішень. Для поліпшення співпраці пропонується.

1. Підтримувати передачу конкретних технологій;
2. Організувати регулярні заходи, на яких відбувається взаємодія між різними секторами;
3. Впроваджувати управлінську підтримку для сегментації та посередництва на подіях між сторонами;
4. Зменшити дефіцит кваліфікованих кадрів;
5. Працювати над збільшенням та розширенням пулу талантів.

Серед найбільших перешкод у процесі міжсекторальної інновації як основи конкурентоспроможності території є складність ідентифікації інших секторів, які можуть ефективно вирішити проблему генерації інновацій у наявних продуктах. Інша проблема полягає в складнощах мережевого взаємодії на місцевому рівні: існують труднощі для компаній у визначенні інших компаній, з якими можна співпрацювати. Необхідно встановити вищі рівні довіри та комунікації, оскільки вони є ключовими для успіху процесів міжсекторальної інновації.

Однією з найбільших перешкод у процесі створення міжсекторальної інновації є складність визначення інших секторів, які можуть ефективно вирішити проблему генерації інновацій у наявних продуктах. Ще одна проблема полягає в складнощах формування мереж на місцевому рівні: компаніям важко визначити інші компанії, з якими можна співпрацювати. Необхідно встановити вищі рівні довіри та комунікації, оскільки це є ключовим для успіху міжсекторальної інновації.

Основні рекомендації результатів проєкту включають створення повістки, що сприяє культурі міжсекторальної інновації, з сесіями щодо виявлення наміру, тематичними семінарами та рекомендованими інструментами до вживання у практиці. Також висловлюється вимога до створення просторів, спільної роботи між секторами, між університетами та промисловістю, і, передусім, до розбудови довіри між різними промисловими секторами. Вважається також необхідним проведенням дій для досягнення наступних цілей (Центр економічного відновлення, 2020; Кабінет Міністрів України, 03 березня 2021):

1. Створювати стратегічні програми для стимулювання творчої економіки в містах;
2. Пропагувати інтернаціоналізацію та дайверсіті;
3. Фінансувати креативні заходи;
4. Сприяти розвитку творчих кварталів та територій;
5. Підтримувати креативне підприємництво;
6. Організовувати майстер-класи та резиденції для художників;
7. Стимулювати креативний туризм та економіку вражень.

Як бачимо, частина цілей відповідає пріоритетному напрямку Національної стратегії економічного розвитку України на період до 2030 року (Центр економічного відновлення, 2020; Кабінет Міністрів України, 03 березня 2021).

Інформація, зібрана під час польових інтерв'ю в рамках проєкту DIVA, була пов'язана з регіональними SWOT-аналізами. В результаті було виявлено, важливі висновки щодо культурно-креативних індустрій та малого та середнього бізнесу, що брали участь у зборі даних. Різні набори даних, пов'язані з прямим дослідженням, використовувалися для розуміння різних випадків та найкращих практик, пов'язаних із територіями Словенії, регіону Венето та Фріулі-Венеція Джулія в Італії.

Можна уявити виникнення нової моделі для підприємництва, в якій малі та середні підприємства визнають, що вони викликані не лише

високоскладною ринковою ситуацією, але й тим, що потреби користувачів та соціальні контексти, в яких застосовуються їхні продукти або послуги, можуть бути ухвалені, описані та вирішені за допомогою творчих, як дизайн-базових, так і художніх методологій. Митці починають відігравати ключову роль у компаніях як важливі партнери в командах інновацій. У табл. 1.4 визначено основні слабкі моменти, джерела позитивних наслідків для мистецтва та дизайну, а також глибока інтеграція дослідження.

Таблиця 1.4

Недоліки малих та середніх підприємств креативних індустрій

Критерії/ Локації	Словенія	Фріулі Венеція Джулія	Венето
Достатня біографія	Відсутні департамент інновацій та дослідження	Обмеження щодо інноваційної реалізації процесів: більшість працівників працюють над усім; короткострокові цілі та проекти, що приносять миттєвий прибуток, є більш важливими.	Відсутність достатнього рівня освіти та знань. Проблемою також може бути зміна поколінь, оскільки традиційні підприємства, як правило, керуються засновниками.
Дослідження та інновації	Компанія проводить внутрішні дослідження без залучення зовнішніх гравців	Підприємства мають різні перспективи та ставлення до інновацій; вони повинні забезпечувати певну додаткову вартість або фінансову вигоду вже з самого початку, якщо їх мають розглядати	Інновації - це ключ, але дуже часто вони не оформлені формально. Однією з слабкостей є низький рівень патентування і, відповідно, захисту інтелектуальної власності.
Мистецтво та дизайн мислення	Компанії не знайомі з дизайн мисленням та не застосовують такий підхід у роботі	Компанії не ознайомлені з підходами дизайн та арт мислення; заперечують застосування таких підходів	Недосліджені підходи дизайн мислення та арт-мислення.
Колаборації та крос-збагачення	Компаніям не доводилося колаборувати та бути у партнерствах з представниками креативних індустрій	Відсутність контакту з локальним ком'юніті, недовіра та знецінення міжкультурних комунікацій, відсутність колаборацій з представниками креативних індустрій	Спеціалісти зі сфери креативних індустрій не повністю розглядаються як потенційні співпрацівники /партнери, якщо це не стосується дуже конкретної та функціональної послуги, наприклад, комунікації чи дизайну нових продуктів.

Джерело: складено автором за матеріалами (DIVA, 2020).

Як підтверджує аналіз даних в рамках проєкту DIVA, перша фундаментальна різниця в структурі малого та середнього бізнесу та культурно-креативних індустрій (ККІ) стосується їхньої організаційної структури. Бізнеси часто організовані за різними функціями і відділами, часто мають вбудований відділ дослідження та розробки. З іншого боку, представники ККІ не мають справжньої організаційної структури, зазвичай є мікророзмірними, і весь персонал призначений для виконання кількох видів діяльностей, із слабкою спеціалізацією ролей, але при цьому високою гнучкістю у відповіді на можливості.

Як креативні індустрії, так і організації малого та середнього бізнесу орієнтовані на взаємну співпрацю, але реальних можливостей для цього бракує. Зазвичай, креативні виступають в основному як постачальники креативних послуг для малого та середнього бізнесу, і це не породжує інноваційних процесів, оскільки це в основному стосується зовнішнього вигляду продуктів та послуг або обмежується прикладними маркетинговими аспектами. Однак співпраця, що спрямована на глибший взаємний обмін та експерименти, якщо вона відбувається, знаходить плідний ґрунт для взаємного збагачення. Є дві основні причини, чому спільні «досвіди» залишаються ізольованими: недостатня обізнаність представників «традиційного» бізнесу щодо потенціалу креативних індустрій та обмежені можливості для взаємодії. З іншого боку, відсутність можливостей для співпраці залежить від різної спрямованості та недостатнього розуміння природи діяльності «опонента»: представники «традиційного» бізнесу мають уяву, що «креативники» недостатньо знають про компанію та не орієнтовані на ринок; натомість представники креативних індустрій вважають, що перші занадто спрямовані на бізнес-цілі та не можуть «ухопити цінності», які властиві співпраці з культурним сектором.

Таким чином, представники «традиційного» бізнесу ще не «закодифікували» ці практики у власній організаційній культурі, тому не завжди можуть уявити їхню реальну вартість. Зазначену розбіжність можна

подолати, з одного боку, надаючи культурно-креативним індустріям більше інструментів управління та розвиваючи підприємницькі компетентності. З іншого боку, це можна зробити через формалізацію малим та середнім підприємствам процесів Design Thinking та Art Thinking, збільшуючи або сприяючи зв'язкам із культурно-креативними індустріями, а також відтворення притаманним їх діяльності методам, що пов'язані з творчим мисленням та практикою створення інновацій. Якщо, зокрема, практики та потенціал, що пов'язаний із мистецьким мисленням, мало відомі (і, відповідно, мало використовуються представниками «традиційного» бізнесу), то лише через налагодження прямих контактів між цими двома частинами сучасної економіки може відбуватися справжній процес міжсекторальної інновації.

Саме тому, у трьох європейських регіонах, які досліджуються у межах проєкту DIVA, було визнано важливість ролі «медіатора» для встановлення та підтримки комунікації між традиційними компаніями та організаціями креативних індустрій, поліпшення їхньої співпраці та гарантування розвинення відповідних навичок задля забезпечення надійності залучених організацій. Для зміцнення співпраці компанії повинні менше розвивати епізодичні та більше акцентувати увагу на середньо-довгостроково орієнтованих «досвідах», що можна відобразити через визначення відповідних сильних сторін (табл. 1.5).

Культурно-креативні індустрії трьох регіонів, здається, знаються на інструментах арт-мислення і, навіть якщо вони не розпізнають його як «сервіс», доступний для традиційних галузей, вони здатні розуміти, що дизайн-мислення та арт-мислення є способом передачі нових ідей і можливостей взаємного навчання. Крім того, можливості, пов'язані з міжсекторальною взаємодією між МСБ та ККІ, вивчені в проєкті DIVA, підкреслили, яким чином можливий процес передачі, пов'язаний із здобуттям нових навичок, особливо завдяки експерименту з художніми резиденціями в компаніях.

Таблиця 1.5

Сильні сторони організацій креативних індустрій за проектом DIVA

Критерії/ Локації	Словенія	Фріулі Венеція Джулія	Венето
Достатня історія	Присутні департамент інновацій та дослідження	Можуть швидко приймати рішення, проводячи лише моніторинг ситуації.	Організаційна структура дуже гнучка, є звичка постійно залучати спеціалістів креативних індустрій
Дослідження та інновації	Компанія проводить внутрішні дослідження із залученням зовнішніх гравців	Колаборація з партнерами-представниками різних галузей	У сфері культурно-креативних індустрій, інновації не лише центральні, але і суть їхньої ролі та присутності в суспільстві. Проекти часто є унікальними та індивідуально розробленими
Мистецтво та дизайн-мислення	Компанії не знайомі з дизайн мисленням проте застосовують у роботі методи дизайн мислення, не знаючи, що це окрема концепція	Дизайн-мислення: застосування методології для усунення проблем Арт-мислення: зростає необхідність прямої адресації соціальних проблем та винайдення рішень	Культурно-креативні індустрії знайомі та втілюють концепції арт-мислення та дизайн-мислення
Колаборації та крос-збагачення	Компаніям доводилося колаборувати та бути у партнерствах з представниками традиційних організацій	Колаборація з малими та середніми бізнесами: обмін досвідом, перспективи співробітництва	Креативні індустрії націлені на розбудову відносин з бізнесами та спільнотою

Джерело: складено автором за матеріалами (DIVA, 2020).

Порівнюючи складові «сильні сторони» SWOT-аналізу, що був проведений у трьох регіонах, і зокрема порівнюючи основні слабкі місця підприємств малого та середнього бізнесу та основні сильні сторони культурно-креативних індустрій, можна зрозуміти, як культурно-креативні індустрії можуть, хоча б частково, вирішувати деякі критичні питання бізнесу.

В організації креативного сектору наявні окремі підрозділи з досліджень та розробки, вони також мають досвід співпраці (колаборації) з іншими зовнішніми суб'єктами в малого та середнього бізнесу, що відкриває

можливості для ККІ зробити свій внесок у розвиток промислового сектору через розширення співпраці. Водночас, часто відсутній контакт між організаціями малого та середнього бізнесу та місцевими спільнотами, особливо в розповсюдженні знань та належних практик, а співпрацю з креативними індустріями бачать лише як можливість сприяти конкретній зовнішній комунікації та розробці нових продуктів, не враховуючи того, що креативність може також і, скоріш всього, забезпечити розвиток у вигляді створення нової спільної цінності та нових знань.

Креативні індустрії мають дуже гнучку організаційну структуру та складаються із висококваліфікованого персоналу. Існує високий рівень інвестицій у дослідження та розробку, що в основному виражається в розробці проєктів, що пов'язаних із територіальним розвитком. Арт-мислення розглядається як можливість, через яку можна передавати контент за допомогою мистецьких практик, особливо стосовно питань, пов'язаних із територією та поширенням цінностей. Співпраця із промисловими секторами розглядається як можливість здобуття нових перспектив та мов.

Основні трансформації потреб бізнесу, орієнтовані на співпрацю між ККІ та малим і середнім бізнесом, які можна визначити за результатами дослідження: збільшення гнучкості у бізнесі; інвестування в людський капітал; озброєння компаній кращою управлінською та технологічною інфраструктурою; покращення досліджень та забезпечення захисту інтелектуальної власності; стимулювання організаційного навчання; розширення мережевої взаємодії з іншими секторами; організація навчальних курсів для підприємств та стажування для студентів; формалізація методології арт-мислення та дизайн-мислення; сприяння можливостям співпраці між ККІ та малим і середнім бізнесом; формалізація професійної ролі «медіатора»; уточнення цілей та завдань співпраці; сприяння експериментам та дослідженням.

Щодо можливостей, представники малого та середнього бізнесу визнають великий виклик у співпраці з ККІ, особливо якщо вони є частиною

проектів-досліджень, організованих університетами. Арт-мислення та дизайн-мислення здаються корисними інструментами для підвищення конкурентоспроможності та вивчення нових рішень, також пов'язаних із екологічною сталістю та циркулярною економікою. Співпраця з креативними індустріями вважається важливою, особливо в сферах діяльності, пов'язаних із соціальним та культурним розвитком території.

Таким чином, для вивчення природи виникнення розгалужених міжгалузевих інновацій було проаналізовано два проекти подібної взаємодії (Cross Innovation та DIVA), кожен із внутрішніми кейсами, які включали міжгалузеві та міжрегіональні колаборації між креативними та традиційними галузями. Проект DIVA ставив на меті «Розвиток екосистем та інноваційних ланцюгів створення доданої вартості: підтримка міжнародних інновацій через креативні індустрії». Дослідження в цьому проекті було спрямоване на подальше стимулювання сприятливих зв'язків між різними напрямками проекту (включаючи відкритий виклик для фінансування двадцяти одної ініціативи), які спираються на теоретичні та емпіричні дослідження. Результати, отримані в рамках реалізації проекту, виникли на основі аналізу досвіду учасників із обраних (учасники розглядалися з точки зору підприємницького та креативного контексту) регіонів, що брали участь. Цей аналіз включав три центральні елементи: аналіз потреб учасників, SWOT-аналіз та побудову моделі співпраці, здатної створювати сприятливі зв'язки між креативними індустріями та бізнесом. У рамках проекту Cross Innovation мешканці міст були запрошені створювати пропозиції щодо політики стимулювання відкритих просторів, які сприяють взаємодії між різними видами економічної активності. Колаборації вважалися важливим чинником для пошуку інновацій між компаніями, але виявлені очевидні труднощі для компаній у ідентифікації інших компаній, з якими вони можуть співпрацювати (в той час як проект DIVA був спрямований на пошук перетинів бізнесів, зокрема з галуззю креативних індустрій та культурними громадськими організаціями, авторськими групами чи окремими особами).

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що ефективні результати дає створення також креативних хабів, в яких можуть взаємодіяти представники різних секторів креативних індустрій. Також, було показано, що інновації народжуються на стику тих галузей, які спочатку було важко уявити в одному проєкті: наприклад, поєднання джерел альтернативної енергії та дизайну та архітектури. Підсумовуючи, можна зазначити, що культурно-креативні індустрії можуть бути джерелом нових напрямків та інструментів, які призводять до нових рішень, що, безумовно, представляє можливість особливо для традиційних галузей, які є популярними та відкритими до співпраці. Учасники як з бізнес-сектору, так і з сфери мистецтва повинні стратегічно заново винаходити свої операційні моделі, які дозволяють адаптувати потужність задля глибокого об'єднання різних способів мислення. Зазначене висуває нові вимоги як до рівня співпраці цих акторів із органами публічного управління регіонального та місцевого рівнів, так і до рівня компетентності посадових осіб.

1.3. Сучасний стан, виклики та перспективи розвитку креативних індустрій в Україні у період повоєнного відновлення

В Україні поняття культурних та креативних індустрій отримало часткове «державне визнання» лише влітку 2018 року, коли Верховна Рада прийняла рішення надати правового визначення самому терміну «креативні індустрії», тим самим де-юре наголосила на важливості підтримки культурного розвитку. Проте, за відсутності подальших політичних ініціатив, базової законодавчої бази та комплексних досліджень, відстежити роль культурних та креативних індустрій у нинішньому розвитку економіки і культури України можливо лише опосередковано і фрагментарно, зокрема, базуючись на розгляді окремих реалізованих державних програм.

Протягом останніх десятиріч суспільство України намагається створити нові та відновити загублені та нерозкриті культурні цінності, а також

закарбувати у свідомості кожного, що від рівня культури кожного залежить і культура суспільства. Таким чином, з культурою пов'язані тісно і загальнолюдські норми і цінності. Таке розуміння наразі і є нагальним у сучасній Україні, що також впливає на процеси євроінтеграції (Лопатіна, 2021).

Україна поступово інтегрується до європейського адміністративного і економічного просторів, що зумовлює появу очевидних і невідворотні змін у всіх сферах, в тому числі, у сфері креативних індустрій та публічного управління, які за кордоном носять характер уніфікації та стандартизації, а також базуються на підходах мультикультурного та мультинаціонального розмаїття (Лопатіна, 2021). У Західній Європі дійшли висновку, що економіка вимірюється культурою, а культура вимірюється економікою, наприкінці 19 століття, коли почався розвиток підприємництва у сфері культури. Розуміння же, що економічний розвиток передбачає створення культурних цінностей, а також свідчить про величину та масштаб економічних змін, прийшло наприкінці минулого століття (Магера, 2019).

Логічно, що такий вектор трансформаційних процесів значною мірою буде визначати розвиток культурно-креативної сфери. Сфера культурно-креативних індустрій сприяє підвищенню рівня інтелекту та цінності культури у суспільстві, продукує стимули та мотивує розвивати всі сфери людської діяльності. Від неї залежить якість життя суспільства, його рівень розвитку, репутація України серед громадян та у світі. У креативній економіці стрімкість мати високу конкурентоспроможність стимулює розвиток ресурсного потенціалу, а саме нематеріальних активів, таких як бренд, імідж, позиціонування, бренд-стратегія тощо.

До початку повномасштабного російського вторгнення українська креативна економіка активно розвивалась. За даними дослідження «Креативна економіка: нова економічна епоха XXI століття», з 2013 по 2019 роки додана вартість, створена нею, зросла в 3,5 рази – з 74,2 мільярдів гривень до 258,9 мільярдів гривень. Головним чином це сталося завдяки сфері ІТ, яка відіграє визначальну роль у її розвитку. Наприклад, у 2019 році майже чверть доданої

вартості від креативної економіки України припала на ІТ-сектор. 75 % цього об'єму створено завдяки комп'ютерному програмуванню. Інші важливі складові української креативної економіки – архітектура й інжиніринг – склали 9,2 % доданої вартості за 2019 рік, інформаційні послуги – 7,8 %, кіно та телебачення – 7,8 %, реклама та маркетинг – 7,7 % (Рівчаченко, 10 червня 2022).

Станом на 2019 рік креативна економіка забезпечувала робочими місцями майже 913 тисяч українців (Український культурний фонд, n.d.). Під час війни креативні індустрії в Україні стикалися з рядом викликів, таких як втрата талантів, зменшення фінансування, спад або повна відсутність попиту на культурні продукти та послуги, відсутність або «замороження» інституційних програм фінансування, а також розриви у ланцюгах постачання (наприклад, ті ж тканини чи папір, які є необхідною сировиною для друкарської, рекламної індустрій та індустрії моди).

Державні кошти, які зазвичай виділялися на розвиток культури, були переспрямовано на підтримку Збройних Сил України. Проте, креативні індустрії мають потенціал стати двигуном відновлення після війни. Деякі підприємці продовжують свою діяльність, експортуючи креативні продукти та сприяючи розвитку економіки України. Креативні фахівці організують волонтерські ініціативи та надають допомогу армії, мирному населенню та переселенцям на звільнених від окупації територіях. Для ефективної взаємодії з культурними працівниками в умовах війни важливо мати глибоке розуміння їхньої ситуації та реакції на виклики.

З метою збору та аналізу інформації про стан креативних індустрій під час війни та розробки плану відновлення культурної галузі, Український культурний фонд разом із Міністерством культури та інформаційної політики України провели анонімне онлайн-анкетування креативних підприємців і фахівців у період з 1 червня по 13 червня (Український культурний фонд, 2022). У дослідженні взяли участь В опитуванні взяли участь 740 респондентів: 485 жінок та 255 чоловіків, що становить 66 % та 34 %

відповідно. Серед респондентів переважають люди віком від 35 до 44 років, які склали 35 % усіх опитаних, 23 % – особи віком від 45 до 54 років, респондентів у віковій категорії 25-34 роки – 25 % (Український культурний фонд, 12 Серпня 2022).

Серед опитаних переважають фахівці, що працюють або працювали до початку повномасштабної війни в таких секторах креативних індустрій як: аудіовізуальне мистецтво – 26 %; бібліотеки, архіви, музеї – 26 %; перформативний, концертний сектори – 20 %; музичний сектор – по 14 %, візуальний сектор – 12 % (рис. 1.2).

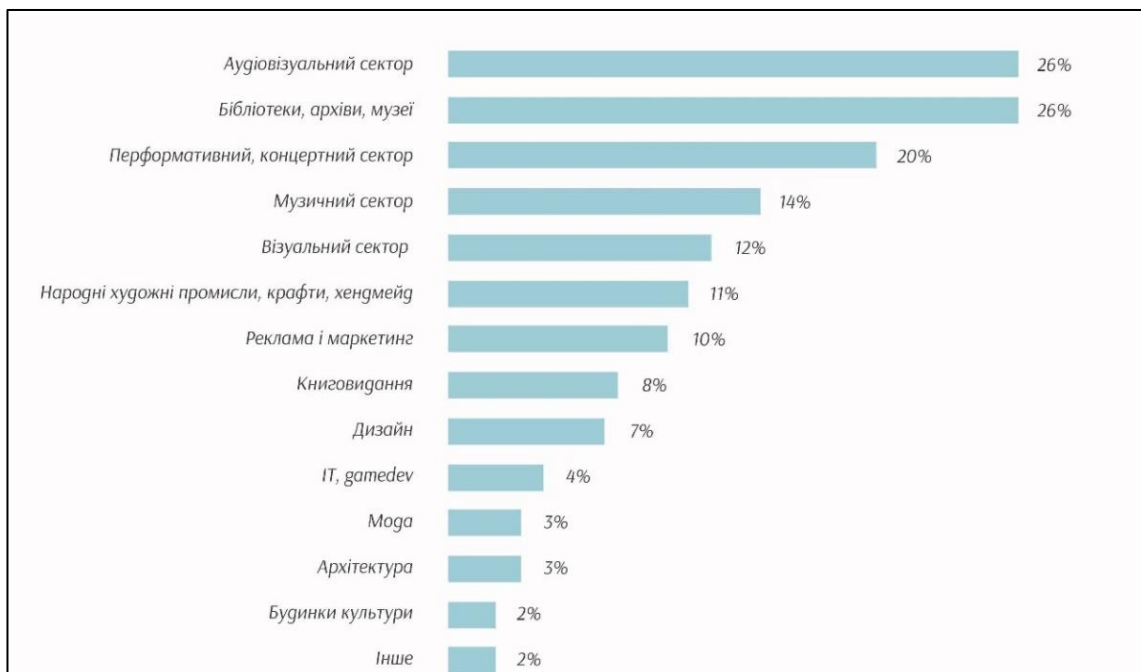


Рис. 1.2. Сектори креативних індустрій, в яких працювали респонденти до початку повномасштабного вторгнення

Джерело: за матеріалами дослідження (Український культурний фонд, 12 Серпня 2022)

В реальності, дана статистика не характеризує долю зайнятості в галузях креативних індустрій в Україні, говорячи тільки про рід занять респондентів. До початку повномасштабного вторгнення більшість опитаних працювали в місті Київ (39 %), а також в Одеській (14 %), Львівській (8 %), Харківській (6 %), Дніпропетровській (5 %) та Київській (5 %) областях. Натомість, як зазначили респонденти, зараз 31 % – працюють в Києві, 14 % – в Одеській,

9 % – у Львівській, 5 % – в Дніпропетровській, 5 % – в Івано-Франківській та 5% – у Київській областях.

Опитування показало, що не дивлячись на великий відсоток фахівців, які залишилися на території України, умови праці на сьогодні не сприяють розвитку галузі і відповідно – зайнятості населення. Так, на питання «Чи змінилася ваша ситуація з роботою з початку повномасштабної війни?» 15 % респондентів зазначили, що залишилися без роботи за час повномасштабної збройної агресії РФ на території України від 24.02.2022 року. Для 5 % опитаних за останні три місяці основним видом трудової діяльності стали захист України в лавах Збройних Сил та волонтерство. Натомість більшість респондентів (47 %) дали негативну відповідь, тобто майже для половини опитаних, не дивлячись на воєнний стан та бойові дії на частині території України, вдалося зберегти умови праці та безпосередньо місце роботи без суттєвих змін. В той же час 22% опитаних вказали, що зберегли місце роботи лише формально, фактично ж не працюють. Загалом на це запитання дали відповіді 99 % респондентів (рис 1.3.).

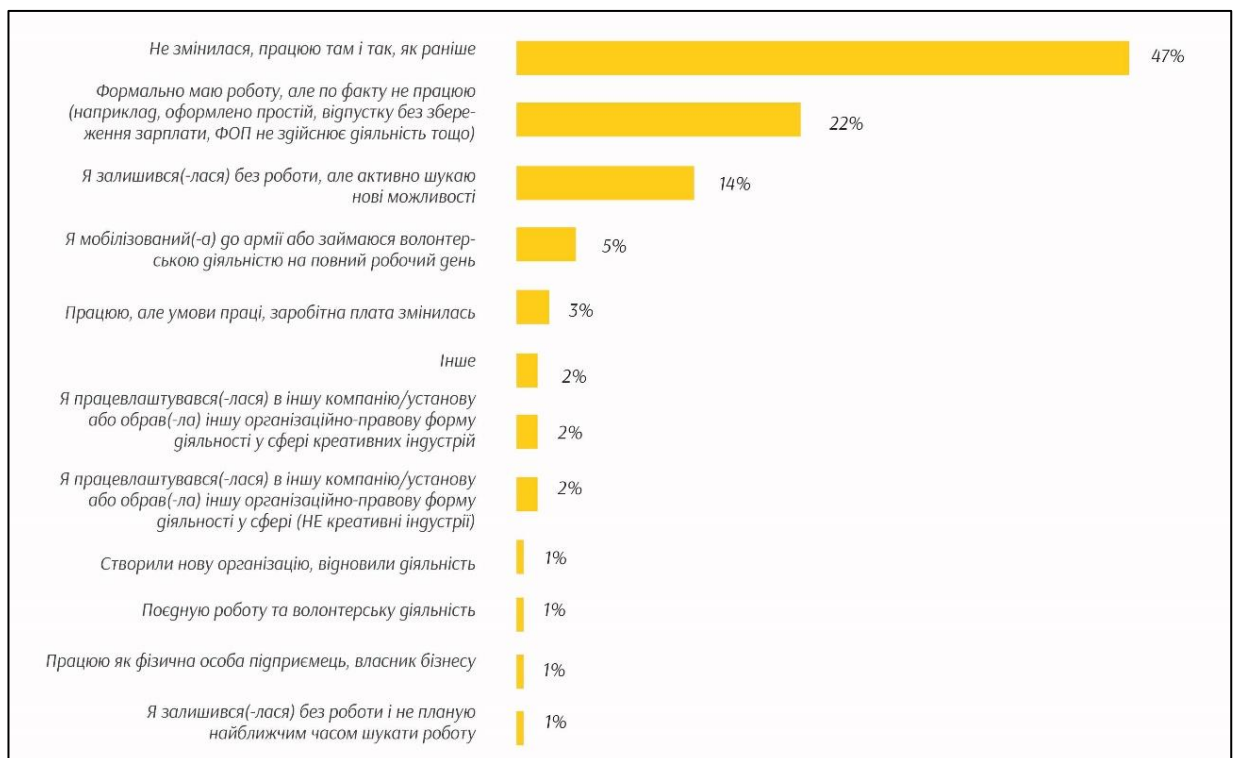


Рис. 1.3. Стан зайнятості респондентів з початку повномасштабної війни

Джерело: за матеріалами дослідження (Український культурний фонд, 2022)

На питання «Чи змінилася бізнес-активність або діяльність підприємства/установи, де ви працюєте, порівняно з квітнем 2022 року (після звільнення Збройними Силами України північної частини України)?» 35 % респондентів сумарно вказують, що активність позвавилася. Такі результати є закономірними, що підтверджує аналіз зв'язку між відповідями на це питання та відповідями на питання «У якому регіоні ви працюєте зараз?». Зі звільненням Збройними силами України північних областей, зокрема частини Київської області, чимало бізнес-організацій, підприємств та установ змогли відновити свою діяльність на деокупованих територіях, внаслідок чого, як навантаження, так і інтенсивність праці могли зазнати змін (Український культурний фонд, 12 Серпня 2022).

Відповідаючи на питання «Як повномасштабна війна вплинула на діяльність підприємства/установи, де ви працюєте?» більшість респондентів в першу чергу виділяють зменшення/зникнення замовлень, продажів (45 %) та перехід підприємств повністю або частково на дистанційний режим роботи (33 %). Окрім того, кожен п'ятий респондент вказує як наслідок втрату робочих кадрів (через міграцію, мобілізацію, смерть тощо), лише часткову виплату зарплат та простій для працівників підприємств.

Відповідаючи на питання «Які можливості підтримки бізнесу від держави та міжнародних організацій використало підприємство/установа, де ви працюєте, і ви особисто з початку повномасштабної війни?», 40 % вказали, що не скористалися жодною з наявних можливостей. 25 % респондентів скористалися можливістю та отримали виплати за програмою «Підтримка» у розмірі 6500 гривень, призначеної для громадян з областей, де велися активні бойові дії. Ще 13 % опитаних зазначили, що отримали виплати для внутрішніх переселенців у розмірі 2000 гривень. Крім того, 13 % опитаних скористалися можливістю переходу на єдиний податок за ставкою 2 %, а 11 % скористалися звільненням від сплати єдиного соціального внеску, що діє для деяких категорій підприємців і працівників.

Великий відсоток непоінформованих громадян про існуючу фінансову та іншу підтримку з боку держави свідчить про неефективність інформаційної кампанії на загальнонаціональному рівні. У той же час, якщо для майже третини опитаних програми підтримки не вирішують проблеми підприємства і не задовольняють його потреби, з'являється необхідність глибшого дослідження проблем та потреб цільової групи підтримки та відповідно коригування умов її отримання.

Відповідаючи на питання «На вашу думку, які першочергові заходи від держави і донорів можуть допомогти креативним індустріям вижити під час війни та відновитися після неї?» для 61 % опитаних в першу чергу цими заходами є гранти на проекти. На другому місці для 37 % опитаних є Державна стратегія розвитку креативних індустрій, а на третьому місці за кількістю відповідей є промоція українського креативного продукту за кордоном (30 %). Не менш важливими на думку учасників опитування є: гранти/ваучери на розвиток бізнесу; компенсація зарплат працівникам; програми для підтримки регіональних і крос-секторальних ініціатив, кластерів тощо; програми підвищення попиту на креативний продукт (по типу «Підтримки, цільових сертифікатів або ваучерів»); освітні програми, тренінги, консультації; спеціальний податковий режим для креативних індустрій (Український культурний фонд, 12 Серпня 2022).

На думку експертів до основних напрямів, на яких має зосередитися публічне управління задля підтримки креативних індустрій під час війни, належать такі три.

1. Перегляд та реформування системи оподаткування для представників креативних індустрій. Більшість представників креативних індустрій в Україні ведуть свою діяльність у формі фізичних осіб-підприємців (ФОП) за класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) під кодом «Індивідуальна мистецька діяльність». Це дозволяє їм надавати послуги (наприклад, створення малюнка на замовлення, або створення фешн одиниці, елементу одягу), але не продавати самі свої роботи.

Отже, для продажу власного твору митець-креативник повинен сплатити податки, що відповідають ставкам, застосованим до продажу антикваріату. Замість спрощеної системи оподаткування зі ставкою 5 %, йому необхідно сплатити приблизно 40 % та звітувати про це за загальною системою. Це призводить до того, що ринок сучасного мистецтва в Україні перебуває у так званому «сірому» стані.

Високі податки зумовлюють те, що майже жоден митець-креативник не продає свої роботи офіційно, хоча багато з них хотіли б це зробити. Для вирішення цієї проблеми необхідно встановити спрощену систему оподаткування продажу власних творів сучасного мистецтва. Такі роботи не можуть бути продані на тих самих умовах, що й антикваріат чи культурні цінності, оскільки вони є результатом творчої праці конкретних авторів.

Ідеальним рішенням для художника та держави є встановлення спрощеної системи оподаткування продажу власних творів для фізичних осіб-підприємців з відповідним КВЕДом. Це дозволить сплачувати відповідні податки, зберігати за собою право на певний відсоток від наступних продажів творів та вносити свій внесок у державний бюджет.

2. Формування прозорого нормативного регулювання у сфері авторського права. До цього часу існує невизначеність у суміжному праві щодо музичних творів, особливо на практичному рівні. Основна проблема полягає в питанні виплати роялті авторам за відтворення музики.

Перед початком повномасштабної війни, тривали дискусії стосовно тарифів та акредитованих організацій колективного управління, які мали б здійснювати виплати роялті музикантам. Якщо цей механізм не буде працювати прозоро та ефективно, музична галузь може залишитися корумпованою та зосередженою в декількох організаціях.

В цілому, необхідно більше освітніх та просвітницьких ініціатив у галузі авторських прав, особливо в контексті креативних індустрій. Наприклад, коли дизайнер-ФОП продає намальований логотип, він передає покупцеві всі права на використання цього зображення, включаючи можливість його змін. Однак

для фахівця це неприйнятно, оскільки він може прагнути зберігати за собою права на використання зображення свого твору та створення його похідних версій. Для цього необхідно вміти аналізувати договори. Також, окремий розділ авторського права, який необхідно деталізувати та оприлюднювати, стосується робіт, створених за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Особливо це стосується медійних та дизайнерських робіт.

Також, необхідно оцифрувати сферу отримання авторських патентів та свідоцтв. Наразі свідоцтво про авторське право часто виступає єдиним документом, який підтверджує авторство твору та може бути корисним при вивезенні твору за кордон, наприклад, на виставку чи ярмарок.

Однак система оформлення авторських прав продовжує бути пронизаною бюрократією, що супроводжується тривалим процесом отримання документів (зазвичай 2-3 місяці) та значною кількістю обов'язкових папірців, що стосується переважно паперових документів. Наразі системі не вистачає ефективної диджиталізації, хоча більшість етапів процесу можливо пройти онлайн.

3. Відновлення державного фінансування проєктів креативних індустрій. Український культурний фонд (далі – УКФ) та інші грантові програми, запроваджені Міністерством культури, туризму та кіно, стали об'єктом уваги у зв'язку з початком повномасштабної війни. Згідно з відомостями, бюджет УКФ на 2022 рік, який складав 583 мільйони гривень (Український культурний фонд, 12 Серпня 2022), був перерозподілений на потреби Збройних Сил України. Це відповідає приблизно 20 мільйонам доларів США або, за деякими джерелами, еквіваленту вартості майже чотирьох танків Leopard.

Таке рішення зустріло підтримку культурної спільноти, оскільки кожна витрачена гривня наразі важлива для підтримки життя на фронті. Проте в тому ж самому дослідженні УКФ висловлено побоювання щодо можливості відновлення повноцінного фінансового та матеріального забезпечення галузі

після завершення конфлікту. Це обґрунтовано, оскільки відновлення культурного сектору потребує значних зусиль та інвестицій.

Попри це, підтримка культурного фронту є важливою на шляху до перемоги. Це особливо помітно у міжнародних відносинах та недостатній підтримці України з боку окремих європейських країн.

Такий попит на державну підтримку залишатиметься актуальним ще протягом певного часу. З цього приводу, наші зусилля повинні бути спрямовані на більш ефективне просування української культури та мистецтва за кордоном. Це вимагатиме відповідної підтримки з боку держави, особливо у сфері законодавчих змін та легалізації культурного бізнесу.

Без реформування податкової системи та ефективного захисту авторських прав культурний ринок України не зможе розвиватися на повну силу. Для того, щоб мистецтво стало джерелом прибутку та сприяло збільшенню податкових надходжень, необхідна спрощена бюрократична система та активне впровадження цифрових технологій. Досвід показує, що це сприяє зменшенню можливостей для корупції.

Для держави культура має бути одним із основних пріоритетів. Ця сфера відіграє ключову роль у народній дипломатії та формуванні позитивного іміджу країни за кордоном. Результати цієї комунікації впливають як на внутрішню стабільність країни, так і на її здатність привертати зовнішні інвестиції.

Брак публічних аналітичних даних на початку 2024 року зумовив проведення у межах нашого дисертаційного дослідження експертного опитування щодо оцінки стану креативних індустрій в Україні, учасниками якого стали представників територіальних громад (ТГ) Дніпропетровського регіону та експерти культурних індустрій у містах України.

Для цього було розроблено дві анкети (додаток Б), в опитуванні для представників ТГ взяло участь 62 особи з Чернечинської, Павлоградської та Синельниківської громад. Результати опитування показали, що представники

селищних громад мають дуже слабке уявлення про те, що являють собою креативні індустрії та як розвиток галузі впливатиме на розвиток громад.

При цьому, всі респонденти є активними учасниками життя громади, постійно навчаються практикам управління під час децентралізації тощо. Таким чином, можемо зробити висновок про необхідність проведення освітніх практик та семінарів у громадах для збільшення обізнаності щодо розвитку сфери та практичного застосування знань для організації та поліпшення діяльності ТГ.

Опитування 12 експертів культурних індустрій у містах України показало, що перевагами від розвитку креативних індустрій під час та після війни вони вбачають «розвиток креативності через чинення опору; креативність, що може виступати у ролі своєрідного «клею», який об'єднує регіони та місцевості з різним культурним, релігійним, гастрономічним, історичним бекграундом; в майбутньому креативність може стати засобом, що спонукає відчуття єдності у більш глобальному сенсі. Креативність також є джерелом економічного зростання, джерелом нових робочих місць, поштовхом до інновацій. Вона дає шанс відкрити, народити та розповсюдити ідеї, що є унікальними, корисними, надихаючими. Чим більше буде відбуватись розвиток креативності, тим більше людей буде розвивати її в собі, народжуючи ідеї ще і ще» (див. додаток Б).

Серед ризиків, зазначених експертами, вбачаються війна, професійне вигорання, широке застосування штучного інтелекту. Також, питання етичного вжитку та розповсюдження креативної продукції, питання авторського права. Серед можливих ризиків також зазначено розуміння важливості концепції креативних, ментальна спроможність досягнути та дослідити на повну концепцію. Ризиком також може бути хибність комерціалізації ідей, яка буде відхилена ринком так само як і підтримка ідей, які будуть наносити шкоду людству або здоров'ю планети.

Серед пропозицій щодо розвитку креативних індустрій в Україні залученими до опитування експертами були визначені такі:

1. Підтримка з боку міжнародного ком'юніті.
2. Створення колабораційних креативних хабів та коворкінгів, як осередків креативності та нетворкінгу, проведення навчальних програм, які мають бути спрямовані на розвиток креативних навичок, цільова фінансова підтримка «локальних/місцевих талантів», що виникають у цьому середовищі, та інноваційних проєктів.
3. Підтримка розвитку креативного туризму, культурних фестивалів та подій (івентів), що реалізуються «локальними/місцевими талантами».
4. Створення платформи для креативників для налагодження зв'язків, обміну знаннями, стимулювання розвитку технологій.
5. Відповідне навчання для креативників, більше культурно-креативних проєктів для створення простору для креативних агенцій.
6. Об'єднання креативної молоді під гаслом креативних лабораторій, які можуть досліджувати та втілювати свої креативні ідеї паралельно навчаючись у запрошених лідерів галузі.

Розглянемо, які напрями креативних індустрій планується підтримати згідно зі Національною економічною стратегією на період до 2030 (Національна економічна стратегія України на період до 2030 року, 2020). Креативним індустріям та індустрії гостинності присвячений напрям 14 Національної економічної стратегії. Бачення розвитку напрямку звучить як «Розвинена креативна економіка та реалізований туристичний потенціал країни». Стратегічними цілями за напрямом, як зазначено у документі, визначено: «Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів» (1); «Створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України» (2).

Варто зазначити, що для досягнення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів необхідно: провести аудит туристичних та рекреаційних ресурсів; оновити матеріально-технічну базу туристичних та рекреаційних комплексів; критично осмислити

та оновити освітні програми навчання у закладах вищої освіти за напрямом «Туризм та рекреація», «Готельна та ресторанна справа»; створити хаби/туристичні центри, які будуть генерувати ідеї проекти у сфері туризму; залучити кошти на реалізацію проєктів у сфері туризму (грантові, інвестиційні); залучити партнерів з-за кордону для реалізації на території України найкращих туристичних практик із використанням ресурсів України; розбудувати програми стимулювання молоді, потенційних працівників сфери; напрацювати коло партнерів для можливості стажування за кордоном та отримання досвіду у сфері туризму та індустрії гостинності; розглядати кожен обласний центр через фреймворк «креативне місто», який може виокремити особливі та унікальні напрями розвитку для кожної локації; продумати та розвинути крос-регіональні колаборації не тільки з представниками сусідніх регіонів, але й з державами-сусідами.

Бар'єри на шляху реалізації стратегічної цілі «Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів» представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Бар'єри на шляху досягнення стратегічних цілей
«Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного
та економічного розвитку регіонів»**

Назва групи бар'єрів	Деталізація бар'єрів за стратегічною ціллю
Організаційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - низька інформаційна подача (недостатнє представлення даних про туристичні продукти, локації, в тому числі, іноземними мовами); - відсутність єдиної стратегії просування галузі як окремого бренду, відсутність коштів на таку діяльність; - недостатність даних (відсутність оновленої сукупної повної статистики, що потребує запровадження нових спостережень, зокрема щодо туристів та одноденних відвідувачів на пунктах пропуску через державний кордон (для в'їзного туризму) та щодо подорожей домогосподарств (для внутрішнього та виїзного туризму), перегляд підходів до складання показників адміністративних даних, пошук альтернативних джерел інформації); - відсутність систем автоматизованого обліку про туристичні локації, в тому числі, у кількісному виразі; - відсутня повноцінна база провайдерів послуг внутрішнього ринку, а також їхня категоризація за типами;

Назва групи бар'єрів	Деталізація бар'єрів за стратегічною ціллю
	- нестача державного фінансування та вимірювання економічної цінності індустрії гостинності.
Сервісність та рівень обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - великий відсоток тіньового сектору ринку із-за нелогічної системи оподаткування; як результат, збільшення кількості бажаючих вести діяльність без ліцензії та прозорії звітності, з можливістю часткового або повного ухилення від сплати податків. - проблеми з отриманням дозволів на ведення діяльності, в тому числі, із-за корумпованості влади та дозвільних органів, що негативно впливає на розвиток сектору; - низька якість інфраструктури, застаріла база для санаторно-курортного відпочинку; низькі базові стандарти гостинності destinations (відсутність санітарних зон, навігації, безпеки туристів тощо); - відсутність якісного моніторингу надання послуг, вміння розбудовувати карти «сенсів» користувацькі історії на основі дослідження користувацького досвіду; невміння працювати з отриманням якісного зворотнього зв'язку та перетворювати його у процедури/заходи для вдосконалення галузі.
Взаємодія з аудиторією та створення додаткових вражень	<ul style="list-style-type: none"> - занедбаний стан туристичних об'єктів (відсутність системних дотацій та інвестицій для збереження та підвищення якості об'єктів культурної спадщини та відновлення природних ресурсів); - відсутність механізму визначення цінності туристичних об'єктів та destinations; - відсутність практичного досвіду управління мережею туристичних об'єктів як цілісним комплексом; - відсутність ідей та реалізації на території туристичних об'єктів можливостей залучення аудиторії у досвіді, історично-театральні контексти на основі історії локацій з використанням гейміфікованих технологій
Користувацький досвід	<ul style="list-style-type: none"> - невміння коректно та з користю опрацювати скарги туристів, відсутність прозорого єдиного диджиталізованого механізму збору скарг та розробки програм лояльності; - відсутність ефективної системи класифікації суб'єктів туристичної діяльності та невідповідність заявленого рівня сервісу реальному; - відсутність практичних знань з розбудови комунікації на внутрішньому та зовнішньому ринках; звичка розвивати інтуїтивно без встановлення чітких планів та візії; - відсутність практичних знань щодо ефективної взаємодії із зарубіжними гравцями; незнання - короткий строк перебування туристів (більшість іноземних туристів приїжджають в Україну на короткий проміжок часу); - низька активність на міжнародній арені (пасивна позиція у світовому просторі та відсутні методи прискорення поширення вражень та активізації “сарафанного радіо”)

Джерело: розроблено автором за матеріалами (Центр економічного відновлення, 2020; Кабінет Міністрів України, 03 березня 2021).

Бар'єри на шляху реалізації стратегічної цілі «Створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України» представлено у табл. 1.7.

**Бар'єри на шляху досягнення стратегічної цілі
«Створення конкурентоспроможної креативної економіки
для збалансованого розвитку України»**

Назва групи бар'єрів	Деталізація бар'єрів за стратегічною ціллю
Ініціація створення продукту	<ul style="list-style-type: none"> - недостатні освітні можливості, застарілість бази матеріалів, методологій для навчання креативним професіям; - нестача розвинених платформ, інструментів, школи спадкування та соціальних ліфтів для розвитку галузі; - невисокий рівень зацікавленості діячів у галузі культури вкладатися в розвиток програм, продуктів, які стимулюють розвиток галузі; - відсутність стимулювання реєстрації діяльності для креативних професій (багато хто працює в «тіні»); - нестабільність державної політики у сфері, хаотичні та незбалансовані пропозиції, які знижують рівень довіри до держави та бажання інвестувати у розвиток галузі.
Запуск у виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми з початковим капіталом (обмежений доступ до дешевого орендного обладнання та фінансових ресурсів для реалізації ідей); - бар'єри для фінансування (відсутність законодавства про спонсорство та меценатство, яке б забезпечувало пільгові умови для бізнесу, що підтримує культурні проекти); бар'єри для міжнародної співпраці (недостатньо ефективного регулювання спільних міжнародних проектів у кіноіндустрії та музиці, неуніфіковане законодавство, непривабливі умови та механізми заохочення до міжнародної співпраці)
Популяризація	<ul style="list-style-type: none"> - низька забезпеченість інфраструктурними об'єктами (проведення концертів, заходів та фестивалів залежить від багатьох чинників, на які важко впливати або нівелювати); - неефективне регулювання (недосконалий механізм контролю виконання законів про захист інтелектуальної власності та нематеріальних активів, відсутній механізм захисту продукту від плагіату та незаконного поширення, брак законодавства щодо сертифікації національної продукції)
Сприйняття кінцевого продукту споживачем	<ul style="list-style-type: none"> - низька купівельна спроможність на культуру (частка доходу, яка може бути використана на дозвілля, мала порівняно з розвиненими країнами); - низька зацікавленість споживача, плутанина/не розрізнення дозвілля та культурного продукту, що генерує розрив між попитом та пропозицією на ринку креативної економіки; - засилля нелегального контенту та відсутність регулюючих мір як до тих, хто розповсюджує, так і до тих, хто споживає; - наявність стереотипів щодо українського продукту, все ж таки ще мала частка споживання, що не забезпечує достатній рівень окупності українського креативного продукту; - упереджене ставлення до українського продукту та наявність стереотипів про низьку якість вітчизняного контенту; - наявність обмежень якісного очного професійного обміну через війну

Джерело: розроблено автором за матеріалами (Центр економічного відновлення, 2020; Кабінет Міністрів України, 03 березня 2021).

Для розвитку культури та креативних індустрій у період повоєнного відновлення необхідно також провести модернізацію та розширення наявної законодавчої бази у галузях. Розглянемо поточний стан реалізації програмних

документів та кроки, які необхідно виконати для реалізації стратегії розвитку культури та креативних індустрій (результати відображено у табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Поточний стан реалізації програмних документів галузі
креативних індустрій**

Назва програмного документу	Деталі та опис	Рекомендації щодо подальшого розвитку
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 року № 1341	Національна рамка кваліфікацій ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників та запроваджена з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти (у тому числі освіти у сфері культури), сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці	Вдосконалити та актуалізувати положення Постанови КМУ із врахуванням інтеграції військовослужбовців у суспільство та з врахуванням появи нових професій
Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII	Національні театри завершують заходи з титрування та перекладу вистав, які проходили іноземними мовами. Оголошення, афіші, інші інформаційні матеріали про культурно-мистецькі та видовищні заходи і вхідні квитки виготовляються державною мовою	Розробити програму заходів із заохочення вживання української мови під час проведення культурних та освітніх заходів
Концепція реформування системи забезпечення населення культурними послугами, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 р. № 27-р	Станом на квітень 2022 року повністю виконано 41 % завдань і заходів, виконується – 53 %, не виконано – 6 %	Зібрати актуальну базу реалізованих заходів, провести опитування щодо побажань та запитів, виявлення нагальної потреби та попиту від населення, очікувань щодо культурних послуг
Розпорядження КМУ «Про затвердження видів економічної діяльності, що входять до креативних індустрій» від 24 квітня 2019 р.	Визначені 34 види економічної діяльності, які віднесено до галузі. А саме: візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо; сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо; література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; аудіальне мистецтво;	Проведення освітніх заходів щодо розвитку відповідних галузей у регіонах; ведення аналітики щодо результатів діяльності підприємств у галузі

Назва програмного документу	Деталі та опис	Рекомендації щодо подальшого розвитку
	аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо; дизайн; мода; нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо); архітектура та урбаністика; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї; народні художні промисли	
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695	Станом на червень 2022 року МКІП завершує роботу над практичним посібником щодо функціонування центрів культурних послуг та Законом України від 15 лютого 2022 р. № 2042-IX внесено зміни до Бюджетного кодексу України, зокрема щодо можливості фінансування ЦКП за рахунок видатків з бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад	Рекомендувати проведення просвітницьких та освітніх програм на основі матеріалів посібника у громадах.
Указ Президента України «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» від 18 серпня 2020 р. № 329/2020	У 2021 – 2022 реалізовано проєкт «Центри культурних послуг як інструмент згуртованості громади» у семи громадах Донецької, Закарпатської, Запорізької, Луганської, Херсонської, Чернівецької та Чернігівської областей. В рамках проєкту: проведено польові соціологічні дослідження щодо існуючого стану сфери культури в пілотних територіальних громадах у ході яких були виявлені основні проблеми та розроблені рекомендації щодо їх подолання; за допомогою фокус-груп і співбесід експертів у громадах-учасницях проєкту ЦКП було зібрано інформацію щодо культурних ресурсів громади, особливостей фінансування сфери культури, системи управління культурою в громаді, проблем та інших обставин, що впливають на розвиток сфери культури в громаді	У період відновлення продовжити реалізацію ініціативи «Центр культурних послуг як інструменту згуртованості громади» у інших громадах; зробити акцент на інтеграцію спільноти територіальних громад в розвиток «Центрів культурних послуг».
Концепція реформи фінансування системи	У 2021 році проведено дослідження щодо підвищення ефективності та результативності використання	Актуалізувати дослідження щодо пошуку нових моделей фінансування культурних

Назва програмного документу	Деталі та опис	Рекомендації щодо подальшого розвитку
забезпечення населення культурними послугами, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2020 р. № 1035	бюджетних коштів, що спрямовуються на фінансову підтримку закладів культури, та підготовлено аналітичний звіт з переліком ключових показників ефективності діяльності для закладів культури. Наразі триває розробка системи верифікації надання культурних послуг. Зазначені заходи (спільно з іншими) здійснюються з метою розробки та запровадження нових моделей фінансування культурних послуг, які надаються державними і комунальними закладами культури	послуг, як тих, що надаються державними закладами, так і тих, що надаються комунальними закладами культури.
Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р	Стратегія регламентує загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності, у тому числі до сфери культури та освіти сфери культури	Проаналізувати місця культури на предмет безбар'єрного доступу для всіх груп населення; вжити заходів до створення безбар'єрності.
Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року “Про Стратегію людського розвитку”» від 02 червня 2021 р. № 225	МКІП розроблено проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Мінімальних державних соціальних стандартів забезпечення громадян культурними послугами», який погоджено з усіма заінтересованими сторонами. Після отримання висновку Міністерства фінансів України проєкт акту буде внесено на розгляд Уряду. В рамках проєкту «Центри культурних послуг як інструмент згуртованості громади» було розроблено три архітектурні моделі центрів культурних послуг, які листом МКІП було поширено серед обласних державних адміністрацій	Затвердити Мінімальні державні соціальні стандарти забезпечення громадян культурними послугами.
Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на	В рамках проєкту «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади» МКІП підготовлено практичний посібник щодо функціонування центрів культурних послуг в територіальних громадах, в якому, наведено інформацію щодо організації функціонування центрів	Розробити навчальні програми для внутрішньо переміщених осіб з фокусом на соціальне підприємництво та активізацію талантів на основі створеного посібника.

Назва програмного документу	Деталі та опис	Рекомендації щодо подальшого розвитку
період до 2024 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2021 р. № 1364-р	культурних послуг з урахуванням потреб інтеграції внутрішньо переміщених осіб та посилення соціальної згуртованості в громадах. Після публікації посібник надісланий військовим державним адміністраціям з метою поширення серед органів місцевого самоврядування	

Джерело: складено автором за матеріалами (Верховна Рада України, 25 квітня 2019; Кабінет Міністрів України, 23 листопада 2011; Кабінет Міністрів України, 23 січня 2019; Кабінет Міністрів України, 24 квітня 2019; Кабінет Міністрів України, 05 серпня 2020; Президент України, 18 серпня 2020; Кабінет Міністрів України, 05 серпня 2020; Кабінет Міністрів України, 19 серпня 2020; Кабінет Міністрів України, 14 квітня 2021; Президент України, 02 червня 2021; Кабінет Міністрів України, 28 жовтня 2021;).

Що стосується сфери безпосередньо креативних індустрій, то єдиним наявним документом, що зумовлює та описує розвиток галузі наразі є Національна економічна стратегія на період до 2030 року (Центр економічного відновлення, 2020).

Основні виклики та перешкоді розвитку сфери креативних індустрій згідно з Планом відновлення: розрив ланцюгів постачання й попиту, скорочення внутрішніх та іноземних замовлень через безпекову ситуацію та призов чоловіків; втрата робочих місць; несприятливі умови роботи для тих креативних фахівців, які продовжують працювати (повітряні тривоги, поганий інтернет, відсутнє необхідне обладнання); втрата виробничої спроможності (руйнування офісів, фабрик, майстерень тощо); brain drain, відтік кадрів за кордон, неповернення талантів в Україну після завершення війни; падіння якості освіти у сфері креативних індустрій через перебої в освітньому процесі; ризик низької пріоритетності креативних індустрій після війни (перевага «реального» сектору економіки: будівництво, агро-, транспорт, машинобудування тощо).

До ключових обмежень розвитку сфери належать: відсутність державного фінансування на підтримку креативних індустрій; наявні державні інструменти підтримки бізнесу майже не враховують специфіку креативних індустрій (відсутність програм релокації, доступних кредитів 5-7-9); велика

кількість ініціатив різного рівня породжує несистемність, розпорошує увагу та зусилля донорів; непослідовна податкова, економічна політика держави, застаріле трудове законодавства.

Маємо також акцентувати на висновках і рекомендаціях, які наведено у звіті «Аналіз адаптації українського законодавства та системи державного управління у сфері культури до стандартів Європейського Союзу (ЄС)» (експертна підтримка Міністерства культури та інформаційної політики України), що підготовлений у 2023 році за проєктом ЄС «Відновлюємо Україну разом: побудова інклюзивної платформи для відновлення України» (Берзіні, 2023). Зокрема, рекомендовано: «розширювати співпрацю між різними секторами та культурою – міжсекторальну діяльність»; розвинути механізми участі і залучення, а саме, «громадський культурний сектор, регіональні та місцеві організації повинні брати участь в ухваленні рішень, пов'язаних з євроінтеграцією, зокрема моніторити й оцінювати прогрес» задля забезпечення демократичного й відкритого формування політики (Берзіні, 2023, с. 35).

Л. Безугла та І. Лазакович зазначають, що повномасштабне вторгнення РФ стало серйозним викликом для креативних індустрій в Україні, але водночас сприяло їхній «адаптації, інноваціям та розвитку», «українські креативні підприємства демонструють стійкість та здатність до інновацій, зберігаючи культурну ідентичність та підтримуючи економіку країни» (Безугла & Лазакович, 2024, с. 5). Таким чином, розвиток креативних індустрій в Україні стає тим підґрунтям, що забезпечить якісні соціальні та економічні зміни в українському суспільстві, що є особливо важливим з огляду на необхідність модернізації вітчизняної економіки та її адаптації до сучасного контексту та реалій. Опанування практик креативних індустрій та формування територіальних екосистем для розвитку галузі є однією з першочергових задач у період повоєнного відновлення, що буде стимулювати процеси євроінтеграції та створювати можливості до переходу до інноваційних форм економічної діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Перехід до постіндустріального суспільства та поширення інформаційних технологій призвели до виникнення поняття «креативні індустрії» у країнах Західної Європи, США у середині 50х років ХХ століття. Поштовхом до цього розвитку слугувало перенесення промислових підприємств у країни з більш дешевою робочою силою. Поєднання старих промислових районів та додаткових трудових ресурсів спонукали розвиток «креативної економіки». Стрімкий розвиток креативних індустрій стався після доповіді «Проектування креативної індустрії», від Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії у 1998 році; в цій доповіді креативні індустрії визначалися, як галузі економіки, які ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності та таланті, що мають потенціал до створення доданої вартості та нових робочих місць. Втім, близьким за змістом є поняття «культурних індустрій», тоді як в Європі частіше вживається поняття «креативні та культурні індустрії».

2. Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку креативних індустрій на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов міжнародних організацій (UNESCO, UNCTAD, Economica Naranja) дозволив сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «креативні індустрії», як секторів економіки, що використовують для створення своїх продуктів і послуг індивідуальну креативність та колективні креативні продукти, створюючи додаткову цінність через використання талантів, об'єднаних навколо спільної ідеї. Пропоноване визначення відображає сучасні тенденції об'єднання талантів та колективів навколо спільної ідеї, що підкреслює перехід від індивідуальних продуктів до продуктів проєктних груп.

3. На основі підходу WIPO (World Intellectual Property Organization) Здійснено типологізацію 13 креативних індустрій через виокремлення чотирьох логічних секторів (ключові, другорядні, споріднені та креативні

індустрії широкого розуміння), до яких можна розподілити споріднені галузі креативних індустрій. Пропонована типологізація дозволяє бачити цільну структуру сегменту креативних індустрій та побудувати більш ефективну систему управління креативними індустріями на регіональному та місцевому рівнях.

4. Зазначено, що особливе місце у науковому дискурсі щодо розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях належить концепту «креативне місто» (creative city), що зумовило здійснення розгляду у межах дослідження основ візії «креативного міста» як прояву креативності у містах пост-індустріального світу.

5. Для представлення методологічних засад керованого розвитку креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення» та визначення процесів, що відбувається, коли креативні підходи зустрічаються з традиційними галузями виробництва та промисловості через колаборації та крос-секторальні проекти за сприяння органів публічного управління, здійснено порівняння досвіду, отриманого за двома масштабними європейськими проектами міжрегіональної співпраці (Cross Innovation та DIVA (Італія-Словенія)), що дозволило зробити висновки щодо факторів чи принципів, які впливають на появу позитивної та розгалуженої міжгалузевої інновації.

6. Показано, що метою підтримки креативних індустрій з боку органів публічного управління у європейських країнах є сприяння міжсекторальним інноваціям для реалізації політики розвитку територій і громад, що стимулює економічне і соціальне зростання, через «крос-збагачення» між традиційними галузями економіки і креативними індустріями. Визначено основні характеристики розвитку креативних індустрій у світі, а саме: виявлення та обмін інноваційними «досвідами», які виникають на залучених територіях (міжрегіональна співпраця, співпраця між країнами у секторі креативних індустрій); формування просторів співпраці; послуги медіації, які можуть змістити розрив між креативними галузями та традиційними; інновації на

основі культури (процеси, що виникають за рахунок залучення мистецьких практик у приватному та публічному секторах); смарт стимули (залучення ІШ, інноваційних форм фінансування (криптопроекти) тощо).

7. Дослідження сучасного стану креативних індустрій в Україні, викликів та цілей розвитку у період до 2030 року дозволило констатувати, що: наразі темпи розвитку креативних індустрій в Україні є дещо уповільненими, особливо у період повномасштабного вторгнення; реалізація стратегічних цілей напряму 14 Національної економічної стратегії на період до 2030 року має низку бар'єрів, долання яких потребує подальшого розвитку законодавчої бази та державної підтримки галузі; за результатами опитування представників територіальних громад було виявлено, не можна вважати достатнім рівень обізнаності територіальних громад про креативні індустрії та чому саме потрібно докладати зусиль для їхнього розвитку в Україні; за результатами опитування експертів креативних індустрій було виявлено, що креативність, може виступати у ролі своєрідного «клею», який об'єднує регіони, території та громади з різним культурним, релігійним, гастрономічним, історичним бекграундом. Експерти акцентували увагу на важливості розвитку колабораційних проектів між різними галузями та регіональних креативних хабів, як точок «концентрації талантів», а також визначили креативні простори та креативний туризм двома перспективними напрямками для розбудови.

8. Схарактеризовано основні завдання та виклики, пов'язані із перспективами розвитку креативних індустрій, а саме індустрії гостинності та туризму на основі Національної економічної стратегії України на період до 2030 року. Визначено виклики, що постають на перешкоді розвитку сфери креативних індустрій згідно з Планом відновлення, а саме: розрив ланцюгів постачання й попиту, скорочення внутрішніх та іноземних замовлень через безпекову ситуацію та мобілізацію чоловіків до Збройних сил України; втрата робочих місць; несприятливі умови роботи для тих креативних фахівців, які продовжують працювати (повітряні тривоги, поганий інтернет, відсутне

необхідне обладнання); втрата виробничої спроможності (руйнування офісів, фабрик, майстерень тощо); brain drain, відтік кадрів за кордон, неповернення талантів в Україну після завершення війни; падіння якості освіти у сфері креативних індустрій через перебої в освітньому процесі; ризик низької пріоритетності креативних індустрій після війни (перевага «реального» сектору економіки: будівництво, аграрна промисловість, транспорт, машинобудування тощо).

9. Визначено ключові обмеження для розвитку сфери креативних індустрій під час війни, повоєнного відновлення, а саме: відсутнє державне фінансування на підтримку креативних індустрій; наявні державні інструменти підтримки бізнесу майже не враховують специфіку креативних індустрій. У пріоритеті – розвиток Military-Tech, сільського господарства тощо, а не культури; велика кількість ініціатив різного рівня породжує несистемність, розпорошує увагу та зусилля донорів; непослідовна податкова, економічна політика держави; застаріле трудове законодавство.

Акцентовано на тому, що розвиток креативних індустрій в Україні стає тим підґрунтям, що забезпечить якісні соціальні та економічні зміни в українському суспільстві, що є особливо важливим з огляду на необхідність модернізації вітчизняної економіки та її адаптації до сучасного контексту та реалій. Опанування практик креативних індустрій та формування екосистем для розвитку галузі є однією з першочергових задач у період повоєнного відновлення, що буде стимулювати процеси євроінтеграції та створювати можливості до переходу до інноваційних форм економічної діяльності.

Основні результати, що отримані в розділі 1, опубліковані в працях (Дробахіна, 2020; Дробахіна, 2022; Дробахіна, 2023).

Список використаних джерел до розділу 1

Батюк, А. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку праці креативного сектору України в умовах війни. *Молодий вчений*, 9 (121), 47-52. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-10>

Безугла, Л., & Лазакович, І. (2024). Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>

Берзіні, Л. (2023). *Аналіз адаптації українського законодавства і системи державного управління у сфері культури до стандартів ЄС. Проект «Відновлюємо Україну разом»*. Відтворено з <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/zvit-yevrointegracziyi.pdf>

Білецька, Т. Ф., Петраков, Я. В., & Сизоненко, О. В. (2017). Перспективи нематеріальної культурної спадщини в бізнес-ланцюжки креативних індустрій в Україні в контексті інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, (3), 29-35. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_3_8.

Верховна Рада України (2010, 14 грудня). *Закон України «Про культуру» № 2778-VI*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

Верховна Рада України (2019, 25 квітня). *Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» № 2704-VIII*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

Диндар, А. С. (2019). Позиції культурно-креативної індустрії в економіці ЄС. *Інвестиції: Практика та досвід*, (1), 53-59. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf

Дробахіна, Т. (2020). Креативні індустрії як стратегічний вектор розвитку території. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 24-26). Дніпро :

ДРІДУ НАДУ, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

Дробахіна, Т. О. (2022). Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), С. 204-209. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.31>

Дробахіна, Т. О. (2023). Розвиток креативних індустрій в умовах ВАНІ-світу: виклики та можливості для органів публічного управління. В *Матеріалах XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023* (с. 300-302). Дніпро : НТУ «ДП», Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

Кабінет Міністрів України. (2011, 23 листопада). *Постанова «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» № 1341*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2019, 23 січня). *Розпорядження «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» № 27-р*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-2019-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2020, 05 серпня). *Постанова «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки» № 695*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Кабінет Міністрів України. (2019, 24 квітня). *Розпорядження «Про затвердження видів економічної діяльності, що входять до креативних індустрій» № 265-р*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2020, 19 серпня). *Розпорядження «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення*

культурними послугами» № 1035-р. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2021, 03 березня). *Постанова «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» № 179.* Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

Кабінет Міністрів України. (2021, 14 квітня). *Розпорядження «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» № 366-р.* Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

Кабінет Міністрів України. (2021, 28 жовтня). *Розпорядження «Про схвалення Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року» № 1364-р.* Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-integraciyi-v-a1364r>

Карасьова, Н. А. (2019а). Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, (3), 110-120. Відтворено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa_2019_3_12

Карасьова, Н. А. (2019b). Досвід розвинених країн у сфері креативної економіки. *Бізнес Інформ*, (10), 30-37. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-30-37>

Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ. (n.d.). *Культура*. Відтворено з <https://rpr.org.ua/groups-rpr/15kultura/>

Креативні міста в Україні. (2011, 5 лютого). *Культурні індустрії в сучасному місті*. Відтворено з <http://www.creativecities.org.ua/uk/creative-industries/texts/>

Кукса, М. І., & Петухова, Т. О. (2017). Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України. *Ефективна економіка*, (12). Відтворено з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6555>

Левицька, Я. В. (2022). *Формування регіональних механізмів розвитку смарт-спеціалізації «креативні індустрії»*. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2022. Відтворено з <https://ena.lpnu.ua/items/59709e09-a228-4973-97d0-10e5a5c5751c/full>

Леонова, С. В. (2019). Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 3(2), 133-138. http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/27.pdf

Лопатіна, О. (2019). *Економічна привабливість української культури: аналітична доповідь*. ФОП Лопатіна. Відтворено з http://www.ier.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pdf

Лук'яненко, Д. Г., & Галахова, Т. О. (2016). Феномен креативізації глобальної економіки і менеджменту. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, (23), 12-21. Відтворено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%283%29_4

Магера, С. (2019). Європейський вектор розвитку української культури. *Вища освіта України*, 27-34. Retrieved from: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37460/Magera_2019_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ніколаєва, О., Онопрієнко, А., Таран, С., Шоломицький, Ю., & Яворський, П. (2019). *Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України : аналітичний звіт*. Центр аналізу міжнародної торгівлі Trade+ при Київській школі економіки у партнерстві з Кімонікс Інтернешнл Інк. на замовлення Міністерства культури та інформаційної політики України. Відтворено з <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativniindustriyi-Zvit.pdf>

Пакуліна, А. А., & Євсєєв, А. С. (2018). Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства

України. *Економіка та управління національним господарством*, (16), 192-200.

Піддубна, О. (2015, 24 вересня). *Альянс культури: Для чого об'єдналися культурні ініціативи?* Відтворено з <https://biggggidea.com/practices/1469/>

Подольчак, Н. Ю., & Левицька, Я. В. (2021). Поняття та структура креативних індустрій в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (10). doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.1>

Подольчак, Н. Ю., Левицька, Я. В., & Чепіль, Б. А. (2023). *Формування публічних механізмів розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації «креативні індустрії»*. Львів : Растр-7.

Президент України. (2020, 18 серпня) *Указ «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму»* № 329/2020. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text>

Президент України. (2021, 02 червня) *Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року “Про Стратегію людського розвитку”»* № 225/2021. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

Президент України, (2021, 15 грудня). Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Креативна Європа» (2021-2027) : Закон України (1963-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1963-20#n2>

Прокопенко С. (2020, 15 березня). Креативні індустрії – радикальні зміни. *Гвара Медіа*.. Відтворено з <https://gwaramedia.com/kreatyvni-industriyi-shho-de-yak/>

Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022). *Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика»*. Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>

Рівчаченко М. (2022, 10 червня). Креативна економіка – нова економічна епоха XXI століття. *Економічна правда*. Відтворено з https://creativeeconomy.center/wpcontent/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

Салій, Ю., Кайдан, Т. (2015, 21 жовтня). Від сквотів до хабів: Звідки береться креативна економіка. *Українська правда*. Відтворено з <https://life.pravda.com.ua/culture/2015/10/21/202073/>

Сергієнко, Е. О. (2023). Креативні індустрії і соціально-економічний розвиток: виклики та можливості для територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (34). 170-177. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.33>

Скриньковський Р., Подольчак Н., Левицька Я., & Коновалюк І. (2021). Тенденції розвитку інноваційної інфраструктури регіонів України для впровадження смарт-спеціалізації «креативні індустрії». *Trajectoriâ Nauki*, 7(11), 4046-4056. <https://doi.org/10.22178/pos.76-14>

Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку (2-ге вид.). (2017). Кальварія. <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>

Український кризовий медіа-центр. (2015, 08 липня). *Креативні індустрії мають шанси врятувати економіку України, у тому числі завдяки експорту*. Відтворено з <http://uacrisis.org/ua/28293-creativite-l-entreprise-pourrait-sauverleconomie-de-lukraine-particulier-exportations-experts>

Український культурний фонд. (2022, 12 Серпня). *Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України*. Відтворено з <https://ucf.in.ua/news/11082022>

Український культурний фонд. (n.d.). Відтворено з <https://ucf.in.ua/>

УНІАН (2017, 27 липня). *В ЄС зростає попит на українську продукцію з високою доданою вартістю*. Відтворено з

<https://www.unian.ua/eurobusiness/2051781-v-es-zrostaе-popit-na-ukrajinsku-produktsiyu-z-visokoyu-dodanoyu-vartistyutorgpred.html>

Флоріда, Р. (2018). *Ното creativus. Як креативний клас завойовує світ*. Київ: Наш формат.

Холодницька, А. (2018). Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*, (14), 151-157. Відтворено з https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf

Центр економічного відновлення. (2020). *Національна економічна стратегія 2030*. Відтворено з <https://nes2030.org.ua/>

Шкурат, І. В., & Маркіна, Д. А. (2022) Актуальні проблеми державного стимулювання розвитку креативної економіки України. Відтворено з https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/24.pdf

Andaluz & Escudero, C. (2019). “Critical Triggers”. Mixed media. *Aksioma – Project Space. Ljubljana, Slovenia*. Retrieved from <https://aksioma.org/critical.triggers/>

AWS Creative Impact. Austria Wirtschaftsservice. Retrieved from <https://www.aws.at/en/aws-creative-impact/>

Barnekov, T. K., Boyle, R., & Rich, D. C. (1989). *Privatism and urban policy in Britain and the United States*. Oxford University Press.

Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International journal of cultural policy*, 8(1), 91-106.

Belfiore, E. (2004). Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management. *International journal of cultural policy*, 10(2), 183-202.

Bell, D. (1976). The Coming of the Post-Industrial Society. *The Educational Forum*, 40(4), 574-579. <https://doi.org/10.1080/00131727609336501>

Bello, M., Peljhan, M., & Purg, P. (2020). Umetnost in znanost. “Art & Science: How can Art Innovation Serve Business and Science?” In *Innovation Day 2020*. Ljubljana, Slovenia. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Slovenia

and Chamber of Commerce of Slovenia. Retrieved from <http://repozitorij.ung.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=6035>

Berthoin Antal, A. (2012). Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 44-67. Retrieved from: <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/5>

Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2015). Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-Added in Artistic Interventions in Organizations. In U. Sköldberg, J. Woodilla, & A. Berthoin (Eds.). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315743486>

Bianchini, F. (1989). Cultural policy and urban social movements: the response of the 'New Left' in Rome (1976–85) and London (1981–86). In *Leisure and urban processes: critical studies of leisure policy in Western European cities*. (p. 18-46). Routledge.

Bianchini, F. (1993). Culture, conflict and cities: issues and prospects for the 1990s. In Bianchini F. and Parkinson M. (Eds.) *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience* (p. 193-213). Manchester University Press.

Bianchini, F. (2017). Reflections on the origins, interpretations and development of the creative city idea. In *Cities and Creativity from the Renaissance to the Present* (p. 23-42). Routledge.

Bianchini, F., & Parkinson, M. (Eds.). (1993). *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*. Manchester University Press

Biotehna. (n.d.). *Biotehna – Platforma za umetniško raziskovanje živih sistemov*. Retrieved from <https://biotehna.org/en/>

Booth, P., & Boyle, R. (1993). See Glasgow, see culture. In Bianchini, F. & Parkinson, M. (Eds.) *Cultural policy and Urban Regeneration: the West European Experience*. Manchester University Press

Borja, J. (1995). El hipotético modelo Barcelona y su relación con otras ciudades: consideraciones sobre el modelo y comparación con los casos de Bilbao,

Monterrey, Río de Janeiro y Buenos Aires. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 587-601.

Broken City Lab. (2009, 29 October). *Carol Goodden & Gordon Matta-Clark's Food*. Retrieved from <http://www.brokencitylab.org/blog/carol-goodden-gordon-matta-clarks-food/>

Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). *The Orange Economy: An Infinite Opportunity*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0012837>

Castells, M. (1989). *The informational city: Information technology, economic restructuring, and the urban-regional process* (Vol. 1, p. 76-77). Oxford: Blackwell.

C-Astral d.o.o. (n.d.). *C-Astral Aerospace*. Retrieved from <https://www.c-astral.com>

Center za kreativnost. (n.d.). Retrieved from: <https://czk.si/en/about-us/>

Cheshire, P. C., & Hay, D. G. (2017). *Urban Problems in Western Europe: an economic analysis*. Routledge.

Clifford, C. (2014). Lessons From Burning Man on How to Unlock Creativity and Think Big. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/240245>

Cochrane, A. (1986). What's in a strategy? The London Industrial Strategy and municipal socialism. *Capital & Class*, 10(1), 187-193.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (n.d.). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe..* Retrieved from <http://www.cepal.org/en>

Comunian, R. (2010). Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio. *Paper 01*. Retrieved from <http://www.culturalab.org>

Coneh, S. S., & Zysman, J. (1987). *Manufacturing Matters: the Myth of the Post-Industrial Economy*, New York: Basic Books. <https://doi.org/10.2307/41165249>

ConnectAmericas. (n.d.). *The Orange Economy: how to define it*. Retrieved from <https://connectamericas.com/content/orange-economy-how-define-it>

Cross Innovation – der themenübergreifende, innovative ERP-Blog. (б. д.). Cross Innovation – der themenübergreifende, innovative ERP-Blog. Retrieved from: <http://www.cross-innovation.eu/>

Culture of Slovenia. (n.d.). *Kapelica Gallery*. Retrieved from [https://www.culture.si/en/Kapelica Gallery](https://www.culture.si/en/Kapelica_Gallery)

Darsø, L. (2004). *Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business*. Samfundslitteratur.

Department for Culture, Media and Sport. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>

Department for Digital, Culture, Media & Sport. (n.d.). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>

Department for digital, culture, media & sport.. GOV.UK. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>

DIVA (2020). *Development of Innovation EcoSystems and Value Chains supporting cross-border innovation through creative industries. Interreg project supported by the Italy-Slovenia Cooperation Programme of the European Regional Development Fund of the European Union*. Retrieved from <https://www.ita-slo.eu/diva>

Domov – Projekt Atol. *Projekt Atol*. Retrieved from <http://www.projekt-atol.si/>

European Economic and Social Committee. *Communication - Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU. COM(2012)537*. Retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/communication-promoting-cultural-and-creative-sectors-growth-and-jobs-eu-com2012537>

European Structural and Investment Funds. (2020). What? How? Where? Understanding cohesion policy investments using the categorisation system. *Open Data Portal for the European Structural Investment Funds - European Commission*. Retrieved from <https://cohesiondata.ec.europa.eu/stories/s/What-How-Where->

[Understanding-cohesion-policy-inves/9p23-f5s9/#:~:text=Cohesion%20policy%202014-2020%20comprises,forms%20and%20through%20different%20mechanisms](#)

García, B. (2005). Deconstructing the City of Culture: The long-term Cultural Legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42(5-6), 841-868. <https://doi.org/10.1080/00420980500107532>

Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International journal of cultural policy*, 11(1), 15-29

Goffin, K., Åhlström, P., Mattia, B., & Richtnér, A. (2019). State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 586-615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12492>

Goffin, K., Åhlström, P., Mattia, B., & Richtnér, A. (2019). “State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management.”. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 586-615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12492>

Hall, P. G. (1998). *Cities in civilization* (Vol. 21). New York: Pantheon Books.

Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (2022). *Dialektik der Aufklaerung, Philosophische Fragmente. Sonderausgabe*. S. Fischer Veriag GmbH.

Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books Ltd.

Institut für Innovation und Technik. (2014). *Creative Industries Policy recommendations – Promotion of Cross-Innovation from Creative Industries*. Retrieved from http://cross-innovation.eu/Report_cross-innovation-creative-industries_final_140315.pdf

Kambič Metrology. (n.d.). *Kambič Metrology*. Retrieved from: <https://kambicmetrology.com/>

Kelly, O. (1984). Community, art and the state: Storming the citadels. (*No Title*).

Kennedy, R. (2007, February 21). When Meals Played the Muse. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2007/02/21/dining/21soho.html>

Kern, P. (2015). The Smart Guide to Creative Spillovers. In *KEA European Affairs*.

KONS.PLATFORM for contemporary investigative art. (n.d.). Retrieved from <https://kons-platforma.org/en/>

Krpan, J. (2021). Innovation Process Road Map. The Nonlinear Topology of Innovation in 10 Steps. In Castillo-Rutz, N., and Purg P. (Eds.) *MAST Manual. Art Science Technology Education for Innovation through Social Values* (p. 32-39). Nova Gorica, Slovenia: University of Nova Gorica.

Kus, B. (2006). Neoliberalism, Institutional Change and the Welfare State: The Case of Britain and France. *International Journal of Comparative Sociology*, 47(6), 488-525. <https://doi.org/10.1177/0020715206070268>

Landry, C. (2020). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Routledge.

Landry, Ch. (2005). Lineages of the creative city. In *Creativity and the City: How the Creative Economy Changes the City* (p. 42-54).

Landry, Ch. (2012). *The origins & futures of the creative city* (p. 64). Bournes Green: Comedia.

Lash, S. M., & Urry, J. (1993). *Economies of signs and space*.

Li, F. (2014). The Digital Transformation of Business Models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends. *Technovation*, (9), 92-92. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

Markusen, A., & Schrock, G. (2006). The Distinctive City: Divergent Patterns in Growth, Hierarchy and Specialisation. *Urban Studies*, 43(8), 1301-1323. <https://doi.org/10.1080/00420980600776392>

Martin-Brelot, H., Grossetti, M., Eckert, D., Gritsai, O., & Kovacs, Z. (2010). The spatial mobility of the 'creative class': A European perspective. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(4), 854-870.

McNulty, R. H., Jacobson, D. R., & Penne, R. L. (1985). The economics of amenity: Community futures and quality of life: a policy guide to urban economic development. (*No Title*)

Oliveira, J., Laranja, M., Lahorque, M., & Born, H. Cross Innovation Approach and the Creative Industries: A Case Study in the City of Lisbon, Portugal. *International Journal of Innovation*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.68>

Parrish, D. (n.d.). *Creative industries definitions*. Retrieved from <https://www.davidparrish.com/creative-industries-definitions/>

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Pratt, A. C. (1997). The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984–91. *Environment and planning A*, 29(11), 1953-1974.

Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska annaler: series B, human geography*, 90(2), 107-117.

Pratt, A. C. (2010). Creative cities: Tensions within and between social, cultural and economic development: A critical reading of the UK experience. *City, culture and society*, 1(1), 13-20.

Sabel, C. F. (1994). Flexible specialisation and the re-emergence of regional economies. In *Post-Fordism: a reader*, 101-156. Routledge.

Sassen, S. (2013). *The global city: New york, London, Tokyo*. Routledge.

Scott, A. J. (2000). *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*. Sage.

Segovia, C., & Hervé, J. (2022). The creative city approach: origins, construction and prospects in a scenario of transition. *City Territ Archit*, 9, 29. <https://doi.org/10.1186/s40410-022-00178-x>

Sköldberg, J., Woodilla, J. U., & Antal, A. B. (2016). *Artistic Interventions in Organizations. Research, Theory, Practice*. Routledge.

SMATH. (n.d.). Smart atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in MED area. *Interreg Mediterranean project, SMATH*. Retrieved from <https://smath.interreg-med.eu/>

STARTS. (n.d.). *Science, Technology & the Arts*. Retrieved from <https://www.starts.eu/>

Strazdas, R., Černevičiūtė, J., Jančoras, Ž., Kregždaitė, R., & Morkevičius, V. (2015). *Macro, meso and micro factors for creative industry development: continuous improvements and system innovations*. Vilnius : JSC «Baltijos kopija». Retrieved from https://www.academia.edu/15029508/MACRO_MESO_AND_MICRO_FACTORS_FOR_CREATIVE_INDUSTRY_DEVELOPMENT_CONTINUOUS_IMPROVEMENTS_AND_SYSTEM_INNOVATIONS

Subirats, J., & García-Bernardos, A. (2015). *Innovación social y políticas urbanas en España. Experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona: Icaria.

The European Parliament and the Council of the European Union (2021, 28 May). *Regulation (EU) 2021/818 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 establishing the Creative Europe Programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013 (Text with EEA relevance)*. PE/31/2021/INIT. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R0818>

UNCTAD. (2021). *International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021*. Retrieved from <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme/2021-year-of-the-creative-economy>

UNCTAD. (2022). *Creative Economy Outlook 2022*. New York, New York : United Nations Publications. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf

UNCTAD. (n.d.). *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <https://unctad.org/>

UNESCO. (n.d.). *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation*. Retrieved from: <https://www.unesco.org/en>

World Intellectual Property Organization. (n.d.). *WIPO – World Intellectual Property Organization*. Retrieved from <http://www.wipo.int/portal/en/>

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

2.1. Підходи, тренди та моделі розвитку креативних міст в Україні

Наприкінці 1990-х років та першими роками 21 століття в теоріях місцевого та регіонального розвитку виник ряд дискусій, метою яких було дати визначення різним аспектам, пов'язаним з культурою та креативністю як ключовими елементами майбутньої міської реальності (Pratt, Evans, Vivant, Blanco). Категорією, яка змістовно поєднує зазначені аспекти, що об'єднані єдиною концепцією, та відображає сутність та зміст підходу є «креативне місто» (creative city).

Сьогодні увага до важливості вивчення культурно-креативного виміру міського середовища не зменшилася, а лише продовжує зростати (Raval, Pratt, D'Ovido), багато міст та регіонів розробляють політики, спрямовані на культурно-креативну сферу, наприклад, численні кейси «Culture for Cities and Regions» (Culture for Cities and Regions, 2015), Національна економічна стратегія на період до 2030 року (Кабінет Міністрів України, 03 березня 2021), а впливові міжнародні організації визнають центральне значення культури, креативності та інновацій у міському управлінні та розвитку міст з 2018 до 2021 років (OECD, UNCTAD, UNESCO та World Bank). Парадоксально, але незважаючи на це широке визнання, ідея креативного міста далека від того, щоб стати закріпленою в чітко визначених межах. Важливо підкреслити, що в жодний момент вона не була і, ймовірно, не стане такою. Модель «креативне місто» (Landry, 2004), яка визначалася як асимільована та загальнозначуща, більш відповідно розглядати як відкриту та гнучку концепцію, що має певну методологію, а не жорстку незмінну структуру.

Крім того, говорячи про концепцію «креативного міста», необхідно також брати до уваги географічний контекст та епос, які мають глибокий

вплив на конфігурацію цього фреймворку. Хоча еволюцію, яка відбулася після формулювання базової ідеї, можна розглядати з точки зору збагачення та ускладнення, можна також аргументувати, що значною мірою ядро фреймворка креативного міста – місце, з основними характеристиками та дилемами, все ще залишається таким самим, як було створено на зламі століть.

Тому актуалізується завдання переосмислити та визначити з урахуванням сучасних процесів сталості, відновлення, «переходу» та ревіталізації у повоєнний час фреймворку «креативне місто» та основних трендів, які наразі впливають на його розвиток.

Вчені, які зробили найбільший внесок у дослідження концепту «креативного міста»: M. Banks, F. Bianchini, I. Blanco, D. O'Brien, P. Campbell, J. O'Connor, T. Cox, R. Florida, C. Grodach, D. Harvey, C. Landry, T. Pratt, D. Rodriguez, J. Subirats. На хід та висновки нашого дослідження найбільшою мірою вплинули роботи F. Bianchini, R. Florida, C. Landry та M. Caust (Bianchini, 2004; Florida, 2002; Landry & Caust, 2017; Флоріда, 2018), які започаткували поняття «креативне місто» та досліджували його складові, які впливають на формування міста як брэнда. У попередніх публікаціях автора креативні індустрії було розглянуто як об'єкт публічного управління (Дробахіна, 2022), вивчено феномен креативних коворкінгів як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів» (Дробахіна, 2023).

У цьому підрозділі дамо визначення поняття «креативне місто», запропонувати та дати визначення «фреймворку «креативне місто»», розглянемо, які основні тренди сучасності впливають на його розвиток та що необхідно для успішного розвитку фреймворку у період переходу та повоєнного відновлення.

Введення ідеї «креативного міста» як фреймворку, означає спробу критичного осмислення ролі та корисності «креативного міста» в сучасному світі. Під поняттям «фреймворк «креативне місто»» в даному контексті розуміємо множину конкретних та абстрактних інституцій, зв'язки та типи

взаємодій між ними, необхідних та достатніх для функціонування креативних індустрій всередині міста та спроможності відповідати поняттю «креативне місто» (*визначення запропоноване автором*). Порівняння періоду, в який виникло поняття «креативне місто», та моменту, в який ми живемо, особливо важливо з двох точок зору. З одного боку, щодо відмінностей, ми розуміємо, що стійка криза, яка розпочалася в 2008 році, і на яку вплинули Революція гідності 2014 року, пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України у 2022 році та подальше відновлення («період переходу» / *transition period*), впливає на валідність частини основних положень концепції «креативного міста». З іншого боку, говорячи про схожість, ми спостерігаємо, що цикл, в якому була запропонована та валідована концепція «креативного міста», має прямий зв'язок з сучасністю, оскільки обидва періоди подібні у тому, що розуміння ідей міста та культури є предметами обговорення і переосмислення.

Отже, пропонується розпочати з опису процесу, через який виникла креативна політика міста та була внесена в транснаціональний порядок майбутнього як виокремлений, але гнучкий каркас. Процес буде описано, з використанням широкої перспективи, зосереджуючись на уявленнях, дебатах та дискусіях, які впливали на формування такого каркасу. Коли ідея «креативного міста» як підходу буде сформульована, ми повторно накладемо її на поточний сценарій переходу, зазначаючи культурні виклики, з якими стикаються великі західні міста – ті, які відіграли активну роль у введенні поняття міської креативності, – та визначимо позитивні тенденції змін, з якими фреймворк «креативне місто», розглянуте як підхід, може встановити зв'язки взаємного оновлення та зміцнення. Основна мета цього розділу – внести деяку безпосередню історичну рефлексію з метою оцінки поточної валідності фреймворку «креативного міста» а також розглянути серію ключових змін та трендів, які впливають на розвиток фреймворку.

У пп. 1.1 дисертації було здійснено огляд виникнення і закріплення дискурсу про креативне місто та його трансформацію в відкриту, але

конкретну концепцію-фреймворк. На міжнародній арені, особливо в Європі, пропозиція політик, яку сформулював Ч. Лондрі (Ch. Landry), мала значний вплив, хоча її прийняття підлягало коригуванню та адаптації для створення уявлень про креативне місто як фреймворку. Зазначене створює підґрунтя для адаптування та впровадження концепту «креативне місто» у контексті забезпечення сталого / збалансованого розвитку.

Вище було зазначено, що одним із факторів, що передували виникненню дискурсу про креативне місто, було зміщення у розумінні цінності культури, головним чином викликане зростаючою увагою до її економічного виміру. З розвитком процесу глобалізації культура стала об'єктом інтенсивних обговорень, проте це був неєдиний напрямок, який цікавив дослідників. Потреба акцентувати на важливості «виробництва» культурних продуктів і послуг на глобальному ринку спрямовує захист внутрішньої цінності культури, яка в рамках міжнародних організацій була підсилена поняттями, такими як «різноманіття» (diversity) (UNESCO, 2001) та «культурні права». Переформулювання концепції розвитку А. Сен (A. Sen) – процес, який розширює можливості жити гідне життя – пов'язане з існуванням цілого міжнародно визнаного руху (Sen, 1999). В останнє десятиріччя креативні індустрії також було визначено ключовими секторами для реалізації Порядку денного до 2030 року як такі, що сприяють досягненню щонайменше десяти Цілей сталого розвитку (UNCTAD, 2022, с. 1).

Ідею культури для сталості розробляли одночасно з візією креативного міста і, так само, для її поетапної структуризації потрібен був час. Було б помилкою вважати, що в цьому процесі брали участь лише великі міжнародні організації. Навпаки, агенти, які в цьому брали участь, створюючи наративи та посилюючи тиск, активно сприяли прогресу або відшукуючи відповідні можливості, – багаточисельні, різноманітні за своєю природою та тісно пов'язані з територією; до них входять громадські об'єднання, культурні агенти, регіональні та місцеві уряди, координуючі платформи, транснаціональні мережі і подібні. Також було б неправильно розглядати

перспективу культури для сталості як повноцінну альтернативу фокусу на культурі та креативності для міського розвитку та економічного зростання, як парадигму, що виникла в абсолютно різному контексті сил і тенденцій. Настільки великий був внесок перспективи культури для сталості в реальність, описану в попередніх розділах, що Всесвітній форум культур, проведений у Барселоні в 2004 році, проєкт масштабних міських трансформацій на основі формули мега-подій, служив бекграундом для її затвердження (Maajoer, 2011).

Перспектива використання культури для сталості не йде осторонь від досліджень економіки культури, та її впливу на публічне управління. Це особливо помітно в контексті Європейського Союзу, який логічно засвоїв дискурси, що виникли в значній мірі в його географічному просторі. Наприклад, «Нова європейська програма культури» / «A New European Agenda for Culture» (European Commission, 2018) надає ключове значення креативності для посилення економічного виміру культури і закликає зв'язувати його з освітою та інноваціями для сприяння створенню робочих місць і зростання, та зміни публічних політик. Тим не менше, економічні цілі ставляться на другий план, позаду соціальних цілей, які вписуються в дискурс, визначаючи благополуччя (англ., «well-being») та якість життя як сфери виходу для культурної дії і вводячи такі концепції, як «культурна спроможність». Остання концепція набуває особливого інтересу, оскільки закликає «забезпечити доступ до широкого спектру якісних культурних заходів, сприяючи можливостям для всіх брати участь і творити, а також підсилювати зв'язки між культурою та освітою, соціальними питаннями, міською політикою, дослідженнями та інноваціями» (European Commission, 2018). Можна стверджувати, що ідея культури як елемента, який може брати участь в інших сферах публічної політики на користь всеосяжного розвитку та добробуту, близька до візії креативності, яку Ч. Лондрі та Ф.Бьянкіні (Landry та Bianchini) запропонували наприкінці 1990-х рр.

Крім того, Європейський Союз проявляє зростаючий інтерес до сприяння розвитку міст, розглядаючи їх як потенційні вузли економічного та

культурного злагодження регіону (Eurocities, 2017). Програми міської політики, які пропагує Європейська Комісія з цієї точки зору, також відображають конкретний вплив пропозиції політик креативного міста (Vinci, 2008). «Монітор Культурних і Креативних Міст» (Cultural and Creative cities monitor) є одним із більш яскравих прикладів, до якого можна додати досвід Urban Innovative Actions (<https://uia-initiative.eu/>). Останній презентує стратегічний каркас, структурований за різними темами, одна з яких присвячена «культурі та культурній спадщині», що включає цілі щодо соціальної злагоженості, покращення регіональної конкурентоспроможності, інновацій для управління та сприяння «міським культуроцентричним процесам участі». Знову ж таки, голістичний та всекрізний погляд, який пропонували Ч. Лондрі та Ф. Бьянкіні (С. Landry та F. Bianchini) для міського управління, відображається через ідею креативності.

У будь-якому випадку важливо ще раз підкреслити, що інтеграція перспективи креативного міста в рамках культури для сталого розвитку не призводить до вишуканої парадигми чи загальної моделі дій. Вивчення випадків у різних географічних реальностях продовжує враховувати широкий спектр модальностей втручання та важливість контекстуальних чинників у відношенні до практичного досвіду (Culture for Cities and Regions, 2015). Як зазначалося у пп. 1.1, Ф. Бьянкіні (F. Bianchini) (Bianchini, 1993) говорив що наслідки історичної залежності включають національні установи стосовно культури, місцеві традиції міського планування, інерції державної політики, розподіл влади в системах управління, відносини сил між динамікою ринку та соціальними рухами, та проникливість до зовнішніх впливів. Тож, важливість контексту – який включає час і місце – не слід розуміти механічно, а скоріше у термінах складності, при цьому важливо припускати, що політика, яка досліджує взаємодії між культурою та містом, діє в областях нестабільних закономірностей (Comunian, 2010).

В результаті можна визначити, що фреймворк «креативне місто» зміг сполучитися із перспективою сталого розвитку, і звідти вона увійшла до

міжнародних культурних порядків денних. Дискурс про «креативне місто» став основою для різноманітних цілей у перспективі культури для сталого розвитку. У зворотному напрямку, опинившись під призмою сталості, «креативне місто» стикається з питаннями та ідеями, які, хоча й відомі до цього, пропонують новий каркас для його концептуального та операційного апарату. Погляд на сталість посилює аргументи «креативного міста», яке закликало розуміти культурний вимір міського середовища як складної екосистеми, що перевершує як секторальне розуміння культури, так і її інструментальне використання. У будь-якому випадку концепція креативного міста не повністю вбудовується в дискурс про сталість, який також визначається як збір ідей, а не закрите рівняння. У цьому сенсі заклики до креативності в поточних міських політиках продовжують відображати походження і шлях, яким крокувало «креативне місто» під час свого зародження і становлення, але тепер вони вписуються в більший і більш складний фреймворк, головна функція якого - надавати напрямок. Таким чином, на цьому етапі особливо важливо розуміти креативне місто як "підхід"; як методологічний фокус, який, як зазначено, спочатку був призначений для управління періодами переходу.

З іншого боку, «креативне місто» – це місто з брендом, яке відображає особистість та характер міста (Флоріда, 2018). Деякі міста націлюються на довгострокову перспективу, не слідкуючи за стандартизованими рішеннями, але сприяють розвитку індивідуальності та творчості. Міста є центрами логістики, торгівлі та фінансів, однак для творчості потрібно щось, що відкриває можливості, але водночас залишається безпечним. Для міст, особливо глобальних, щоб процвітати у 21 столітті, необхідна культура креативності – здатність думати «свіжо», коли світ переживає зміну парадигм, демонструє високу амбітність, розвиток підприємництва та відкриття нових можливостей, красу та глибоке відчуття високоякісного міського дизайну, фізичного та соціального середовища, що формують міста-лідери.

Зазначене передбачає нові вимоги до соціальної, політичної, культурної, а також економічної та технологічної творчості. Це означає, що органи публічного управління повинні делегувати повноваження і обмінюватися ними отримуючи у зворотній бік творчий вплив в рамках направляючих стратегічних принципів, у межах яких можлива тактична гнучкість. Це також впливає на організаційну культуру міста. Цей культурний капітал представляє собою ресурс та середовище, в межах яких може розвиватися та демонструватися креативність окремих особистостей та колективів.

У креативному місті розвинена, високорозвинена та міжнародно орієнтована структура культурних індустрій, яка доглядає та підтримує розмаїття місцевої та міжнародної художньої діяльності, яка є як комерційною, так і субсидованою, волонтерською. Люди можуть працювати у креативних галузях, а резерв талантів міста постійно поповнюється за рахунок внутрішніх та зовнішніх мігрантів, що забезпечує безперервність функціонування цього механізму.

Оскільки фреймворк «креативне місто» є гнучким та нечітко визначеним пропонується розглянути основні сучасні тренди, які можуть позитивно вплинути на розвиток фреймворку «креативне місто». Шість основних трендів та стислі описи кожного з них занесено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні тренди, що впливають на розвиток фреймворку
«креативне місто»**

Назва тренду	Опис тренду
1. Права та свободи в рамках фреймворку «креативне місто»	Міські реалії - це простори, в яких стають проявленими багато викликів сучасного світу. На відміну від "тону мілленіальності", який панував у дискурсі креативного міста у 2000-х роках, сучасні міські виклики розуміються як проблеми, а не як можливості (Bianchini, Florida). Місто вже не розглядається як просто елемент для виробництва чи споживання. Замість цього висловлюється заклик уявляти міське середовище як контекст для особистого і колективного розвитку, а також як місце, яке повинно гарантувати забезпечення та використання основних прав людини (Landry&Caust).

Назва тренду	Опис тренду
2. Добробут для кращого розуміння цінності культури	Креативне місто виникло в той час, коли зросла увагу до потенціалу культури створювати зовнішні ефекти. Використання культури для міського розвитку та економічного зростання (Дробахіна, 2023), ідея, до якої спрямована частина тверджень креативного міста, було лише однією з галузей, які вивчалися. Підкреслення найпроблемніших аспектів культури відбувається за рахунок її інструменталізації; вдосконалення цих аспектів веде до більш широкого розуміння цінності культури та її вплив на добробут. Фактично наукові дослідження сьогодні менш дихотомічні в їх розумінні того, якими є належні та неприпустимі цілі культурної діяльності, і твердо визнають важливість культури в таких справах, як здоров'я чи психологічне благополуччя (Campbell, Cox, O'Brien).
3. Наскрізна культурна політика, яка приводить до нової центричності	Зростаюча увага до можливості культури сприяти розвитку людини та генерувати суспільну цінність виводить на світ низку галузей досліджень і практик. У багатьох випадках це акумулює довгостроковий досвід, з освітою (Група освіти Matadero Madrid 2017), охороною здоров'я (Gordon-Nesbitt 2015), інклюзією (Baltà Portolés 2016), міжкультурним діалогом (European Agenda for Culture 2014), вдосконаленням громадських просторів (Toolis 2017) та екологічним зобов'язанням (Art Council England, 2020) деякі з тем, в яких мистецтво та креативність набувають важливості. Ці нові простори для культурної діяльності (Kagan, Hauerwaas, Holz, Wedler, 2018) розташовані поза класичними секторальними межами і також ламають звичайні стратегії економічного розвитку, туризму чи привабливості. Вони ілюструють та працюють над можливим новим підходом до культурної політики, який може вирішити виснаження моделей демократизації та культурного менеджменту.
4. Урбаністичний контекст як джерело соціальних інновацій	<p>Простори, до яких було зменшено увагу держави у зв'язку з кризою 2008 року, стали місцем розцвіту інноваційних процесів, багато з яких були започатковані громадськими ініціативами (Kagan; Scott). Вони притягували не лише тим, як ефективно вони відповідали на нові виклики, але й тим, як вони вдалося генерувати трансформаційні соціальні практики і будувати нові спільні цінності.</p> <p>У своєму пошуку нових форм втручання та розвитку загалом державні політики та, зокрема, міські політики приділяють значну увагу цього типу ініціативам, намагаючись підтримувати їх, інституціоналізувати та масштабувати. Такий спосіб сприйняття інновацій переважає його технологічне розуміння і підкреслює його соціальний та політичний характер. Проте можна стверджувати, що підходи до соціальної та міської інновації і далі здійснюються в основному з наукового погляду; постійний акцент на потребі створення "рішень" назустріч викликам служить прикладом (Rausell-II-Köster, Ramos Murphy, Segovia Collado).</p>
5. Переосмислення концепції управління	У своїх ранніх формулюваннях, пов'язаних із концепцією New public government (Schedler, Proeller), ідея управління була запропонована базуючись на пошуку ефективності. Для досягнення цього пропагувалося введення додаткових та коригуючих можливостей для

Назва тренду	Опис тренду
	активностей в сфері публічної діяльності у через експертність, незалежність та контроль. З появою публічної візії, яка вимагала більш широкої, більш різноманітної та більш прямої політичної участі (Schedler, Proeller), концепція управління переформулюється, перетворюючись у питання, яке визначається у термінах поглиблення демократії, а не технічного вдосконалення. Ця тенденція, яка пов'язує міські та культурні дебати, також може сприяти корегуванню того зсуву, який визначає Franco Bianchini в еволюції дискурсу креативного міста, від вибіркової участі за бажанням до більш технократичного стилю (Bianchini).
6. Планування у часи невизначеності	Зростаюча нестабільність у світі сьогодні веде до більш складного розуміння реальності. Експериментування набуває важливості, і разом з цим мета планування вже не полягає в контролі навколишнього середовища, а навпаки, в розумінні його заплутаної конфігурації для можливості здійснення прогресу в бажаному напрямку.

Джерело: розроблено автором.

Пропонується погляд на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики. У цьому контексті підкреслимо, що розуміння креативного міста як фреймворку впливає на формування, розвиток і взаємодію політик розвитку міста та окремо політик, пов'язаних із розвитком культури і інших складових креативної економіки.

На рис. 2.1 представлено розроблену автором модель фреймворку «креативне місто» у «період переходу» на основі розширення запропонованого Ч. Сеговіа та Дж. Ерве представлення базового концепту «креативного міста» із можливою подальшою «переорієнтацією» (Segovia & Hervé, 2022) з урахуванням основних трендів розвитку. Удосконалена схема фреймворку «креативне місто» у «період переходу» може розглядатися як основа для подальшого формування комплексу методико-технологічного забезпечення процесів розвитку креативних індустрій на регіональному та локальному рівнях.

Фреймворк «креативне місто» сприяє введенню складного розуміння культурного виміру, який впливає та відіграє основну роль в управлінні міським середовищем, громадським життям та управлінням містом. Таке

розуміння далеко не повністю узгоджене, навіть на той час, коли основні виклики міських суспільств мають виражений культурний компонент.

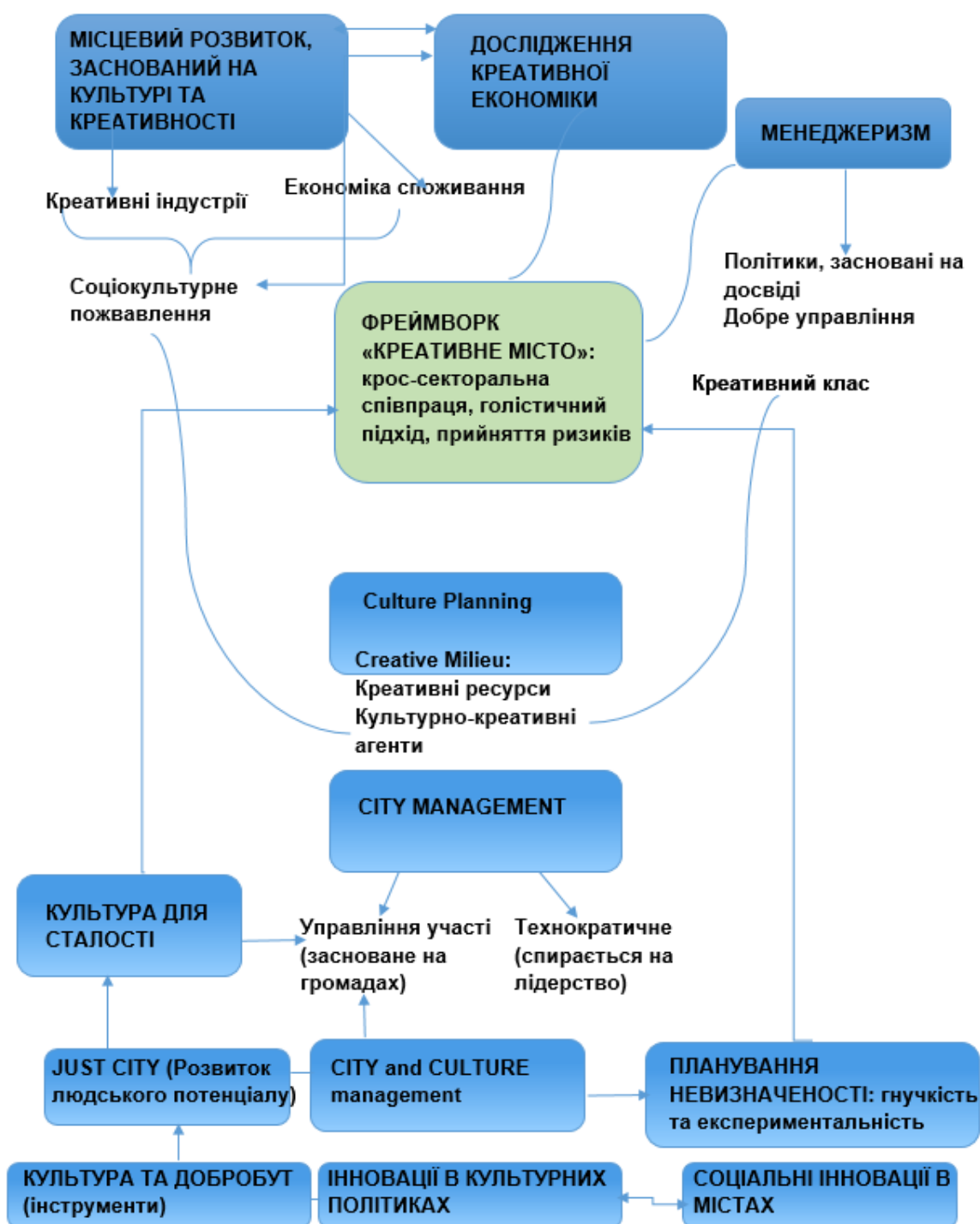


Рис. 2.1. Модель фреймворку «креативне місто»

з фокусом на сталість розвитку території

Джерело: розроблено автором на основі представлення базового концепту «креативного міста» (Segovia & Hervé, 2022).

«Період переходу» підкреслює актуальність фреймворку «креативне місто», коли культура та місто почергово визначаються чи як простори конфлікту чи простори надії. Переважаюча нестабільність здійснює тиск на традиційні слабкі сторони концепції «креативного міста», яке можна було б розглядати як устатковану пропозицію без трансформаційної здатності.

Розуміння того, що «креативне місто» спочатку формулювалося як підхід до подолання «періодів переходу» і, крім того, виявляє початковий набір змін у розуміннях та способах дії, які можуть знайти підтримку в підході «креативного міста» і, в свою чергу, позитивно сприяти його переосмисленню.

Сьогодні ми опинилися в середині перехідного сценарію проблематичного характеру, визначеного зростанням нерівності, нормалізацією непевності (що впливає на економічні та політичні структури), та наростаючими напруженнями між центральними просторами та периферією (з соціальної та географічної точок зору, особливо характерно для України в період повномасштабного вторгнення). Сумніви та незручності, які викликає ця ситуація, безпосередньо відбиваються в культурній сфері, акцентуючи на її конфліктний характер. Сучасні прогресивні рухи на користь нового покоління політики представленості співіснують з реакційними тенденціями, які сприяють розвитку нових національних течій, які захищають ідею культури, що є історичною, статичною і закоріненою в традиційних цінностях. Ця друга динаміка конфліктує з зростаючою різноманітністю міських населених пунктів, що стикається з додатковим викликом у включенні мігрантів та тимчасово переміщених осіб. Сучасні культурні війни базуються на дезінформації, збільшуючи ідеологічну поляризацію та протистояння публічному обговоренню. У сфері публічного управління всі ці точки напруги слугують підтримкою статистичних позицій, зосереджені на безпеці і ґрунтуються на авторитеті. Лідерська здібність, роль якої відводилася для місцевих урядів, стає вельми сумнівною в світлі загрози нового зменшення їхніх ресурсів і повноважень. Розглядаючи питання більш широко, стає відчутним взаємозв'язок перерахованих проблем з нестійкою моделлю

глобального розвитку, з кризою клімату як однією з її більш тривожних та непередбачуваних наслідків.

Закріплення та розвиток фреймворку «креативного міста» для руху вперед до нового горизонту чи його поступовий занепад – дві можливості, які будуть визначатися з плином часу. Однак чи так чи інакше, огляд виникнення та апробації фреймворку «креативне місто» показує, як нові візії формуються в контекстах переходу. З іншого боку, твердження про потенційну цінність «креативного міста» звертає увагу на те, що ці нові уявлення не з'являються з нізвідки, але, скоріше, вони будуються, використовуючи попередні основи та прогалини, що дозволяють нам бачити майбутнє. Таким чином, у реаліях сьогодення фреймворк «креативне місто» є корисним ресурсом, який можна ще вдосконалювати та посилювати, враховуючи особливості процесів переходу та відновлення у повоєнний період.

2.2. Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів»

Однією із сталих компонент розвитку регіону є наявність індивідуальних спеціалістів та груп спеціалістів, які називають талантами. В даному підрозділі досліджується модель коворкінгів як осередків пулу талантів, що веде до отримання більш високих робочих результатів, народження ідей та колаборації активної спільноти населення у робочих проєктах та концентрації талантів у регіональних центрах. Таким чином, необхідно розглянути та проаналізувати коворкінг, як бізнес модель креативних індустрій, що виступає «магнітом» для талантів на регіональному рівні та інструментом формування урбаністичного портрету регіону; проаналізувати види та напрямлення діяльності існуючих коворкінгів, розглянемо способи залучення та утримання талантів у коворкінг та цінність такої моделі для регіонального розвитку. Також, буде наведено контекстуалізацію коворкінг-просторів як (локальні) центрів концентрації

таланту шляхом вивчення того, як вони зазвичай будують свою ідентичність. В результаті створення цього підрозділу було виконано аналіз існуючої моделі коворкінгів, проведено огляд основних типізацій коворкінгів у 5 країнах та запропоновано структуру підходу до управління талантами у моделі «коворкінг» на регіональному рівні.

Також, в цьому підрозділі досліджено управлінські практики та методи посередництва, виконано подальший аналіз механізмів привертання та утримання талантів, які загалом використовуються в коворкінг-середовищах, які можна започаткувати та примінити для сфери публічного управління. В підрозділі наведені приклади, що полегшуючи взаємодію та співпрацю між своїми резидентами, коворкінг-простори надають підтримку бізнесу протягом всього життєвого циклу взаємодії з талантами та ідентифікують себе як місцеві акселератори підприємництва на локальному рівні, а також джерела формування урбаністичного портрету регіону.

Сучасні глобальні тенденції у розвитку диджиталізації трудових відносин відзначаються збільшенням популярності переходу з роботи вдома до використання коворкінгів. Коворкінги стають місцями концентрації талантів, а також креативними хабами, які прямо впливають на бажання «залишитись» в регіоні та місті. Пандемія спричинила високий рівень ізоляції та відсторонення і неохоту працювати в офісах, тож бажання власників повернути всіх на роботу в офіс стає складно реалізувати, в той час як компромісним варіантом може ставати гібридний формат роботи та коворкінг. Аналогічні тенденції, на які ще вплинула війна, спостерігаються і в Україні. За даними Google Maps, кількість офісних приміщень, які визначають коворкінг як свою спеціалізацію, в основних центрах фрілансу в Україні складає (дані до війни): Київ – 176; Харків – 33; Дніпро – 8; Одеса – 20; Львів – 33. У даному контексті коворкінги розглядаються як важливі об'єкти інфраструктури для віддаленої роботи на цифрових ринках праці. Можна припустити, що в умовах триваючого конфлікту з РФ та післявоєнного періоду популярність коворкінгів як робочих просторів для спеціалістів, місць концентрації талантів,

народження нових бізнес моделей та створення колаборацій, буде продовжувати зростати.

Останні дві десятиліття принесли стрімкі зміни у телекомунікацій та розповсюдження віддаленої роботи, які все частіше стають новим стандартом серед будь-яких спеціалістів. Водночас, сучасні коворкінг-простори, повністю гнучкі та спрямовані на співпрацю, зазнали значного зростання популярності серед працівників, які шукали оптимальне офісне середовище, де вони могли б «працювати разом разом» (Spinuzzi, 2012), шукаючи соціальну підтримку (Gerdenitsch et al., 2016) та відчуття колективу, взаємодіючи один з одним активно чи пасивно. Завдяки зростаючому попиту, коворкінг-простори почали з'являтися як в міських, так і в сільських середовищах, очевидно, перетворюючи різні мікролокації в центри висококваліфікованих та самостійних працівників (Migliore, Ceinar & Tagliaro, 2021).

У 2017 році, American business magazine Inc. опублікувало дослідження, яке містило інформацію про зростаючий тренд: великі корпорації виділяли всередині своїх офісів коворкінги, як осередки концентрації талантів. В результаті це впливало на зменшення зусиль рекрутерів на пошук нових кадрів. По-перше, тому що міленіали у відношенні 30 % в США зазвичай обирають працювати у відкритих просторах та коворкінгах, та обирають таку модель як своє прийнятне робоче місце. Аналогічні цифри та тренди розповсюдилися і у Європі, з прогнозом на 2030 рік, що такі міленіали будуть складати 75 % трудових кадрів у компаніях, з їхньою любов'ю до відкритості, активної взаємодії з досвідченими спеціалістами, які можуть безпосередньо в робочому процесі передавати їм свої знання та навички, а також допомагати будувати кар'єрний шлях (European Union, 2020). Зростаючий тренд на визнання коворкінгів хабами, в яких зконцентровані високопрофесійні спеціалісти також стає помітним і зпосеред індустрій.

Дж. Мілер-Мерель (J. Miller-Merrell), одна з топ 50 Forbes інфлюенсерок соціальних медіа оголосила про свої інвестиції у розбудову коворкінгу, як проміжної стадії перед становленням пулу талантів, які можуть аутсорсити

партнерські компанії, менеджер компанії Kisi, що постачає технологічні рішення, розробив драфт стратегічного фреймворку компаній-коворкінгів, який дозволить залучити найталановитіших резидентів до себе в коворкінг хаби (Orel, Mayerhoffer, Fratricova et al., 2022). Серед рекомендацій вказана спроба залучити певні групи спеціалістів (розробники, архітектори, райтери тощо), з акцентом на сталий розвиток (тематичні простори для певних груп), інвестиції у привабливість та добробут (як унікальна конкурентна риса для виділення на високонкурентному ринку). Однак, необхідно відмітити, що до таких хабів резиденти можуть залучатися за іншими критеріями, і не обов'язково вони будуть представляти собою найбільш розвинутих та талановитих. Тож, потрібно більш глибоке дослідження критеріїв, за якими таланти обирають коворкінги.

Поки індустрія коворкінгів перетріпала великих змін, було проведено досить мало академічних досліджень для розуміння ролі людських талантів у розбудові коворкінгів. Оскільки коворкінги виникли, як реакція на глобальні економічні трансформації останніх двох десятиріч (Orel & Dvouletý, 2020), дві версії «гнучких» офісів набули найбільшої популярності. Дослідження показують, що як правило менші приміщення – коворкінги, частини яких належать різним власникам спрямовані на генерацію внутрішніх зв'язків, які народжуються між резидентами коворкінгів органічним шляхом (Bouncken & Görmar, 2021). В протиполог такій моделі, існують коворкінги-франшизи, які як правило більшого розміру, та розташовані в різних локаціях і навіть країнах (наприклад, мережа коворкінгів WeWork, Нідерланди, Велика Британія). В Україні вплив на імідж коворкінгу має також репутація та персональний бренд власника. Так, однією із найбільш затребуваних локацій є локація Creative States (Київ, Дніпро, Одеса, Харків, скоро Львів). Локації обираються шляхом аналізу місць концентрації талантів, франчайзі намагаються залучити у свої коворкінги спеціалістів різних напрямленостей (Bandinelli & Gandini 2019). Ефективність кожного з підходів ще недосліджена достатньо. Також, коворкінгові простори є місцем своєрідної підтримки для їхніх користувачів,

оскільки вони створюють надихаючу та підтримуючу атмосферу. Однак, механізми які сприяють взаємодії та професійному обміну, а також є привабливими для платоспроможних резидентів заключати довгостроковий контракт наразі не є достатньо дослідженими.

Останнє вказує на наявність прогалини в знаннях у галузі управління людськими ресурсами між управлінням (HRM) та заохоченням людей використовувати спільні робочі простори. По-перше, не зовсім зрозуміло, як сприймається людський талант в межах спільних робочих середовищ або як (і чому) навички людини відображаються для початку процесу рекрутингу. По-друге, важливо визнати фактори, які приваблюють кваліфікованих фахівців та групи до конкретного середовища, а також різниці між посередніми та непосредними механізмами, які використовуються для привертання цільової аудиторії. У цьому розділі досліджені управлінські практики та техніки посередництва на прикладі спільних робочих просторів у чотирьох країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), які привертають висококваліфікованих фахівців, влітають їх у підтримуючі нетворки та оптимально примінують їх талант.

Коли Л. Дзамік (L. Džamić), викладач Бізнес-школи Лозанни, виступав з ключовою промовою на Конференції зі спільної роботи та спільного проживання CCCSEE у 2019 році щодо визначення людських ресурсів у сучасних гнучких робочих просторах, він підкреслив, що талант визнається виключно в конкретному оточенні та може бути непомічений в інших загальних умовах (Džamić, 2020). Іншими словами, гнучкі робочі простори, такі як спільні робочі середовища, можуть приймати осіб, які володіють вмінням та здібностями в певних умовах. Однак, без чіткого стратегічного каркасу для виявлення, розвитку та вдосконалення цих талантів ці робочі простори не отримують жодної тактичної переваги на ринку праці як потенційні пули талантів.

Дослідники зазначають, що визначення таланту пов'язано з гнучкими робочими просторами з епохи Ренесансу і пізніше. Так, у публікації

П. Форміка (P. Formica), представлено докази щодо боттег (bottegas) XV століття, або майстерень, що виникали у Флоренції, де майстри-художники, архітектори, інженери, анатоми та інші висококваліфіковані ремісники підтримували та наставляли молодших талановитих колег (Formica, 2017). Вказано на те, що боттеги використовували три основні інструменти для розвитку нового таланту. По-перше, вони дозволяли талановитим особам використовувати повністю обладнані та спільні майстерні для втілення ідей у життя. По-друге, вони активно сприяли діалогу між висококваліфікованими робітниками, щоб допомогти їм розширити свою мережу. Нарешті, вони сприяли злиттю мистецтва і науки, створюючи цілісний підхід до творчості.

Швидкий стрибок у XIX століття, коли подібні спільні робочі простори процвітали у Франції, досвідчені ремісники створювали та керували спільними студіями для підтримки місцевих спільнот обдарованих художників. У звіті М. Орела та О. Двулеті (Orel & Dvouletý, 2020) зазначено, що основним інструментом для допомоги висококваліфікованим особам стало повсякденне використання спільних фізичних просторів. Старші художники взяли на себе роль посередників для прискорення неформальних взаємодій та сприяння розвитку підтримуючих мереж, перетворюючи ці студії в ранні творчі хаби. Протягом наступного століття ці робочі простори почали поступово спеціалізуватися, створюючи однорідні спільноти, де знання та інші ресурси могли бути спільно використані. Наприклад, «Кімната письменників», середовище для талановитих письменників у стилі кафе, розташоване в Нью-Йорку, відчинило свої двері в 1970-х роках. Засновники мали чіткий план підтримки успішних особистостей та подальшого розвитку їхніх сильних сторін. Інший приклад можна знайти в першому сучасному хакерському просторі C-base, розташованому в Берліні. Цей спільний робочий простір призначений для людей із зацікавленістю у технологіях та обчисленнях, і пропонує організаційну культуру, яка підтримує цінність співпраці через обмін знанням, обладнанням та ідеями (Lindtner, Hertz & Dourish 2014).

Більш схожі на сучасні спільні робочі простори виникли на початку двадцятого століття (Orel, Mayerhoffer, Fratricova et al., 2022), зокрема: Schraubenfabrik – центр спільноти для підприємців, відкрився у Відні, Австрія, у 2002 році; Spiral Muse – оди з перших сучасних спільних робочих просторів, відчинив свої двері у колективному будинку з такою самою назвою в Сан-Франциско у 2005 р. Концепція стала поширюватися, і протягом наступного десятиліття спільна робота швидко набула популярності, частково завдяки соціо-економічним змінам, які сприяли її росту, і станом на кінець 2019 року, у світі існувало приблизно 22 400 таких робочих просторів (Mazareanu, 2019). Хоча в ранніх спільних робочих просторах спостерігається більш профільовані спільноти, існує тенденція до спрощення доступу й інтегрування до внутрішніх мереж спільних робочих просторів. Також дослідники визначають, що спільні робочі простори процвітають і мають позитивний вплив на розвиток підприємницької діяльності завдяки тому, що вони стають центральними точками для розподілу людей, ідей та інших ресурсів та з'єднують їх в щільні мережі; переваги спільних робочих середовищ можуть зміцнити та доповнити бізнес-орієнтацію компанії; гнучка інфраструктура спільних робочих просторів дозволяє користувачам отримувати соціальну підтримку за допомогою різноманітних механізмів на місці (Orel, Mayerhoffer, Fratricova et al., 2022).

Проте варто вивчити, як спільні робочі простори конструюють свої стратегії для створення пулів талантів як стратегічних активів, і зазначені механізми посередництва не служать виключно для привертання користувачів як платоспроможних клієнтів. Спільні робочі середовища виконують подвійну роль у сфері управління людськими ресурсами. По-перше, можуть розглядатися як оптимізовані, ефективні з точки зору вартості та привабливі робочі простори, що підтримують благополуччя працівника, розширюють їх навички, збільшують гнучкість у роботі та сприяють балансу між роботою та особистим життям, що сприяє мотивації користувачів коворкінгів і підвищує їх продуктивність (Marchegiani & Arcese, 2018). По-друге, спільні робочі

середовища успішно адаптувались до вимог нової економіки, використовуючи різні тактики для привертання уваги конкретних цільових груп у свої простори, що призводить до формування щільно сплетених соціальних мереж (Bianchi, Casnici & Squazzoni, 2018). Мережі підтримки, що формуються можуть розглядатися як спільноти колаборацій (Spinuzzi, Bodrožić, Scaratti & Ivaldi, 2019), що дозволяють розвинути на території підприємницький потенціал. Іншими словами, через точно відібране третє місце, спрямоване на спільноту соціальне середовище (Brown, 2017), людям надається можливість продовжувати працювати самостійно, але разом в груповому середовищі (Spinuzzi, 2012). Останнє може бути продуктом спонтанних або посередніх взаємодій. Однак ці взаємодії модеруються чи то через безпосередні втручання менеджерів спільноти, працівників спільного робочого простору, які використовують обрані стратегії для формування соціального капіталу (Cabral & Winden, 2016), чи непрямо за допомогою організації робочого простору та його просторової комфортності (Orel & Almeida, 2019).

Крім того, Б. Кнусен (B. Snossen) та Н. Бенчеркі (N. Bencherki) вказують на те, що спільний робочий простір слід розуміти як матеріальний «асамбляж», оскільки він бере участь у забезпеченні витривалості організаційної практики та надає їй значення, ідучи в ногу з організаційною культурою обраного спільного робочого середовища, яка, як правило, формується на нормах взаємної підтримки, обміну знаннями та співпраці (Snossen & Bencherki, 2019). Більше того, дослідники вказують на те, що сприяння емоційним і соціальним цінностям не може бути досягнуте виключно вказаним механізмом посередництва, але за допомогою просторового втручання у вигляді дизайну та архітектури внутрішнього простору спільного робочого простору, оскільки ці елементи є ключовими для створення основи для позитивної атмосфери у робочому просторі (Bouncken & Görmar, 2021). Іншими словами, середовище, яке загалом визначає особливості коворкінгів, формуються саме практиками-користувачами цих просторів, які створюють цінність в цих середовищах. Однак створення

цінності відбувається «не наспіх», а завдяки великому різноманіттю користувачів, які мають тенденцію будувати відносини та прагнуть до високоінноваційних результатів (Orel, Mayerhoffer, Fratricova et al., 2022).

Для забезпечення ідеальних умов як для взаємодії, так і для передачі знань, менеджеру спільноти необхідно визначити потреби осіб у комфорті та сформувати культуру колаборативних взаємодій, яка додатково зміцнюється атмосферою спільного робочого простору (Orel & Almeida 2019).

Таким чином, сучасні спільні робочі простори можуть бути відрізнені від своїх попередників через їхній розвиток навколо потреб користувачів. Дж. Кубатова (J. Kubátová) зазначає, що приблизно 10 % компаній використовують стратегії для виявлення невикористаних «пулів талантів», які можна було б знайти в спільних робочих центрах через їхній динамічний розвиток (Kubátová, 2016). Загадуючи, що коворкінги можуть функціонувати як свого роду інкубатор талантів, ми можемо припустити, що ці гнучкі робочі простори можуть стати центрами найму висококваліфікованої праці та «пулом талантів», що сприяють розвитку певної території та громади. А. Террі (A. Terry) вказує також на те, що набір талантів може стати ще більш складним у майбутньому через зростання попиту на висококваліфікованих працівників і спеціалізовані профілі, і що коворкінги можуть служити потенційними «басейнами» пошуку талантів (Terry, 2018).

Аналіз наявних джерел показав, що існує прогалина в знаннях про те, як коворкінги можуть служити каталізаторами для розвитку локалізованих підтримуючих спільнот, побудованих навколо талановитих осіб. Більше того, не відомо, чи і як організаційний простір та бренд ідентичність фактично служать для залучення конкретних талантів в певних контекстах. Розуміння таланту в контексті гнучких робочих середовищ та використання можливих механізмів для перетворення спільних робочих просторів у центри талантів залишаються маловивченими темами.

Для відповіді на поставлені питання було обрано чотири коворкінги з різних країн. Результати аналізування представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Типи коворкінг просторів на прикладі популярних
коворкінг-мереж Європи**

Назва мережі коворкінгів/Країна-місто	WeWork/We Work Labs	Impact Hub	TechHub	Anticafé
Великобританія - Лондон	Локації для стартаперів, резидентів новобудов, індивідуальних фахівців	Локація для підприємців та стартаперів, простір для формування нових бізнесів	Коворкінг для IT-фахівців, тематичні івенти та мітапи	Коворкінг для тих, хто поєднує розваги з роботою;
Польща - Варшава	Локації для груп та індивідуальних фахівців	-	-	-
Іспанія - Мадрид	Офіси за вимогою, груп-офіси, індивідуальні робочі місця на день, загальні простори типу опен-спейс	Коворкінг для індивідуальних спеціалістів, консультації для переходу бізнесу в бік сталого розвитку, фахові івенти	-	Коворкінг для тих, хто цінує мікс робочих активностей та розважальних; професія не має значення; нема професійних тематичних івентів
Бельгія - Брюссель	Індивідуальна робота, груп простори	Івенти для індивідуальних спеціалістів, Impact консультації, тренінги та програми, коворкінги	Коворкінг для IT-фахівців, тематичні івенти та мітапи	Коворкінг для тих, хто цінує мікс робочих активностей та розважальних; професія не має значення; нема професійних тематичних івентів
Швейцарія-Берн	-	Простір для індивідуальних фахівців, простір для стартапів, простір для малих бізнесів	-	-

Джерело: Розроблено автором.

Як видно з табл. 2.3, більшість філіалів коворкінгів призначені для індивідуального використання, половина була розроблена в основному для

груп користувачів, а меншість створена як майданчик для стартап-компаній. Згідно з таксономією сучасних коворкінгів, яку запропонували у 2021 році М. Орел (M. Orel) та У. М. Бенніс, перший тип робочого простору спрямований на індивідуальних фахівців, які можуть вільно працювати з будь-якого місця. Коворкінги для груп головним чином націлені на корпоративні групи, які шукають робочий простір з обмеженою відкритістю та взаємодіють в основному на більш формальному рівні. Останній тип спрямований на підтримку успіху користувачів, які, в основному, представляють невеликі команди, бізнеси яких знаходяться на початкових етапах їхнього життєвого циклу (Orel, Mayerhoffer, Fratricova et al., 2022). Метою свідомого позиціонування коворкінгу на регіональному ринку талантів та уточнення вимог до резидентів є заповнення простору найбільш релевантними резидентами, які мають спільні цілі та інтереси, що впливатимуть на розвиток регіону. Такий підхід надає змогу локалізувати таланти у регіоні, утримуючи їх від релокації у інші регіони або поза межі країни.

На основі проведеного аналізу було удосконалено модель «Циклу обертання талантів у коворкінгах», яка демонструє процес та кругообіг етапів циркуляції талантів при взаємодії з коворкінгом (рис. 2.2).

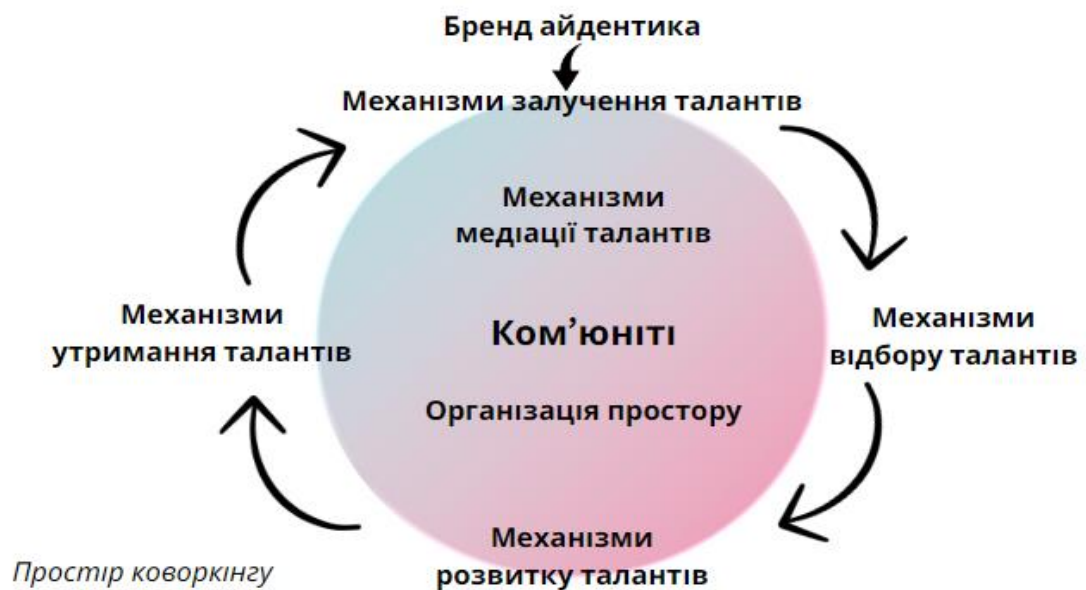


Рис. 2.2. Цикл обертання талантів у коворкінгах

Джерело: розроблено автором

З механізмами приваблення таланту як першою фазою зображають цикл управління людськими ресурсами, який також включає в себе відбір, розвиток та утримання талантів. Оскільки процес залучення талантів має циклічний характер, його найкраще розуміти як постійний процес, який поступово дозволяє простору максимізувати ефективність. Якщо простір досяг "критичної маси" талановитих резидентів, його оператори можуть стати більш конкретними в критеріях відбору потенційних нових членів. З іншого боку, вони також можуть почати «виключення» учасників пулу, які не відповідають вимогам. Крім того, оскільки зусилля з розвитку та утримання таланту стають більш індивідуалізованими, брендова ідентичність підвищується, і зовнішній талант починає розглядати членство як щось, до чого їм варто прагнути. Приваблення таланту починає жити своїм власним життям, і функціонування цих механізмів покращується з часом.

Беручи до уваги різні моделі коворкінгів та удосконалену модель «Циклу обертання талантів у коворкінгах», можна виокремити основні характеристики, підхарактеристики та похідні при розбудові регіональних коворкінгів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коворкінги як бізнес модель креативних індустрій

Головні характеристики і коворкінгів	Підхарактеристики коворкінг-просторів	Що дає в результаті
Спільнота однодумців	<ul style="list-style-type: none"> - Атмосфера/відчуття приналежності - Створення бізнес спільноти - Бренд як частина простору - Довгострокові стосунки - Застосування маркетинг інструментів для досягнення бізнес цілей - Об'єднання спеціалістів за спільними рисами/напрямами 	Бізнес фокус Ком'юніті фокус
Бренд айдентіті	<ul style="list-style-type: none"> - Простір, як частина великої ідеї - Приналежність фахівця до певного бренду - Вбудова коворкінгу в локальний бізнес ландшафт 	Створення доданої вартості
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - Джерело для натхнення 	Бажання бути

Головні характеристики и коворкінгів	Підхарактеристики коворкінг-просторів	Що дає в результаті
простору	- Залучення індивідуалів та груп що обирають певний простір - Формування окремих команд - Обмін інформацією між резидентами/філіалами	присутнім
Механізми залучення талантів	- Публічний прояв - Організація заходів як засобу просування та популяризації коворкінгу	Системний підхід Перша селекція
Механізми відбору талантів	- Відбір за критеріями - Цінова політика - Ком'юніті, як регулююча функція відбору та формування	Системний підхід Селекція
Розвиток та утримання талантів	- Менторинг/Коучинг - Інкубатори та акселератори, грантові програми з партнерами - Вивчення потреб резидентів - Управління очікуваннями резидентів - Викремлення додаткової внутрішньої одиниці для управління талантом - Івенти як засіб утримання та розвитку талантів	- Інструменти для управління потребами резидентів
Ком'юніті / Спільнота	- Івенти, як засіб розбудови спільноти - Механізми управління талантами - Спільнота, як саморегульований механізм управління талантами	Розширення впливу Нові бізнес моделі Розширення кола однодумців

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, коворкінг виступає своєрідним «магнітом» для талантів, місцем їхньої концентрації, стимулює створення інкубаторів та акселераторів, створення спільноти, як саморегульованого механізму управління талантами, продукує обмін інформацією між резидентами та створення нових проєктних груп. Все це позитивно впливає на клімат всередині міста/регіону, народжуючи нові стимули для талантів об'єднуватись за спільними цінностями задля розширення свого впливу вже у складі виокремлених команд.

2.3. Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки

Національна економічна стратегія України на період до 2030 року у розділі 14 описує туристичну галузь та індустрію гостинності, як чи не основну, на яку потрібно зробити акцент у період повоєнного відновлення. Туризм є головуючим напрямом у фреймворку «креативне місто», саме тому цей розділ дисертації присвячений розгляду потенціалу туризму, як ключової галузі регіональної економіки.

Креативність як ключовий інструмент у туризмі може надати унікальні та незабутні враження та підвищити конкурентоспроможність туризму (Álvaro Dias, Rosario González-Rodríguez & Mafalda Patuleia, 2023). Для розуміння синергій та потенціалу між креативністю та туризмом далі розглянемо та дослідимо особливості розвитку туризму на основі креативних індустрій. В подальшому в цьому матеріалі зупинимося на туристичних продуктах або стратегіях, що були створені завдяки цій створені цією синергії.

Креативні індустрії та туризм стають все більш важливими в стратегіях розвитку територій і окремих міст. Протягом більш як десятиліття культура стала центральним елементом стратегій багатьох напрямків, як у відношенні до їхнього розвитку, так і їхнього привабливості (Florida, 2008; Kim, Cheng, O'Leary, 2007). Фактично, галузі використовують креативність у своїх туристичних стратегіях, щоб підвищити свою конкурентоспроможність (Adamo, Ferrari & Gilli, 2019).

Креативні індустрії поступово і успішно інтегруються до сфери туризму, що зумовлено відкритістю сучасних туристів до «креативного занурення», зокрема, через участь у креативних подіях, відвідування креативних локацій або доєднання до креативних кластерів (Carvalho, Costa, Ferreira, 2019). В контексті економіки досвіду, визначеної Дж. Піне та Дж. Г. Гілмором (Pine & Gilmore, 1998), туристи є споживачами незабутніх вражень завдяки привабливим унікальним товарам і послугам. Згідно із визначенням

В. М. Переза і М. А. М. Доладер (Pérez-Martínez & Dolader, 2019), головною характеристикою «туризму досвіду» (англ., *experience tourism*) є безпосередня участь туристів у наданих послугах або товарах. Креативність також є потужним інструментом для створення унікальних та неповторних «вражень» (англ., *experiences*), однією з причин виникнення яких є активні форми взаємодії туристів з різними туристичними маршрутами (Richards, 2019). Ця взаємодія створює соціальний вплив, надаючи також відчуття приналежності до локальної спільноти через участь відвідувачів. Нарешті, персоналізація послуг і товарів, а також опанування нових навичок через особистий досвід (наприклад, досвід хайкінгу чи віпасани (довготривалої практики мовчання та медитації під час ретриту), також важливі для «туризму досвіду».

Саме тому пріоритетність розвитку креативних індустрій та туризму стають все більш важливими складовими у стратегіях регіонального й місцевого, зокрема, стратегіях розвитку міст. Протягом останнього десятиліття культура стала центральним елементом стратегій розвитку багатьох країн, як у сенсі розвитку міст, так і нового рівня привабливості країн (Florida, 2008; Kim, Cheng & O'Leary, 2007). Фактично, країни використовують креативність у своїх туристичних стратегіях, щоб підвищити свою конкурентоспроможність (Adamo, Ferrari & Gilli, 2019).

Ураховуючи зазначені зміни і тенденції, визначення «креативний туризм» (англ., *creative tourism*), яке було запропоновано UNESCO у 2006 році під час щорічної міжнародної конференції «Conference of the UNESCO Creative Cities Network», робить акцент на освітній, емоційній, соціальній компонентах та участі особистості у взаємодії з туристичним маршрутом: «подорожі, що спрямовані на залучення та отримання автентичного досвіду через участь у навчанні мистецтву, дослідженні спадщини або особливому характеру місця, яке надає зв'язок з тими, хто проживає на цій території і створює цю живу культуру» (UNESCO – Creative Cities Network, 2006).

Для України тематика розвитку креативного туризму та розвитку індустрії гостинності також є одним із пріоритетних напрямів, про що свідчить

Стратегія економічного розвитку України період до 2030 року (Напрямок 14 присвячений формуванню бачення розвиненої креативної економіки та реалізованому туристичному потенціалу країни). Таким чином, стратегічними цілями за напрямом є забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів та створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України. Зазначене актуалізує вивчення особливостей розвитку туризму на основі креативних індустрій, а також потенціалу й проявів синергії, що виникає у взаємодії креативності та туризму, туристичних стратегій і продуктів, що були створені завдяки цій синергії.

Термін «креативний туризм» (англ., *creative tourism*) був вперше визначений у роботі Д. Пірса і Р. У. Батлера (Pearce & Butler, 1993) як «потенційна форма» туризму. В подальшому ідея була розвинена Дж. Річардсом і К. Раймондом (Richards & Raymond, 2000) вже як концепція, де ця нова форма туризму, що пропонує відвідувачам можливість розвивати свій креативний потенціал, через отримання разом із представниками місцевої спільноти унікального «навчального досвіду» (англ., *learning experience*) під час заходів щодо об'єкту спадщини або пов'язаних з ним знань. Таким чином, креативний туризм сприяє отриманню інтегративного досвіду під час безпосередньої взаємодії між відвідувачем і місцевими мешканцями, а також місцевою культурою, надаючи туристові унікальні «сенси» через культурний обмін (Vilímková, 2015). Однак деякі дослідження вказують на розбіжність між «розробниками» та «творцями» щодо відносин між креативними індустріями та туризмом, роблячи цей сектор перешкодою в бізнес-практиках креативних підприємців (Helgadóttir, Haugsevje & Stavrum, 2022).

На думку А. Діас, М. Р. Гонсалес-Родрігес та М. Патуліа, використання креативності як ключової складової послуг у сфері туризму може надати унікальні та незабутні враження і «досвіди» та підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі на певній території чи в громаді (Álvaro Dias, González-Rodríguez & Patuleia, 2023). Досліджуючи відносини

між культурними і креативними індустріями як рамковими для розроблення цих «досвідів», М. Р. Ф Карвалло, Да Коста С. М. М. та А. М. А. П. Ферера (Carvalho, Da Costa & Ferreira, 2019) також акцентують увагу на процесі «співстворення» (англ., co-creation). У цьому контексті природні та культурні активи території не мають бути «експлуатовані», але «підвищені» й «оптимізовані» (Jelinčić & Žuvela, 2012). У зазначеному сенсі це сприяє розвитку «помаранчевої економіки», моделі, яка перетворює ідеї та товари в культурні та креативні послуги у спосіб, що сприяє сталому розвитку. Фактично, оскільки креативний підхід до туризму «поважає» навколишнє оточення та ощадливо використовує місцеві ресурси і потенціал місцевого бізнесу, представники якого можуть узгоджувати свою основну діяльність із запитами туристичної галузі, він може розглядатися як потужний інструмент розвитку задля збільшення соціального та міжособистісного капіталу (при тому утворення соціального і міжособистісного капіталу відбувається як для туристів, так для постачальників послуг (місцевого бізнесу)).

Вплив креативних індустрій та туризму на розвиток міст, спадщину та їхній бренд досліджувався за допомогою численних кейс-стаді, в яких акцентовано увагу на результатах діяльності «Мережі творчих міст ЮНЕСКО» (UNESCO Creative cities network, UCCN) (Vogel, Lisboa Sohn & Mello Rossini, 2022), або за допомогою певних індикаторів (Jelinčić & Žuvela, 2012; Mareque, de Prada Creo & Álvarez-Díaz, 2021). Однак розглядання сектору туризму як частини «Стратегії Креативних Міст» ще не досліджувалося ні самостійно, ні крос-секторально, через сім креативних напрямів UCCN.

Креативний туризм, завдяки своєму близькому зв'язку з територіями та їх місцевими активами, може сприяти запобіганню гомогенізуючим ефектам глобалізації та спектакуляризації (англ., spectacularity) суспільства через створення унікальних вражень. Унікальні враження, що виникають з креативності та туризму, базуються на тріаді «EUA», яка складається з «Залучення» (Engagement), «Унікальності» (Uniqueness) та «Аутентичності» (Authenticity) (Stasiak, 2019). Розуміємо «Залучення», коли досвід захоплює

чуття, і користувач занурюється в досвід, дозволяючи користувачу втекти від реальності. Це «Унікально» тоді, коли користувач сприймає, що те, що він переживає, не може бути повторене, тобто є неповторним. І, нарешті, це «Аутентично», коли воно оригінальне і базується на унікальних особливостях місцевої спадщини. Ці елементи забезпечують успішний «голістичний туристичний досвід», який можуть створювати креативні індустрії та нематеріальна спадщина. Хоча визначення культурного туризму ще не є усталеним, деякі характеристики, такі як автентичність, досвід і співстворення, приймаються і адаптуються в постійно змінному контексті (Remoaldo & Cadima-Ribeiro 2019).

Ресурси нематеріальної спадщини та креативні індустрії також мають великий потенціал для розроблення туристичних продуктів та «досвідів» на основі традицій, наративів, атмосфери, уяви та творчості (Carvalho, Costa & Ferreira, 2019). Згідно з висновками Л. М. Родригеса (Rodríguez, 2019), також існує тенденція до сприяння розвитку гастрономії та виробленню мистецьких продуктів. Дослідники також акцентують на тому, що продукти деяких креативних галузей мають більше можливостей до перетворення в туристичний продукт, ніж інші. Це пов'язане з тим, що постачання туристичних продуктів вимагає певної інфраструктури, а також з тим, що не всі туристи готові і спроможні спожити/зрозуміти задум і продукт, який пропонується розробниками.

Упродовж останніх десятиліть зростає важливість креативних індустрій для сталого розвитку міст, що відзначилося визнанням 2021 року як «Міжнародного року креативної економіки для сталого розвитку». Культурні та креативні індустрії базуються на різноманітних секторах та сферах діяльності, «головною метою яких є виробництво або репродукція (в тому числі творче переосмислення), просування, розповсюдження чи комерціалізація товарів, послуг і діяльності культурного, художнього походження або культурна спадщина» (CISAC, EY, 2015).

У 2004 році створено «Мережу творчих міст UNESCO» (UCCN), яка сприяє налагодженню співпраці між державним і приватним секторами та громадянським суспільством, розглядаючи потенціал культури та креативних індустрій як рушійну силу розвитку. UCCN розділяє сферу власної діяльності на сім творчих галузей: ремесла (крафтові виробництва) і народне мистецтво, дизайн, кіно, гастрономія, література, медіа-мистецтво та музика (UNESCO, n.d.).

Сектор туризму впливає на розвиток креативних міст через створення і просування продуктів, що відрізняють місцевість і прямо пов'язані з місцевими і територіальними особливостями. Опис прикладів туристичних продуктів європейських міст-учасників UCCN представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Опис туристичних продуктів європейських міст

Країна, місто	Продукт	Галузь	Особливості
Болгарія (Бургос)	Фестиваль здорової гастрономії	Гастрономія	Креативне місто гастрономії, позиціонується навколо здорової гастрономії і активно просуває туристичні заходи на основі цього ресурсу, зокрема, фестиваль здорового харчування на основі локальних продуктів
Велика Британія, Единбург, Лондон; Іспанія, Барселона; Італія, Болонья; Німеччина, Франкфурт	Літературні фестивалі	Медіа/ Література	Всі три міста поєднують розвиток креативних галузей з туристичними продуктами або просуванням, такими як різноманітні літературні фестивалі і маршрути на основі романів або їхніх авторів. Кожен з заходів користується попитом серед міжнародної аудиторії, як професійної/кола професіоналів, так і звичайних туристів, які відвідують будь-які культурні події, незалежно від галузі.
Італія, Венеція	Кіно- фестиваль, арт-бієннале	Кіно, Сучасне мистецтво	Кожні два роки проводиться венеціанське бієннале, подія, що залучає мільйони туристів із-за кінофестивалю та численних подій щодо сучасного мистецтва.

Країна, місто	Продукт	Галузь	Особливості
Нідерланди, Ейндховен	Фестиваль сучасного дизайну	Дизайн	Щоосені Ейндховен збирає всіх поціновувачів сучасного мистецтва дизайну різних напрямів для обміну досвідом, виявлення перспективних напрямів дизайну та створення нових колаборацій
Велика Британія, Лондон	Фестиваль регіональних національних виробів побуту	Ремесла та крафтові вироби	Щорічні заходи-ярмарки щодо представлення національних побутових виробів, створених локальними майстрами
Франція, Ніцца, В'єнн	Джазові фестивалі	Музика	Щорічні джазові фестивалі за участю сотен відвідувачів та джазових майстрів найвищого порядку
Велика Британія, Лондон	Фестиваль сучасних медіа та коміксів	Медіа	Щорічний фестиваль нестандартних медіа та коміксів

Джерело: складено автором

Поступово зростає розуміння потужності впливу поєднання креативних індустрій з сектором туризму на конкурентоспроможність території чи громади (Dias, González-Rodríguez & Patuleia, 2023). Наприклад, муніципалітет міста Барселони прагне інтегрувати креативні індустрії міста в цільовий туристичний наратив через впровадження публічних політик (within the destination narrative account through a political policy) (Ajuntament de Barcelona, 2020). Вимушена пауза у наданні традиційних туристичних послуг через пандемію COVID-19 надала можливість галузі здійснити апробацію кількох стратегій і підходів задля пошуку альтернатив туризму масового типу на користь більш сталої, креативної та досвідченої моделі (Sigala, 2020).

Цікавим прикладом креативного туризму «задля руйнування стереотипів» є досвід Сицилії, де наразі надається можливість для відвідування, із безкоштовним проживанням протягом двох ночей у готелі при

умовах бронювання житла від тижня (програма Visitsicily.com). Ціль програми – показати, що острів не тільки про «мафію та пляжі», але й також про величну культурну спадщину, класичну музику (фестиваль класичної музики ім. Белліні, щорічний фестиваль джазу тощо) та культурні маршрути, пов’язані з кінематографом, гастрономією, фешн-індустрією, оперою та класичною музикою тощо.

Місто Амерсфорт (Нідерланди) збирає сотні тисяч людей на щорічний фестиваль джазової музики – це близька 250 концертів та джем-сейшнів за 5 днів. Лондон, як столиця креативних індустрій, збирає шанувальників на події креативних індустрій майже на постійній основі. Але найбільш знаковими є наприклад, події на стику та перетині індустрій, такі як London Flower Show «Chelsea in Blossom», або фестиваль коміксів.

Синергія між креативними індустріями і туризмом коріниться в особливостях «культурного туризму», який переживає трансформацію з початку XXI століття (McKercher, 2020); Richards, 2019). Культурний туризм історично базувався переважно на матеріальних активах, проте ці активи стали більш різноманітними: від пам’яток архітектури чи музеїв до різноманітних елементів, таких як сучасне мистецтво (Georgescu Paquin, 2021). Більше того, сприйняття матеріальної культури перетворилося на більш активну взаємодію, де відвідувачі зараз є частиною «спільного створення досвіду» (generation of unified experience). На сьогоднішній день саме досвіди/переживання знаходяться в центрі попиту у ніші туризму (Pine & Gilmore, 1998), роблячи подорож унікальною і персоналізованою. Інтерактивні чи сенсорні враження надають глядачам та відвідувачам унікальні спогади, подібні до «ментальної сувенірної продукції» (mental souvenirs) (Krajnovic & Gortan-Carlin, 2007), а також «закріплення бачення території» (англ., anchored vision of the territory) через її культурні особливості.

Перетворення економіки, заснованої на продуктах та послугах, на економіку, засновану на досвіді, де відвідувачі переживають незабутній відпочинок, який може змінити їхній спосіб мислення та діяльності, є в центрі

креативного «повороту» (англ., pivot) в туризмі. Креативні індустрії привносять парадигмальні зміни у туристичну діяльність, і, зокрема, у культурну діяльність, сприяючи створенню цих досвідів. У 2020 році було запущено європейський проєкт під назвою «Traces–Cultour Is Capital» (Cultour is capital – TRACES, 2021) за участі восьми європейських країн з метою залучення секторів туризму і креативних індустрій в «креативні лабораторії» (англ., creative labs), де місцеві ресурси використовуються для створення інноваційних туристичних продуктів. Синергетична взаємодія, яка утворюється між двома секторами, є основою інноваційності проєкту і мобілізує потужний потенціал як для генеруванні нових туристичних пропозицій, так і для розвитку міст. У цьому контексті культурний капітал є одним із найефективніших інструментів для створення унікальності та підвищення конкурентоспроможності (Rodríguez, 2019).

Креативні індустрії є дуже різноманітними і включають також нематеріальні активи територій, такі як культурна та історична спадщина. Нематеріальна культурна спадщина (НКС) не лише є відображенням минулого та його традицій, але також міцним підґрунтям розвитку і креативності. Зокрема, деякі види НКС представлені як креативні галузі в «Мережі творчих міст ЮНЕСКО» (UNESCO (Creative cities network), n.d.), такі як ремесла (Crafts) та народне мистецтво (National arts) чи гастрономія (UNESCO (Creative cities network), n.d.). Також їхній вплив на туризм було визнано в першому дослідженні Всесвітньої організації туризму та нематеріальної культурної спадщини (World Tourism Organization, 2012), наступному за Світовим днем туризму 2011 року на тему «Туризм - Зв'язок культур» (World Tourism Organization, 2012). Звіт показує, як НКС може приносити користь місцевій спільноті, залучаючи її, наприклад, через ремесла та образотворче мистецтво, які демонструють традиційну майстерність. У той же час, звіт акцентує на викликах щодо перетворення НКС в туристичні продукти, особливо коли мова або великі культурні розриви накладають свої обмеження: категорія НКС «Усна традиція та вирази, включаючи мову як засіб передачі нематеріальної

культурної спадщини», оскільки вона залежить від мов, є більш складною для розповсюдження в міжнародному масштабі.

Підсумовуючи, маємо зазначити, що у сучасному світі креативні індустрії та нематеріальна спадщина можуть відігравати провідну роль у визначенні пріоритетів стратегій розвитку, оскільки саме вони спроможні сприяти створенню нових привабливих просторів для креативних працівників, туристів і мешканців, здійснюючи значний внесок у розвиток міст (Gato, Costa, Cruz & Perestrelo, 2020; Richards, 2020). Крім того, вони також сприяють створенню і збільшенню привабливості фестивалів чи подій, що стимулюють рух відвідувачів. У цьому контексті підтримуємо думку Н. Гончарук і І. Шапран, що «створення сприятливих умов для подальшого розвитку інфраструктури навколо туристичних магнітів, розвиток малого та середнього бізнесу в галузі туризму, вдосконалення кадрового забезпечення галузі, формування потенціалу креативного туризму в сфері місцевого та регіонального розвитку, підвищення обізнаності про туристичні можливості України є також важливими стратегічними напрямками розвитку туризму, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українського туризму на міжнародному ринку» (Гончарук & Шапран, 2024).

Таким чином, дістали подальшого розвитку наукові положення щодо встановлення взаємозв'язків між креативними індустріями і туризмом в конкретних секторах галузі через аналізування заходів, які реалізуються містами-членами UCCN, задля виявлення потенціалу цих секторів щодо успішності регіонального і місцевого розвитку, зокрема, розвитку саме «творчих міст», а також опис можливих синергетичних ефектів від взаємодії таких сфер як публічне управління нематеріальною спадщиною, креативними індустріями та туризмом як частини глобального руху за більш сталий «культурний туризм» за першим виміром, та процесу, що забезпечує прогрес території чи громади у досягненні Цілей сталого розвитку – за другим.

Висновки до розділу 2

1. У контексті вдосконалення процесів публічного управління у сфері розвитку креативної економіки на регіональному і місцевому рівнях запропоновано ввести в науково-практичний обіг публічного управління поняття «фреймворк «креативне місто»», яке розуміється як множина діючих та потенційних суб'єктів, зв'язків та типів взаємодій між ними, необхідних та достатніх для функціонування креативних індустрій всередині міста та спроможності відповідати поняттю «креативне місто».

2. Акцентовано на тому, що фреймворк «креативне місто» є гнучким та нечітко визначеним. З огляду на це розглянуто основні сучасні тренди, які можуть позитивно вплинути на його розвиток: права та свободи в рамках фреймворку «креативне місто» (1); добробут для кращого розуміння цінності культури (2); наскрізна культурна політика, яка приводить до нової центричності (3); урбаністичний контекст як джерело соціальних інновацій (4); переосмислення концепції управління (5); планування у часи невизначеності (6). Визначено вплив та сутність кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто», який вбачається автором як основа для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні.

3. Запропоновано підхід щодо погляду на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики, що дозволило на основі розширення існуючої концепції з урахуванням основних трендів розвитку розробити модель фреймворку «креативне місто» у «період переходу», яка може розглядатися як основа для подальшого формування комплексу методико-технологічного забезпечення процесів розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях із можливістю вдосконалення через розширення або звуження за чисельністю чи змістовною сутністю інституцій, що входять до фреймворку, реагуючи на поточні виклики чи потреби території.

4. За результатами комплексного аналізу проблематики розвитку креативних індустрій на рівні міст виявлено, що робочі простори типу «коворкінг» є одним з ключових елементів інноваційної інфраструктури та мають ключову роль у формуванні урбаністичного портрету регіону, який значною мірою формується бізнесами-представниками креативних індустрій, до яких належать і коворкінги. Опосередкована роль коворкінгів полягає у стимуляції розвитку бізнесів-резидентів, які є платниками податків у місцевий бюджет. Розбудова спільноти є ключовою у даній моделі і таким чином досягається позитивний вплив і на бізнес результати (концентрація зусиль талантів, обмін думками, «круглі столи», взаємодія між різними нішами тощо).

5. Удосконалено модель «Циклу обертання талантів у креативних коворкінгах», що містить: чотири механізми постійного процесу максимізації ефективності простору (залучення, відбору, розвитку та утримання талантів); механізм медіації талантів; набір правил організації простору. Оскільки процес залучення талантів має циклічний характер, його найкраще розуміти як постійний процес, який поступово дозволяє простору максимізувати ефективність. Якщо простір досяг «критичної маси» талановитих резидентів, його оператори можуть стати більш конкретними в критеріях відбору потенційних нових членів. З іншого боку, вони також можуть почати «виключення» учасників пулу, які не відповідають вимогам.

6. Коворкінг простори є рушіями «позитивних соціальних змін», бо в них народжуються нові колаборації, нові проекти, вони є одночасно інструментом бізнесу, джерелом інвестицій та отримання прибутку. З розвитком коворкінги відіграють ще більшу роль, впливаючи на пошук рішень у таких задачах як соціальна рівність, екологічний вплив, гендерна рівність тощо. Для реалізації свого потенціалу як центрів концентрації талантів, спільні робочі простори народжують і адаптують велику кількість механізмів залучення, відбору та утримання талантів. Факти вказують на те, що ці механізми різняться в кожному робочому просторі і загалом є частиною стратегічного каркасу, який визначає позицію спільного робочого простору на місцевому ринку. Між

зазначеними механізмами існують певні схожості, оскільки всі вони базуються на першочерговому визначенні таланту, визнанні сумісності найбільш успішних резидентів та інвестуванні в створення значущих відносин між залученими користувачами. Напрямом для подальших досліджень може слугувати стратегія розбудови бренд ідентичності коворкінгу на основі ресурсності регіону та аналізу складу населення, також, кросс-секторальна робота з громадами.

7. Акцентовано на тому, що креативні індустрії поступово і успішно інтегруються до сфери туризму, що зумовлено відкритістю сучасних туристів до «креативного занурення», зокрема, через участь у креативних подіях, відвідування креативних локацій або доєднання до креативних кластерів. Встановлено взаємозв'язки між креативними індустріями і туризмом в конкретних секторах на основі моделі «Мережа креативних міст ЮНЕСКО» (UCCN), задля виявлення потенціалу цих секторів щодо успішності регіонального і місцевого розвитку, зокрема, розвитку саме «творчих міст», та опис можливих синергетичних ефектів від взаємодії таких сфер як публічне управління нематеріальною спадщиною, креативними індустріями та туризмом як частини глобального руху за більш сталий «культурний туризм» за першим виміром, та процесу, що забезпечує прогрес території чи громади у досягненні Цілей сталого розвитку – за другим.

7. Перетин креативних індустрій на основі туризму є визнаною світовою тенденцією, потенціал якої може бути реалізований для України, де кожен регіон має свої специфічні ремесла, етно-промисли, гастрономічну культуру, і є здатним створювати унікальні продукти для аудиторій на основі досвіду вражень та генерування продуктів нової якості. Ресурси нематеріальної спадщини та креативні індустрії також мають великий потенціал для розроблення туристичних продуктів та «досвідів» на основі традицій, наративів, атмосфери, уяви та творчості. Також існує тенденція до сприяння розвитку гастрономії та виробленню мистецьких продуктів. Продукти деяких креативних галузей мають більше можливостей до перетворення в

туристичний продукт, ніж інші. Застосування такого підходу дозволить збільшити інтерес до країни в цілому, через призму туристичної привабливості з елементами креативних індустрій кожного окремого регіону.

9. Для розвитку туристичного сектору в Україні у повоєнний період відновлення необхідно сформувати ефективну систему державного фінансування та загалом системно вимірювати економічний ефект від індустрії гостинності; заснувати загальний реєстр гравців індустрії гостинності; влаштовувати конференції та круглі столи із представниками органів публічного управління із сусідніх країн для обміну досвідом та запозичення найдієвіших практик; розробити та впровадити стратегію розвитку галузі; оновити інформаційні підходи та наповнення інформацією про туристичні напрями для міжнародних партнерів. Доцільним є спрощення отримання дозволів та ліцензій на ведення туристичної діяльності, створення сучасних стандартів гостинності у пунктах туризму, проведення опитувань рівнем задоволеності обслуговування у галузі.

Основні результати, що отримані в розділі 1, опубліковані в працях (Дробахіна, 2022; Дробахіна, 2023а; Дробахіна, 2023б; Дробахіна, 2023с; Дробахіна, 2024).

Список використаних джерел до розділу 2

Безугла, Л., Ігнат'єва, С., & Нікітін, Ю. (2023). Внесок ЮНЕСКО у розвиток туризму в Україні та країнах Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-67>

Гончарук, Н. Т., & Шапран, І. М. (2024). Публічне управління розвитком галузі туризму в умовах воєнного стану та повоєнний період як чинника економічної безпеки та сталого розвитку України. *Наукові перспективи*, (5). С. 107-120. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-107-120](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-107-120)

Дробахіна, Т. О. (2022). Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*, (4), 203-209. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.31>

Дробахіна, Т. (2023а). Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів». *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (3), 65-72, <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3>

Дробахіна, Т. О. (2023b). Потенціал креативного туризму у сфері місцевого та регіонального розвитку. В Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада» (с. 259-261). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Відтворено з <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

Дробахіна, Т. О. (2023с). Фреймворк «креативне місто»: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6(44), 36-41. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>

Дробахіна, Т. (2024). Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 83-89. <https://doi.org/10.15421/152411>

Флоріда, Р. (2018). *Homo creativus. Як креативний клас завойовує світ*. Київ: Наш формат.

Adamo, G. E., Ferrari, S., & Gilli, M. (2019). Creativity as a source of differentiation in urban tourism: The case of Torino city. *International Journal of Tourism Research*, 21(3), 302-310. <https://doi.org/10.1002/jtr.2261>

Ajuntament de Barcelona. (2020). *Mesura de Govern Creació de nous imaginaris i continguts per millorar la mobilitat i la sostenibilitat turística*. Retrieved from https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2020_mesura_govern_cracio_nous_imaginaris_web.pdf

Bandinelli, C., & Gandini, A. (2019). Hubs vs Networks in the Creative Economy: Towards a 'Collaborative Individualism'. In *Creative Hubs in Question* (p. 89-110). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9_5

Banks, M., & O'Connor, J. (2017). Inside the whale (and how to get out of there): moving on from two decades of creative industries research. *European journal of cultural studies*, 20(6), 637-654. <https://doi.org/10.1177/1367549417733002>

Bianchi, F., Casnici, N., & Squazzoni, F. (2018). Solidarity as a byproduct of professional collaboration: Social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.12.002>

Bianchini, F. (2004). A crisis in urban creativity? Reflections on the cultural impacts of globalisation, and on the potential of urban cultural policies. In *International Symposium the Age of the City: The Challenges for Creative Cities. Osaka* (p. 1-12).

Blanco, I., & Subirats, J. (2012). Políticas urbanas en España: dinámicas de transformación y retos ante la crisis. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 3(1). https://doi.org/10.5209/rev_geop.2012.v3.n1.39304

Bouncken, R. B., & Görmar, L. (2021). Entrepreneurial Orientation in Coworking-Spaces for Corporate Entrepreneurship and Venturing.

Multidisciplinary Business Review, 14(1), 84-94.
<https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.8>

Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 12-126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>

Cabral, V., & Winden, W. V. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357. <https://doi.org/10.1504/ijkbd.2016.080869>

Campbell, P. (2011). You say ‘creative’, and I say ‘creative’. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 3(1), 18-30. <https://doi.org/10.1080/19407963.2011.539379>

Campbell, P., Cox, T., & O’Brien, D. (2016). The social life of measurement: How methods have shaped the idea of culture in urban regeneration. *Journal of Cultural Economy*, 10(1), 49-62. <https://doi.org/10.1080/17530350.2016.1248474>

Carvalho, R. M. F., Costa, C. M. M. d., & Ferreira, A. M. A. P. (2019). Review of the theoretical underpinnings in the creative tourism research field. *Tourism & Management Studies*, 15(SI), 11-22. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.15si02>

Castilho, M., & Quandt, C. (2017). Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32-42. <https://doi.org/10.22215/timreview/1126>

Cater, E., Pearce, D. G., & Butler, R. W. (1995). Tourism research: Critiques and challenges. *The Geographical Journal*, 161(2), 222. <https://doi.org/10.2307/3059997>

Chatterton, P. (2000). Will the real creative city please stand up? *City*, 4(3). 390-397. <https://doi.org/10.1080/713657028>

CISAC, EY (2015). *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*. EYGM Limited. Retrieved from https://ficdc.org/wp-content/uploads/2019/11/CISAC-Cultural_Times_2015.pdf

Cnossen, B., & Bencherki, N. (2018). The role of space in the emergence and endurance of organizing: How independent workers and material assemblages constitute organizations. *Human Relations*, 72(6), 1057-1080. <https://doi.org/10.1177/0018726718794265>

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

Culture for cities and regions. (2015). *Successful investments in culture in European cities and regions: a catalogue of case studies*. Retrieved from https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/catalogue_03122015.pdf

Di Risio, A. (2019, 14 March). *What coworking spaces need to succeed in 2019*. Retrieved from <https://www.coworkingresources.org/blog/what-coworking-spaces-need-to-succeed>

Dias, Á., González-Rodríguez, M. R., & Patuleia, M. (2021). Creative tourism destination competitiveness: An integrative model and agenda for future research. *Creative Industries Journal*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1980672>

Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018b). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 383-388. <https://doi.org/10.1177/1523422318803362>

D'Ovido, M. (2016). *The creative city does not exist: critical essays on the creative*. Milano: Ledizioni.

Džamić, L. (2020). *Key note: Lazar Džamić «Talent Harvesting The End of Average»*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=jGWCNtHBudsandt=170s>

European Commission - Joint Research Centre. (n.d.). *Composite Indicators and Scoreboards*. <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor>

European Commission. (2018). A New European Agenda for Culture - SWD(2018) 267 final. Retrieved from <https://culture.ec.europa.eu/document/a-new-european-agenda-for-culture-swd2018-267-final>

European Union. (2020). *Workforce generation changes*. Retrieved from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030_en

Evans, G. (2002). *Cultural planning: an urban renaissance?* Taylor & Francis Group.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & Community*, 2(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/1540-6040.00034>

Florida, R. (2017). *New urban crisis: Gentrification, housing bubbles, growing inequality, and what we can do about it*. Oneworld Publications.

Formica, P. (2017). *The innovative coworking spaces of 15th-century Italy*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/04/the-innovative-coworking-spaces-of-15th-century-italy>

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2014). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Academy of Management Proceedings*, 2014 (1), 14004. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.139>

Gato, M. A., Costa, P., Cruz, A. R., & Perestrelo, M. (2020). Creative tourism as boosting tool for placemaking strategies in peripheral areas: Insights from Portugal. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(8), 1500-1518. <https://doi.org/10.1177/1096348020934045>

Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>

Grigolo, M. (2019). Introducing the human rights city. In *The human rights city* (p. 1-31). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315628530-1>

Guimarães, A. D., Ribeiro, S. B., & Machado, A. F. (2020). Repercussion of the label in a comparative analysis of indicators. *Creative Industries Journal*, 1-17.

<https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1796461>

Harvey, D. (2019). *Rebel cities: from the right to the city to the urban revolution*. Verso Books.

Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(3), 383-422.

<https://doi.org/10.1108/ijotb-15-03-2012-b002>

Helgadóttir, G., Haugsevje, Å. D., & Stavrum, H. (2021). A blind spot? Cultural field perspectives on tourism. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 52(2), 73-87. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1997847>

Jelinčić, D., & Žuvela, M. (2012). Facing the challenge? Creative tourism in Croatia. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 79-98.

Kagan, S., Hauerwaas, A., Holz, V., & Wedler, P. (2018). Culture in sustainable urban development: practices and policies for spaces of possibility and institutional innovations. *City, culture and society*, 13, 32-45.

<https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.09.005>

Katonáné Kovács, J., & Zoltán, E. S. (2017). Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation – Case Studies from Hungary. *European Countryside*, 9(3), 473-485. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0028>

Kim, H., Cheng, C.-K., & O’Leary, J. T. (2007). Understanding participation patterns and trends in tourism cultural attractions. *Tourism Management*, 28(5), 1366-1371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.09.023>

Krajnović, A., & Gortan-Carlin, I. P. (2007). Possibilities of music heritage tourist valorization – an example of Istria. *Tourism and Hospitality Management*, 13(2), 469-482. <https://doi.org/10.20867/thm.13.2.3>

Landry, C., & Caust, M. (2017). *The creative bureaucracy & its radical common sense*. Gloucestershire : Comedia. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/370129336_THE_CREATIVE_BUREAU
UCRACY_ITS_RADICAL_COMMON_SENSE](https://www.researchgate.net/publication/370129336_THE_CREATIVE_BUREAUCRACY_ITS_RADICAL_COMMON_SENSE)

Lindtner, S, Hertz, G. D., & Dourish, P. (2014). Emerging sites of HCI innovation: hackerspaces, hardware startups and incubators. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 439-448).

Lowell, V. L., & Morris, J. (2019). Leading Changes to Professional Training in the Multigenerational Office: Generational Attitudes and Preferences toward Learning and Technology. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 111-135.
<https://doi.org/10.1002/piq.21290>

Majoor, S. (2011). Framing large-scale projects: Barcelona forum and the challenge of balancing local and global needs. *Journal of Planning Education and Research*, 31(2), 143-156.

Marchegiani, L., Arcese, G. (2018). Collaborative spaces and coworking as hybrid workspaces: friends or foes of learning and innovation In *Learning and innovation in hybrid organizations*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-62467-9_4

Mareque, M., de Prada Creo, E., & Álvarez-Díaz, M. (2021). Exploring creative tourism based on the cultural and creative cities (C3) index and using bootstrap confidence intervals. *Sustainability*, 13(9), 5145.
<https://doi.org/10.3390/su13095145>

Mazareanu, E. (2019). Number of coworking spaces worldwide 2005–2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>

McKercher, B. (2020). Cultural tourism market: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 126-129. <https://doi.org/10.1108/tr-03-2019-0096>

Migliore, A., Ceinar, I. M., & Tagliaro, C. (2021). Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces. In *Human Resource Management* (p. 3-24). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_1

Munsters, W., & Richards, G. (2010). Methods in cultural tourism research: the state of the art. In Munsters, W., & Richards, G. (Eds.) *Cultural tourism research methods* (p. 209-214). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781845935184.0209>

Orel, M., & Dvoutely, O. (2020) Transformative changes and developments of the coworking model: A narrative review. In *Technological Progress Inequality and Entrepreneurship*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26245-7_2

Orel, M., Mayerhoffer, M., Fratricova, J. *et al.* (2022). Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work. *Review of Managerial Science*, 16, 1503–1531. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00487-4>

Orel, M., & Alonso Almeida, M. d. M. (2019). The ambience of collaboration in coworking environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 273-289. <https://doi.org/10.1108/jcre-12-2018-0050>

Oxford Economics. (2012). *Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies*. Retrieved from <http://www.scm.oas.org/pdfs/2013/CIDI03946E.pdf>

Paquin, A. G. (2021). Analyse du data art dans les espaces publics et de son potentiel comme attrait touristique culturel. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 40(2). <https://doi.org/10.7202/1084558ar>

Pérez-Martínez, V. M., & Motis Dolader, M. Á. (2018). Narrativa transmedia y turismo experiencial: Relatos sobre el patrimonio y la herencia judía en Aragón Sefarad. *Church, Communication and Culture*, 3(3), 389-407. <https://doi.org/10.1080/23753234.2018.1535247>

Pine, J., & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harv. Bus. Rev.

Pratt, A. C. (1997). The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984–91. *Environment and planning A: economy and space*, 29(11), 1953-1974. <https://doi.org/10.1068/a291953>

Pratt, A. C., & Hutton, T. A. (2013). Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: learning from the financial crisis. *Cities*, 33, 86-95. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.05.008>

Rausell-Köster, P., Ramos Murphy, A., & Segovia Collado, C. (2023). De los equipamientos culturales a la ciudad cultural. La experiencia proyectiva de la Ciutat de l'Artista Faller en València. *Debats. Revista de cultura, poder i societat*, 137(1), 99-115. <https://doi.org/10.28939/iam.debats-137-1.6>

Raval, H. C. (1992). Book reviews: organisation for economic cooperation and development, implementing change: entrepreneurship and local initiative, Paris: Publication service, OECD. *The Journal of Entrepreneurship*, 1(2), 269-272. <https://doi.org/10.1177/097135579200100>

Remoaldo, P., & Cadima-Ribeiro, J. (2018). Creative Tourism as a New Challenge to the Development of Destinations: The Portuguese Case Study. In *Innovation, Technology, and Knowledge Management* (p. 81-99). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99590-8_5

Ribeiro, J., & Machado, C. (2017). Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance Through a Portuguese Multinational Organization. In *Management and Industrial Engineering* (p. 115-141). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8_6

Richards, G. (2019). Culture and tourism: natural partners or reluctant bedfellows? A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 232-234. <https://doi.org/10.1108/tr-04-2019-0139>

Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 102922. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>

Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News*. (23), 16-20.

Rodriguez, L. M. (2019). Experiencias de consumo como nuevos productos turísticos. La promoción de festivales y eventos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Revista de Urbanismo*, (40). <https://doi.org/10.5354/0717-5051.2018.52597>

Schedler, K., & Proeller, I. (2005). *The new public management: a perspective from mainland Europe*. Routledge.

Schuster, J. M. (2021). Ephemera, Temporary Urbanism, and Imaging. In *Imaging the City* (p. 361-396). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429335211-17>

Scott, A. J. (1997). The cultural economy of cities. *International journal of urban and regional research*, 21(2), 323-339. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00075>

Scott, A. J. (2014). Beyond the creative city: cognitive-cultural capitalism and the new urbanism. *Regional studies*, 48(4), 565-578. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.891010>

Segovia, C., & Hervé, J. (2022). The creative city approach: origins, construction and prospects in a scenario of transition. *City Territ Archit*, 9, 29. <https://doi.org/10.1186/s40410-022-00178-x>

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>

Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). “Coworking is about community”: but what is “community” in coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>

Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>

Stasiak, A. (2019). Creating Tourism Experiences – Theoretical Foundations. In *Creating and Managing Experiences in Cultural Tourism* (p. 17-41). WORLD SCIENTIFIC. https://doi.org/10.1142/9789813233683_0002

Tarry, A. (2018). Introduction. In *Coaching with Careers and AI in Mind* (p. 1-15). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429451553-1>

UNESCO – Creative Cities Network. (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*. Retrieved from <https://cdlmurcia.es/wp-content/uploads/2017/11/Towards.pdf>

UNESCO. (2001). Universal Declaration on Cultural Diversity, adopted by the 31st session of the General Conference of UNESCO, Paris, 2 November 2001. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160>

UNESCO. (n.d.). *Creative cities network*. Retrieved from <https://en.unesco.org/creative-cities/home>.

Vilímková, O. (2015). Turismo vivencial – presentación de actividades y su impacto en la vida de algunas comunidades andinas en Perú. *ELOHI*, (7), 75-100. <https://doi.org/10.4000/elohi.479>

Vivant, E. (2007). L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines: un modèle d'action transposable? *Espaces et sociétés*, 131(4), 49. <https://doi.org/10.3917/esp.131.0049>

Vogel, D., Lisboa Sohn, A. P., & de Mello Rossini, D. (2022). Florianópolis, Creative City of Gastronomy UNESCO. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1(15). <https://doi.org/0.1080/15428052.2022.2068169>

World Tourism Organization. (2012). *Tourism and Intangible Cultural Heritage*. Madrid: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284414796>

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

3.1. Механізм «крос-збагачення» у сфері креативних індустрій як основа формування екосистеми регіональних інновацій

Креативність – це вроджена риса, притаманна людині, яка відтворювалася протягом історії мистецтва та ремесел, починаючи від ранніх орнаментальних виробів (наприклад, Венера Вілендорфська) до прикрашених побутових предметів (наприклад, давньогрецька кераміка), часто поєднуючи ремесло з мистецтвом, практичне для побуту з просто красивим, і/або метафоричним, концептуально значущим тощо. Це знову і знову призводило до того, що ремісники практикували свою творчість, як мистецтво, для того, щоб дати вихід своїй креативності.

Саме в дизайні та креативності грань між мистецтвом і бізнесом найбільш непомітна, що не є випадковим. Нам потрібні щоденні предмети, окуляри, ножиці, дверні ручки, стільці тощо, але ми також любимо оточувати себе речами, які мають значущість і естетичний привабливий вигляд. Таким чином, компанії давно залучають художників, ремісників, «креативників» для створення дизайнерських речей у серійному виробництві. Iittala, відома фінська компанія, започаткована у 1881 році – це відмінний приклад того, як високорівневий дизайн впроваджується в повсякденному житті; їхня лінійка посуду має культову цінність по всьому світу, і в Дизайн-музеї в Гельсінкі значна частина присвячена їхнім продуктам, представленим як не просто побутові об'єкти, але як твори мистецтва. Alessi в Італії також залучає високопрофільних креативних майстрів аналогічним чином, і схожий підхід

можна знайти у глобальних супербрендах, таких як Ікеа, де дизайнерів впізнають за винайдення найдрібніших об'єктів, які вони створюють.

Ця взаємодія між дизайном та продуктами абсолютно не дивує, навіть компанії, такі як Apple, вкладають значні зусилля в виробництво естетично приємних для ока споживача об'єктів. Проте митці впливали і на багато інших аспектів нашого життя, деякі з них можливо навіть не такі очевидні. Сучасні художники тепер часто дивляться на щоденне та звичайне критичним поглядом, пропонуючи нові перспективи та способи мислення. Зі світом, який стає все більше цифровим, не дивно, що художники почали ставити під сумнів роль технологій та стосунків в нашому суспільстві. Навіть до цифрової революції художники створювали соціально захопливе мистецтво, твори, які піддавали сумнівам звичайні способи буття чи діяльності, цінності та відносини соціальної влади. Одним таким експериментом було ресторан, очолюваний митцями в Нью-Йорк з 1970-х років, просто названий «Food». Це підприємство було інноваційним більш ніж в одному сенсі; по-перше, це не був ресторан з метою бізнесу чи прибутку, але передусім експериментальний майданчик для художників для вираження своїх ідей через їжу та практики, пов'язані з їжею, проте в ньому також був підприємницький бік. Оскільки заклад був задуманий як художньо спрямований ресторан, воно не турбувалося про меню так само, як і інші ресторани Нью-Йорка. Тільки нещодавно визнане як свого роду гастрономічне авангардне місце, «Food» став одним з перших закладів, які подавали суші, вегетаріанську їжу та йшли врозріз з (тодішнім) загальним напрямком, надаючи свіжу та сезонну їжу, речі, які стали звичайними або навіть популярними лише після 2000 року.

Креативний розум та художня думка надають альтернативний процес мислення порівняно з більш аналітичними бізнес-рішеннями, і це щось, що все більше визнається у підприємницькому світі. Наприклад, подію Burning Man (відома радикальним самовираженням, костюмами і переосмисленням досвіду) нещодавно також визнали корисною для розвитку підприємницького духу. Як зазначено Г. К. Дубуа (співзасновниця події), на Burning Man

«підприємницький дух легко виходить на перший план, оскільки тут немає правил, але є можливості». Burning Man став місцем для визначних глобальних підприємців, таких як С. Брін і Л. Пейдж (засновники Google), Е. Шмідт (виконавчий голова Google Alphabet) і навіть М. Цукерберг (засновник Facebook).

Не дивно, що художники також розглядають економічні аспекти повсякденного життя, як це відбувається у роботі New Eelam. Ця інсталяція народжена як результат надихання культурою стартапів і проблемами на ринку нерухомості; створене спекулятивне рішення, звертаючись до аудиторії з невизначеністю, чи це є творчістю, чи фактичним підприємством. Аналогічно художники звертають увагу на технології блокчейну та криптовалюти, як у роботах Om for Coin (2019–2021) С. Седлачека і BITTERCOIN – The worst miner ever (2016), або у подальших їхніх роботах, подібних до реальних товарів, як Quick Fix і Vending Private Network, обидва в формі автоматів з продажу товарів, більш схожих на товари 21 століття: в цих випадках художні об'єкти працюють подібно до звичайних автоматів з продажу, ще більше розмиваючи межу між мистецтвом і щоденними транзакціями. Цікавим є те, наскільки близьким є дослідження концептуально-мистецького підходу, художніх і наукових внутрішніх роздумів до фактичних (продуктових, тобто технологічних) інновацій, інноваційного дизайну та підприємницьких проєктів.

Незважаючи на цю концептуальну співпрацю між світом мистецтва та підприємницьким світом, можна визнати суттєву прогалину, який вимагає подальшої ліквідації: значна частина взаємодії між MSE (малими та середніми підприємствами) та культурно-креативними індустріями (ККІ) базується на принципах дизайну досить поверхнево, навіть якщо вищевказані випадки підтверджують, що глибший зв'язок між цими сферами може призвести до більш інноваційних результатів. Далекоглядний і, можливо, більш руйнівний підхід можна побачити в творі Dulltech, де відчуваючи відсутність медіаплеєрів, які потрібні були для створення арт-об'єкту, Дуларт розпочав

кампанію на Kickstarter: очевидно, що підприємницький світ ігнорував або не впорався з цією потребою, або просто не знайшов у ній достатньої ринкової потужності. Цей проєкт служив подвійній меті та ставив виклики обом контекстам, був представлений як художній твір і ринковий продукт. Так само робота Offshore Matters пішла ще далі, перетворивши художній витвір в продаж одягу у поєднанні із протестом проти, а також оприлюдненням недолугого характеру податкових раїв.

Аналіз вищезгаданих випадків показує те, що можна визнати глибокий зсув у мисленні при порівнянні мистецького підходу до дослідження з підходом бізнесу: загалом, технічні дослідження спрямовані майже виключно на нові технічні можливості: які нові речі можна зробити? Як це можна зробити швидше або ефективніше? Навпаки, мистецькі та дизайнерські роботи, як правило, спрямовані на соціальний та культурний зміст технологій, які розвиваються (Mitchell, Inouye & Blumenthal, 2003). І саме цей зсув у способі мислення може виявитися особливо цінним для бізнес-світу. Першою ініціативою, що досліджувала такі взаємодії в Європі, був проєкт Cross Innovation, фінансований в рамках схеми INTERREG IVC. На відміну від цього, проєкт Interreg DIVA є більш новим і ставив на меті створити методологію для підтримки інновацій в MSE за допомогою ККІ. Розглянемо обидва проєкти детальніше.

Включення людей та практик, пов'язаних із художніми дисциплінами (Berthoin Antal, 2012), в корпоративну сферу може спричинити позитивні ефекти як для самої організації, так і для учасників, що безпосередньо чи опосередковано залучаються до активованих процесів та відносин. Саме тут інноваційний процес починає наближатися до іншої, більш трансформаційної, якщо не рушійної якості. Тут поєднуються різні способи мислення, а також різні (підприємницькі та мистецькі) інструменти для аналізу даних з метою синтезу рішень, які обов'язково включають підприємницький елемент. Культурні та творчі ефекти визначаються як процес, за яким діяльність в галузі мистецтва, культури та творчих індустрій має подальший широкий вплив на

місця, суспільство або економіку через розлив концепцій, ідей, навичок, знань та різних типів капіталу (European Commission, 2012).

Було відкрито досьгодні 3 види кросс-збагачення (Poprawski et al., 2017): знань, індустрій та спільнот. Ефекти кросс-збагачення галузей (Vickery, 2015), досліджені до цього часу в даній галузі, показують, що обмін знаннями (Institut für Innovation und Technik, 2014) між людьми, підприємствами та соціальною сферою може посилити трансформаційний вплив на кінцевого споживача (який розглядається в соціальному контексті) завдяки мистецькому процесу. Цей мистецький процес призводить до нових послуг, процесів та розробки продуктів. Але часто ці феномени кросс-збагачення є випадковими і не проникають глибоко чи на постійній основі в суміжні сектори. З сектором культурних та креативних індустрій цей ефект можна отримати, об'єднуючи переваги, що випливають з діяльності фірм та неприбуткових організацій, які включають митців та творчих професіоналів як самостійно зайнятих осіб, і які виявляють позитивні ефекти на інші сфери економіки чи. Ці позитивні зовнішні ефекти випливають з процесів, що базуються на мистецтві та культурі, через які креативність розповсюджується з сектора креативних та культурних індустрій на інші сфери та галузі економічної промисловості, сприяючи генерації інновацій в регіональних економіках. Креативні кросс-збагачення дозволяють креативності, заснованій на мистецтві та культурі, взаємодіяти з іншими формами інновацій та різними процесами (науковими, технічними чи комерційними), ламаючи межі між дисциплінами, вводячи інтуїцію та уяву в бізнес та організаційні процеси, допомагаючи компаніям створювати інновації (Fleming, 2015).

Інновації, породжені творчими індустріями, можуть допомогти компаніям відрізнятись від конкурентів, поліпшуючи продуктивність (Kern, 2015); вони включають у себе розвиток спільнот, можливості співпраці, обмін знанням, організаційне навчання та виявляються у всіх перевагах, що пропонують крос-інновації (Santoro, Bresciani & Para, 2020) через розвиток нових зв'язків між секторами та дисциплінами. Ці зв'язки іноді можна

поліпшити, сприяючи організаційному взаємовідношенню між різними типами підприємств (мікрорівень). Як показано (Comunian, 2010), включення творчої сфери в корпоративну сферу може мати вплив як на внутрішню корпоративну зону (виробництво, науково-дослідницька діяльність, робота з персоналом), так і на зовнішню (маркетинг, комунікації, корпоративна соціальна відповідальність тощо).

Взаємодія між цими двома рівнями, з урахуванням креативних галузей, була концептуалізована комбінованою моделлю розвитку творчих галузей, яка включає 4 кільця Мега-, Макро-, Мезо- та Мікро-факторів (Strazdas *et al.*, 2015). У цій моделі фактори на вищому рівні впливають на фактори на нижчому рівні, і навпаки. Дослідження на цю тему показують, що передача знань/підходів з галузі творчих галузей сприяє результатам і прогресу робочої групи на рівні бізнесу, під впливом завдання-виклику поставленого групі, а також відкритості групи до ідей та навчання з досвіду представників креативних індустрій.

Обмін досвідом між креативними галузями та MSE функціонує на мікрорівні, і тільки коли цей досвід породжує нові ідеї, які можуть бути передані внутрішньо, можна говорити про реальний "творчий вплив" креативних індустрій на компанію. Щоб якось зробити цей вплив передаваним на макрорівень (як у проєкті Cross-innovation), необхідно включити ядра компаній (або цілі сфери), де креативність відігравала ключову роль у розвитку компанії. У цих термінах проєкт DIVA, здається, більше орієнтований на створення «творчих ядер», тобто його основна мета - це створення спільних проєктів між двома типами підприємств (креативні галузі та малий і середній бізнес), тоді як проєкт Cross-innovation, здається, фундаментально орієнтований на поширення творчого контенту від мікро до макрорівня.

Багато з основних інструментів виробництва для цифрових мистецтв і, можливо, для бізнесу чи промисловості, які використовуються сьогодні, не є продуктом комерційних компаній, але спільно розроблені за допомогою методів вільного/відкритого програмного забезпечення та інших технологій, а також горизонтальної координації роботи та таких моделей управління. Тренінги в галузі мистецтва та дизайну сприяють розвитку бізнесу, існує продуктивне протиставлення між мистецтвом та комерцією – зближуючи та часом переплітаючи сектори ККІ та MSE в більш чи менш успішних міксах та колабораціях. Замість того, щоб ігнорувати це протиставлення, потрібно не лише розширювати бізнес-культури та їхні моделі, але впроваджувати більш широкий розвиток прогресивних методів управління та підходів до управління людськими ресурсами. Зокрема є потреба досліджувати та моделювати способи того, як можна створити екосистему, в якій перетин мистецтва, науки та технологій може вирости в стимулюючу економічно та соціально впливову співпрацю, яку можна використовувати для розбудови регіону.

Ключовий методологічний новаторський елемент, винайдений в процесі співпраці двох партнерів проєкту DIVA (Університет Нова Гориця та Інститут Керснікова з проєкту з розробки актуальної навчальної програми MAST, Магістрський модуль з мистецтва, науки та технологій), – це систематичне введення підходу Арт-мислення (англ., *art thinking*), як фундаментальної стадії інноваційного процесу. Основна мета для студента – це вміти застосовувати методи та інструменти *Art thinking*, комбінуючи їх із *Design thinking* (як наступною стадією інноваційного процесу), для розробки критичних та нестандартних проривних рішень, послуг та продуктів. На першому етапі широко визнаний цикл творчості Н. Оксман (Oxman, 2016) трансформується, як це представлено на рис. 3.1.

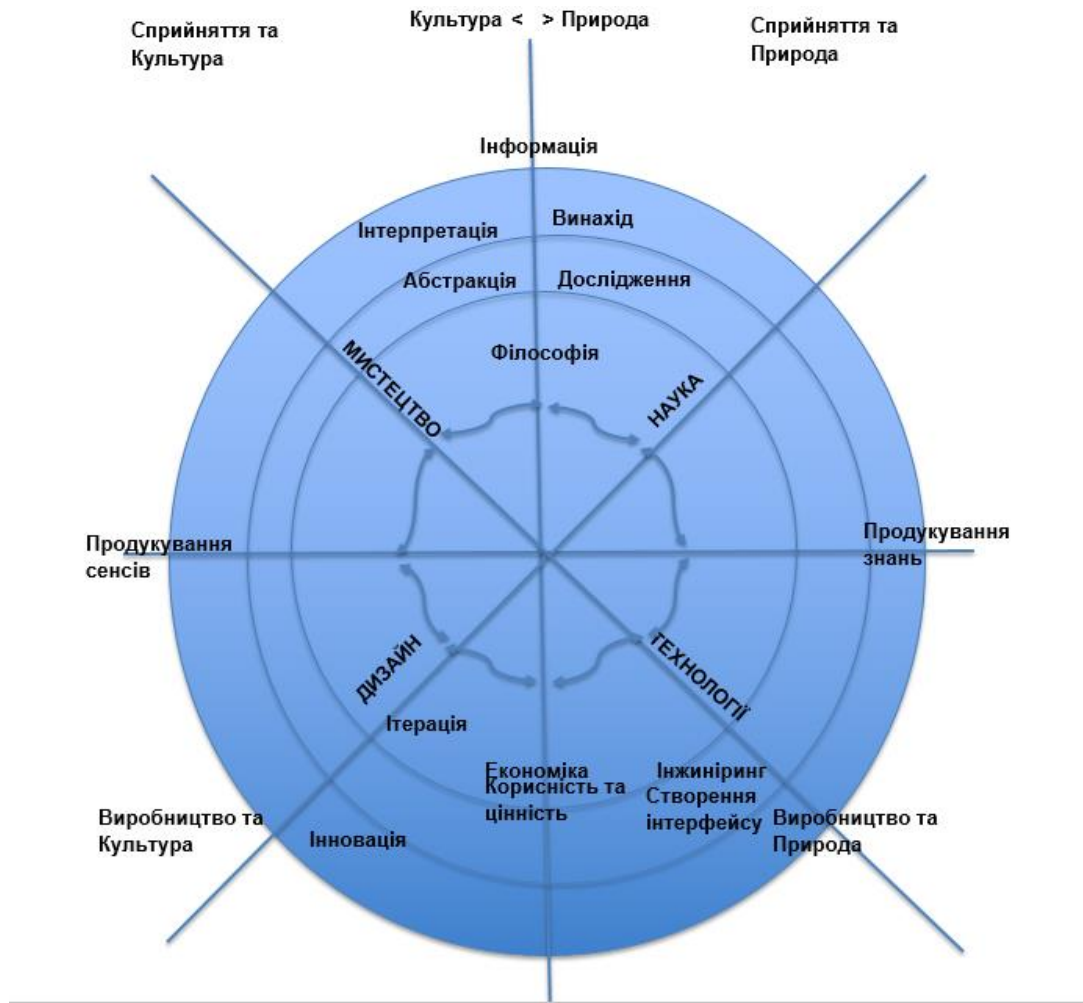


Рис. 3.1. Застосування арт- та дизайн мислення для народження інновацій
Джерело: розроблено автором на основі циклу творчості Н. Оксман

Для введення Art thinking як ключового етапу інновації, абстракція слугує як спосіб «відкидання» неважливого чи несуттєвого з художнього погляду, якому притаманна багатозначність та мультिवаріантність. Таким чином, забезпечується підтримка внутрішньої різноманітності та різносторонності в поняттях інтелектуального процесу. А саме, методи та інструменти, використовувані в художній практиці, – це ті елементи інноваційного процесу, які призводять до радикальних, позитивно деструктивних інновацій завдяки присутності багатограних поглядів та підходів, які головним чином враховують індивідуальний досвід і точку зору, залишаючись водночас системними. Art мислення таким чином надає вельми потрібне тяжіння до design мислення – підходу, який передує інноваціям,

оскільки «більше часу проводиться в невизначеному просторі проблем, віднаходячи можливості та шукаючи новий, незавойований простір» (Robbins, 2018).

Отже, Art thinking може бути безпечно введений як ключовий етап циклу інноваційного процесу, такого, який був розроблений у проєкті MAST, щоб служити методологічною та тренувальною основою у розглянутому тут проєкті DIVA. Його висунув Ю. Крпан у своїй «Дорожній карті процесу: Нелінійна топологія інновацій за 10 кроків» (Крпан, 2021), представленому в настанові «MAST Manual», спрямованому на застосування в освіті поєднання мистецтва, науки та технологій з особливим потенціалом у сфері інновацій.

Підсумовуючи, слід вказати, що така модель та підхід стосується лише певної макрорівневої перспективи, проте надалі розглянемо, як об'єднання мистецтва і дизайну можна застосувати до деяких випадків, на меншій шкалі. Такий розширений цикл (рис. 3.1), власне кажучи, слугує інструментом пояснення переходів, що відбуваються на межах дисциплін.

Постає питання, як мистецькі та підприємницькі знання можуть породжувати інноваційні процеси. А головне: як забезпечити, що ці процеси будуть стійкими в середньостроковому та довгостроковому плані? Багато з витончених зав'язків, виявлених у випадках, які представлені тут, виявилися результатом ізольованих епізодів, тому виникає питання: як сприяти стійким та глибоким відносинам між креативними та традиційними галузями? Однією з основних відповідей на ці питання є утилітарне визнання бізнес-світом потреби у здобутті нових навичок із креативної та культурної сфери. Якщо підприємство визнає потребу у нових навичках, які неможливо здобути де-небудь інде, і також оцінює мистецький та творчий світ як носія таких навичок, тоді зустрічі між цими двома світами можуть бути більш частими, глибокими та плідними – що, однак, ще не гарантує вигоди для мистецького «боку» партнерства.

Відібрані нами кейси з проєктів Cross Innovation та DIVA дозволили оцінити якість співпраці між ККІ та малого та підприємств середнього бізнесу та отримати корисні вказівки для їх підсилення та вдосконалення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Навички, що сприяють крос-секторальності між ККІ
та традиційними галузями**

Назва навички	У чому полягає
Повага до кожної точки зору	Багато хто фокусується на перевагах, які творчість може приносити корпоративній сфері, а також на перевагах, які співпраця з бізнес-сектором може надати ККІ. Обидва погляди є важливими та фундаментальними для створення ефективної колаборації (як показано, наприклад, у вищезазначеному випадку BioTehna та Kambič). Крім того, технологічні та маркетингові компетенції можуть входити в творчі союзи та будувати спільноту з різноманітними творчими навичками та знаннями гуманітарних наук, які часто представляють широкий спектр профілів, що можуть входити в такі перетини. Їх слід наділяти можливістю брати участь та впливати на процес інновацій миттєво, щоб відображати реальні потреби кінцевого бенефіціара, як це підтверджено вищезазначеним кейсом Native Instruments
Покращення підвищення компетенцій всередині організації через мистецтво	Підприємства більше уваги приділяють загальним аспектам культурних і творчих продуктів та подій, але, здається, не повністю розуміють потенціал підвищення компетенцій чи дослідження через мистецтво (Darsø, 2004). Підвищення компетенцій в основному спрямовано на розвиток організаційної інфраструктури; воно мало орієнтоване на людей, і поширення мистецько-орієнтованої організаційної культури виглядає слабким. Проте у короткостроковому та середньостроковому терміні вплив на організацію важко вимірювати, тоді як ті зміни, що стосуються людей, є більш прямими та безпосередніми. Масштаб, пов'язаний із навчанням та розвитком, може бути подальше досліджено, тоді як той, що стосується репутації (Schiuma, 2011), вже виглядає дуже актуальним. Вищезазначений випадок Planet Modulor показує, як мистецька точка виходу та профільоване ККІ середовище призводить до додаткової вартості як для самої локації, так і для партнерів, які беруть участь у її розвитку в крос-секторальний простір (прилеглі ГО та компанії)
Сприяння ініціативам “знизу догори” та поширенню знань на всіх рівнях організації	Під час співпраці на основі мистецтва в поширенні та створенні цінності через взаємодії, у організаційній сфері як у ККІ, так і в МСБ, як правило, діє підхід “зверху вниз”. Часто це майже не планується на стратегічному рівні, включаючи область управління без дійсно врахування робітників нижнього рівня та, отже, не забезпечуючи відчуття приналежності організації всьому персоналу. Однак ефект співпраці дуже часто безпосередньо досягає областей, пов'язаних із продуктивністю та виконанням планів, тому можливо легко виділити вплив на зовнішню

Назва навички	У чому полягає
	<p>комунікацію та зміцнення бренду. Часто відбувається те, що процес зупиняється занадто легко та має надто поверхневий характер компанії, майже не торкаючись внутрішньої організаційної структури, не кажучи вже про трансформацію та поширення знань. Замість цього було б бажано використовувати підхід “знизу вгору” для планування мистецьких та креативних ініціатив в компаніях, щоб також залучити інші (ієрархічно найнижчі) сфери компанії та поширити створену цінність у ланцюгу виробництва та інноваційного творення. Результати та рекомендації з проєкту DIVA чітко підкреслюють цінність підтримки до найнижчого рівня ієрархії, як було продемонстровано вище. Прикладом реалізації підходу може бути Центр креативності в Словенії та його платформи Made In (Center za kreativnost, n.d.) та підпроєкти DIVA</p>
<p>Інвестиції у мистецтво на середньостроковий та довгостроковий період</p>	<p>Відповідно до фреймворку, наведеного у проєкті DIVA, всі основні впливи, вказані вище в SWOT, були у сферах маркетингу та громадських відносин; були зроблені довгострокові інвестиції у формі фінансування співпраці, пов'язаної з розробкою нових продуктів компанії, створенням колекції мистецтва, зміцненням комунікації та орієнтацією на прибуток. Інвестування в мистецтво важливо, особливо для творчих компаній, але використання методологій з сектору творчості як важливої частини бізнес-або інвестиційного плану, здається, суттєво пропущено, навіть якщо це виявляється плідним. Потрібна модель, яка б більш послідовно підтримувала мистецьке дослідження, аналогічно тому, як це було зроблено у випадку ініціативи AWS для інноваційного/розвитку, спрямованого ККІ</p>
<p>Роль медіатора</p>	<p>Роль медіатора виявляється важливою для успішної співпраці, проте на практиці важко описати в чому саме полягають обов'язки та відповідальність ролі. Така особа виступатиме як консультант-посередник (часто називають каталізатором чи медіатором), який працює поряд з митцями, інженерами, вченими та менеджерами (Berthoin Antal and Strauß, 2015). Така гібридна фігура повинна мати здатність знаходити спільне між двома світами, мистецьким та підприємницьким, включаючи цінності, коди та практики обох областей (Berthoin Antal, 2012). За попередніми дослідженнями здається, що основна задача цього фахівця полягає в створенні відповідного середовища для взаємодії між митцями, творцями та бізнесом, сприяючи поширенню досягнутого, і, можливо, документуванні та відображенні доданої вартості, створеної взаємодією (Johansson, Ulla, and Berthoin Antal, 2015). Випадки, такі як Native Instruments і BioTehna та Kambič показують, що елементи посередництва, які сприяють переходу між сферами мистецтва, дизайну, науки та технологій у процесі інновацій, у кінцевому підсумку забезпечують як руйнівний край, так і помітну життєздатність прототипів та продуктів, за умови, що вважається, що мислення мистецтва є однією з ключових стадій інновацій. Проте профіль "Інноваційного каталізатора", винайдений в рамках проєкту DIVA, вбудований глибше в інноваційний процес і, як буде пояснено далі, поєднує арт- та дизайн-мислення з широкими знаннями на теми управління, та порозуміння між галузями</p>

Назва навички	У чому полягає
	інженерії та природних та суспільних наук.
Імплементация наукового підходу	Парадигма дизайн мислення була ретельно досліджена та задокументована з точки зору її використання в практиці управління бізнесом: методології постійно використовуються стартапами та більшими (принаймні технологічними) компаніями, і ця тенденція може ще зростати в наступні роки. Впровадження наукових досліджень в галузі співпраці та взаємного обміну між ККІ та бізнесом може надати компаніям ще одну можливість для розвитку та інновацій, з позитивним впливом на регіональні території. Митці все частіше приєднуються до вчених у їхніх наукових закладах, і інструменти та методології, які використовують митець та дизайнер, почали радикально впливати на спосіб формулювання дослідницьких питань та обговорення і висловлення проблем. Ці нетрадиційні методології часто призводять до нетривіальних рішень, які надихають не лише команди, але й суспільство (Bello, Peljhan, та Purg, 2020).
Пропозиція можливостей для представників креативних індустрій	Кейси, отримані в рамках проекту DIVA, показали доброзесні зв'язки, в яких митець, що брав участь у компанії, спричинив нові та відмінні механізми для самопрезентації самої компанії чи для залучення компанії до мистецького проекту (наприклад, компанія Kambič.). Порівняно з мистецьким та креативним середовищем, мало свідчень того, що в цілому це робиться якимось систематичним чи кількісно значущим способом. Творчий і культурний світ ще не повністю використовував можливість резиденцій у компаніях. Цей пробіл можна заповнити більшою спрямованістю на комунікацію, орієнтовану на досягнення каналів, пов'язаних із сектором мистецтва. Відкриття митців привабливими можливостями співпраці з іншими галузями може значно розширити можливості всього сектору, особливо якщо митець не відчуває, що він "відбілює" образ компанії через мистецтво, а отже сприяє трансформації їхніх внутрішніх процесів комунікації та творчості, якщо не говорити вже про бізнес-моделі в цілому.
Розповсюдження культурної цінності в організаціях	Отже, справжнім викликом є забезпечення того, що створена співпрацею цінність може проникнути в структуру компанії, здатну продовжувати проявляти свої ефекти навіть після завершення співпраці, завдяки постійному генеруванню інновацій та спільним цінностям. З цією метою ключовим питанням є сприяння мистецькій співпраці та розгляд творчих галузей як нового входу для економічних та соціальних змін (Komorowski, 2019), що вимагає комплексного екосистемного підходу. Також важливо як покращувати, так і закріплювати знання арт- та дизайн-мислення в компаніях, роблячи його фундаментальним інструментом для крос-інновацій.

Джерело: сформовано автором

Посилання на деякі з найважливіших інноваційних лабораторій у світі, таких як Ars Electronica Futurelab чи MIT Media Lab, які наближають культуру

та креативність до науки та технологій, багато натякають на те, що існує потреба у встановленні основного координуючого профілю в процесі міжгалузевої інновації. Крім того, європейські політики все більше визнають силу художніх ідей у сприянні радикальним інноваціям у сферах продукції, обслуговування та соціальних інновацій в цифрову та післяцифрову епоху. Саме тому, разом із зазначеними вище проєктами MAST та konS, в процесі реалізації проєкту DIVA було розроблено профіль «Каталізатора інновацій» – посередника, який має активні знання теорій та практик художнього творення, а з іншого боку також ознайомлений із різними концепціями економіки соціальних та продуктових інновацій. Поза наданням просто консультування чи посередництва, досвідчений інноваційний каталізатор систематично допомагатиме розвивати інноваційну культуру, з'єднувати найбільш креативних особистостей, які будуть критично аналізувати, інтуїтивно, і систематично досліджувати та, в кінцевому рахунку, створювати нове на межі можливого. Як вже виявилось у літературі (Berthoin Antal & Strauß, 2015), роль посередника, такого як Каталізатор інновацій, який зберігає ідентичність і характеристики митця та відповідає конкретним потребам компанії, є вирішальним.

Каталізатор інновацій не є найбільшим ентузіастом (щодо інновацій) в компанії, але скоріше особливим типом менеджерського профілю, що несе в собі необхідні настанови та професійний етикет, володіє теорією, яка включає численні практичні випадки, та виявляючи здатність до координації дій, які призведуть до більш ретельної, стійкої, безпечної та етичної інновації. Така особа, яка прагне керувати (чи принаймні координувати) процесом спільної інновації, повинна бути знайома з різноманітними культурними, науковими, технологічними, соціальними та виробничими видами діяльностей, які формують сучасний світ. Навіть якщо Каталізатор інновацій повинен мати можливість орієнтуватися як в технологічній, так і в соціальній інновації, останнє може бути основним напрямком значущого прогресу, особливо якщо інновації розглядаються у своєму трансформаційному потенціалі для як

соціальної, так і технічної сфер, найкраще поєднуючи обидві. Протягом останнього десятиріччя все більше вважається, що передусім технологічний прогрес має застосовуватися в інтересах справжньої орієнтації на майбутнє, екологічно та культурно збалансованої соціальної реформи, особливо щодо розвитку нових педагогічних профілів у формальній та неформальній освіті.

Майбутнє праці (з диджитал складовою, яка постійно оновлюється та є премінантною) повинно належати спеціалістам, які можуть незалежно та вільно думати про майбутнє, в трансдисциплінарний спосіб, вставляючи та трансформуючи існуючі рішення та продукти в нові сценарії, які можна було б відтворити або передати на реалізацію в галузі промисловості, від ККІ до високих технологій, і у соціальні служби. Ідеальний профіль Інноваційного каталізатора в проєкті DIVA називався «координатором хабу», особою (з певною роллю в регіональній екосистемі хабів, що зароджувалася), яка прагне інтегрувати різні сфери, залишаючись в позитивному (якщо не абсолютно творчому) контролі над своїми (і загальними) цифровими і творчими інструментами, як віртуальними, так і аналоговими. У моделі проєкту DIVA профіль координатора обумовлено так, щоб навчати (передавати вміння та знання) місцевих "операторів", які працюють в хабах або інших формах та сферах зіткнень мистецтва та бізнесу, сприяючи цьому щоденним колабораціям. Оператори DIVA тим самим представляють собою дійових локальних учасників, які з'єднують контекст бізнесу та культурно-креативних індустрій, тоді як координатор DIVA також розробляє програми хабу та стратегічно координує роботу на міжсекторальних рівнях, взаємодіє з зацікавленими державними та приватними сторонами, залучає нові інвестиції чи ресурси тощо. Ця багатонавчена та широко освічена особа компетентно переходить між різними професійними сферами, взаємодіє та розробляє нові парадигми, знаходить нетрадиційні, засновані на мистецтві рішення, а також надає необхідні "переклади" (адаптації рішень) між сферами. Можна припустити, що розглянуті раніше кейси могли б значно виграти від включення такого гравця в свій інноваційний процес, що забезпечило би

швидший запуск та цільовий прогрес до виникнення нового технологічного та/чи соціального рішення.

Цифрові технології, включаючи транссекторальну співпрацю з областю мистецтва (наприклад, ігрової індустрії чи моди), суттєво вплинули на перетворення бізнес-моделей, що можна спостерігати як потужні, особливо в секторі ККІ. Перетин креативного сектору з традиційним моделюванням бізнес-процесів призвів до виникнення нових концепцій, відкрив нові області і продовжував сприяти виникненню нових галузей з безпрецедентним впливом як на промисловість, так і на суспільство в цілому (як це відбувається в Центрі креативності). Сектор ККІ особливо показує, як різні творчі продукти або послуги (розроблені в рамках одного бізнесу чи співпраці) можуть бути перекомбіновані як нові продукти чи послуги, поліпшуючи (але також розвиваючи з нуля) можливості для створення широкого спектру нових нішевих продуктів чи послуг за рахунок монетизації різних етапів роботи над проектом. Необхідне глибоке взаємоплетіння арт-мислення (як це було продемонстровано в розглянутих вище випадках, зокрема у випадку Камбіс та BioTechna), та домінуючого бізнес-процесного управління дизайном. Особливо бізнес-моделі в форматі портфоліо можуть значно покращити фінансову стійкість компанії та її вірогідність серед зацікавлених сторін. Шляхом максимізації прибутків з різних ринкових ніш, різних етапів роботи над проектом або багатьох сторін ринку, модель портфоліо зменшує залежність компанії від одного конкретного джерела доходів, тим самим зменшуючи ризики та підвищуючи загальну стійкість організації.

Модель портфоліо виявляється сумісною з декількома вищезазначеними перетинами між сектором ККІ та малого та середнього бізнесу, які характеризуються різноманіттям нових продуктів та послуг, часто здійснюючи обмін (в обидва напрямки) між різними галузями. Однак для досягнення тривалого позитивного ефекту ці глибокі переплетення повинні відбуватися в межах стійких структур (таких, як, наприклад, орієнтовані на перетини хаби проекту DIVA), які поступово переплітаються в екосистему. Ці

взаємодії (можливо, керовані або що виникли органічно під впливом факторів) можуть та повинні відбуватися на багатьох рівнях, таких як обмін навичками та знаннями, інвестиції ресурсів, включення знизу-вгору та взаємозалежність з передовими інженерією та наукою. Отже, ця багаторівнева складність потребує нового посередницького профілю, який сприяє багаторівневому ітеративному процесу перетину інновацій, яким є Інноваційний каталізатор, представлений вище.

Проміжні результати, які випливають з проєкту DIVA проаналізованих за допомогою SWOT-аналізу, показують, що існує велика можливість передової інновації, якщо співпраця досягне рівня, який влаштовує як ККІ, так і малі та середні бізнеси. Але для цього обидві сторони повинні бути добре підготовлені не лише з точки зору інструментів, навичок і менталітету, або виведення чіткого каркасу поведінки, але їх також повинні вводити та координувати довірчі та компетентні медіатори. Окрім досить випадкових ефектів перенесення підходів за участі художника (групи) в основі інноваційного процесу, стратегічні переваги перетину ймовірніше виникають від більш тонкого налаштування бізнес-моделі та операційної здатності з обох боків. Це може бути не останнім чином проілюстровано відкритим викликом проєкту DIVA для фінансування двадцяти таких крос-партнерств, до якого було подано 123 заявки (тільки 20 було профінансовано), що свідчить про найпозитивнішу реакцію на теперішню екосистему мистецтва та бізнесу в перехресному італійсько-словенському прикордонному регіоні.

Висновки реалізації проєкту DIVA та підтримуване безліччю вищезазначених інших проєктів, підтверджує, що стійкий вплив та крос-збагачення можливе лише у стабільних партнерствах та безпечних середовищах, таких як креативні хаби чи інноваційні лабораторії, вбудовані в безпечні мережі та підтримуючі екосистеми. Для того, щоб ця взаємодія була найбільш результативною та найменш ризикованою, мають виникати нові управлінські ролі: «каталізатор інновацій» чи «каталізатор змін».

3.2. Особливості використання підходів управління знаннями, Agile та Extreme проєктного менеджменту задля розвитку креативних індустрій на місцевому рівні

XX століття ознаменовано виникненням нового типу економічних відносин – креативної економіки – та креативного класу (Florida, 2018), який з'явився як основа цієї економіки. Новий сектор економіки – креативні індустрії – додав нові специфічні характеристики та прояви поведінки на у ринковому середовищі, де старі підходи не працюють, а сучасні стають важливими. Креативні індустрії є високоінноваційними, їх характеризує наявність великої кількості мікропідприємств та індивідуумів, що діють у секторах мистецтва, дизайну, культури, цифрових технологій, розваг та медіа. Ці малі суб'єкти ринку не мають можливості проводити стратегічні міжсекторальні дослідження, які, при правильному та влучному використанні та інтерпретації результатів, могли б сприяти зростанню. Ч. Мейшідд (Ch. Maufield) в своєму «Огляді продуктивності» підкреслив, що креативні бізнеси стикаються з викликами через те, що їх продукт переважно є нематеріальним, і у багатьох випадках – унікальними (Maufield, 2018). Креативні продукти, безумовно, засновані на нових знаннях, але вони не завжди відповідають традиційним вимогам та очікуванням щодо продуктів, які можуть отримати державну підтримку досліджень та розвитку (Ch. Maufield, 2018). Креативні індустрії також мають специфічні обмеження, які зумовлені характером високоризикового, проєктно-орієнтованого виробництва контенту, де фінансове виживання має пріоритет перед довгостроковим інвестуванням у дослідження та інновації. Зокрема, формування культури досліджень та розвитку потребує інвестицій та консолідації із експертними мережами. Для характеризування впливу особливостей креативних індустрій на реалізацію специфічних проєктів місцевого розвитку (Schwaber & Sutherland, 2020), найбільш визначальним є використання «Моделі мінімально життєздатної версії продукту» / Minimum

viable product, MVP (Sills, Miller, Eggers & O'Leary, 2017), яка передбачає тестування ідеї на так званому «ринку для цільової аудиторії». У цьому випадку органам публічного управління місцевого рівня не потрібно розробляти та реалізовувати ініціативу повністю, достатньо визначити основну функцію ініціативи і почати тестувати її та отримувати відгук від цільової аудиторії. Після цього ініціативу можна скоригувати або навіть радикально змінити у випадку, якщо аудиторія вважає її неактуальною чи неналежно підготовленою.

Управління знаннями, Agile модель, Scrum, Інтернет речей (Internet of Things, IoT) стали основою успішних підходів та набору інструментів для тих, хто хоче вижити в умовах, що постійно змінюються. Протягом останніх кількох років відбулися інтенсивні дискусії про важливість управління знаннями (Knowledge Management, KM) у нашому суспільстві та креативних індустріях. Дослідники та спостерігачі в галузі соціології, економіки та управлінських наук погодилися, що відбулася трансформація, а «знання» перебуває на першому плані (Mårtensson, 2010).

Переваги використання Agile у сфері публічного управління були розкриті, а межі застосування цієї методології управління на сучасному етапі її розвитку були показані D. Sills, W. Miller, W. D. Eggers, J. O'Leary (Sills, Miller, Eggers & O'Leary, 2017). М. Гвоздь та І. Зліднік відобразили актуальність Agile управління як сучасного методу управління підприємствами, які діють у умовах прискореного економічного розвитку, невизначеності та глобальної конкуренції (Гвоздь & Зліднік, 2018). Особливості та переваги застосування Agile-управління для уряду підкреслив А. Axelsen (Axelsen, 2019).

D. Car-Pušić, I. Marović, G. Bulatovic досліджували корисність використання гнучкої організаційної моделі для управління проектами місцевого розвитку (Car-Pušić, Marović, & Bulatovic, 2019). О. Бортнік проаналізувала різницю між Agile та Lean підходами до управління місцевими проектами; значна увага у її роботах приділяється опису принципів та правил

використання практики гнучкого управління (Бортнік, 2020; Маматова, Бортнік, 2020).

Спільнота практики як ефективний інструмент управління знаннями для місцевого розвитку в Україні є предметом дослідження та практичного впровадження Ю. Борисенка, І. Катерняка, О. Кіреєвої, М. Кулі, В. Лободи, Т. Маматової, І. Чикаренко (Borysenko & Mamatova, 2017; Chykarenko & Mamatova, 2019; Katernyak, Loboda & Kulya, 2018; Маматова & Кіреєва, 2019; Катерняк & Маматова (Ред.), 2021).

Основні сучасні тенденції у креативній економіці та управлінні проектами у цій області визначаються як гнучкість, постійні зміни та адаптивність до них. Управління знаннями вважається передумовою для більшої продуктивності та гнучкості як у приватному, так і у публічному секторах, також це стосується проектів місцевого розвитку, оскільки вони піддаються впливу змін у підходах до реалізації та вдосконалення. В умовах глобалізації, зростаючої конкуренції, постійного збільшення рівнів складності проектів, нові технології, змінні вимоги клієнтів та зміни економічних і політичних структур трансформуються й підходи стратегічного управління, управління проектами та управління людськими ресурсами.

Акцентуємо на важливості управління знаннями через огляд попередніх досліджень щодо цього питання. Оскільки неможливо охопити всі джерела, першим кроком був пошук статей у базах даних за ключовим словом «управління знаннями» і комбінацією «управління знаннями» і «стратегія» та «креативна економіка». Огляд літератури не був достатньо широким у тому сенсі, що включав лише дослідження, які використовували ці ключові слова. Більшість літератури в цьому огляді має практичну, а не теоретичну спрямованість (тобто теорія на основі знань та теорія на основі компетенцій). Галузь Управління знаннями можна розглядати як необхідну складову більш широкого концепту «інтелектуального капіталу», і вона стосується управління «інтелектуальним капіталом», який контролюється компанією (Bettiol & Sedita, 2011).

Актуальність управління знаннями проявляється також у креативних індустріях, де всі результати навіть більш невизначені, ніж у традиційних секторах економіки. Креативні індустрії більш піддаються ризикам, які викликані нестабільністю ринку, непередбачуваністю поведінки клієнтів та усім, що викликається VUCA-контекстом (George, 2017), так званим вразливим (Volatility), невизначеним (Uncertainty), складним (Complexity) та неоднозначним (Ambiguity) контекстом, який став новою нормою сучасності. Як вижити в цих умовах? Як реалізувати проєкти місцевого розвитку, щоб реалізувати зміни, яких вимагає суспільство? Щоб успішно досягти цього, можемо звернутися до сучасних практик, що розповсюджені в високотехнологічних командах. Ці техніки включають: Спільноту практики, Agile підхід, Scrum.

Спільнота практики (CoPs) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або інших зацікавлених у вирішенні практичних проблем. Фактично, це об'єднання практиків, які беруть участь у спільній діяльності з метою знаходження нових ідей. Останнім часом практика створення таких спільнот є поширеною у публічному секторі в багатьох країнах. Створення спільноти практики як інструменту управління змінами в державному управлінні надає можливість зосередитися на тих 80 % знань, які зазвичай залишаються невикористаними (Borysenko & Mamatova, 2017).

У період з 2012 по 2021 рік за підтримки Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO (ДЕСПРО, n.d.) одна з цих електронних платформ розробляє стратегію «стійкого лідерства в нестійкому світі». Протягом періоду з 2012 року Спільнота практики пройшла кілька етапів формування та визначення пріоритетів діяльності, які знайшли відображення у зміні її назви: 2012-2013 рр. – Спільнота практики: Інновації в місцевому самоврядуванні; 2014-2015 рр. – Спільнота практики: Інновації та кращі практики місцевого самоврядування; 2015-2016 рр. – Спільнота практик для місцевого самоврядування; 2016-2017 рр. – Спільнота практики для місцевого розвитку; 2018 рік – Спільнота практики задля Сталого розвитку

(Chykarenko & Mamatova, 2019). Метою платформи було об'єднання практиків місцевого самоврядування з усіх регіонів України, надання можливості членам спільноти обговорювати найактуальніші питання розвитку територій та залучення громад, надання учасникам доступу до консультування експертів різних рівнів, створення умов для генерації нових ідей у сфері вирішення проблем місцевого розвитку, розробка підходів до здобуття членами спільноти нових компетенцій через участь в онлайн-навчанні (Катерняк & Маматова (Ред.), 2021).

Досвід використання електронної платформи дозволяє характеризувати її як потужний ресурс аутсорсингу, який може бути ефективно використаний для розвитку компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців та представників цивільного суспільства (Серьогін & Чикаренко, 2019). На цій електронній платформі використання двох інструментів управління знаннями - електронного навчання та Спільноти практики (CoP) – сприяє формуванню культури управління проектами у публічних організаціях з метою досягнення Цілей сталого розвитку (Katernyak, Loboda & Kulya, 2018).

На головній сторінці ресурсу (Спільнота практик: сталий розвиток, 2021) зазначалося, що Спільнота є місцем зустрічі представників місцевого самоврядування, виконавчих органів, неприбуткових організацій, активістів та експертів, які готові: ділитися своїм досвідом, вивчати та поширювати кращі практики місцевого самоврядування; використовувати проєктний підхід для пошуку інноваційних рішень, планування ресурсів та мобілізації громад для сталого розвитку; навчатися на електронних курсах, щоб оволодіти методиками та інструментами управління проєктами, дізнатися про нові моделі надання якісних послуг та можливості розвитку територій.

Agile підхід запозичено з ІТ-індустрії (Project Management Institute, Inc., 2017), це практика, яка сприяє неперервному ітеративному розвитку та тестуванню протягом усього життєвого циклу проєкту. Таким чином, основна ідея полягає в тому, що проєкт або гіпотеза проєкту розбиваються на менші

етапи, кожен етап реалізується, реакція на його впровадження вимірюється, а результати аналізуються. Після цього настає наступна фаза, що виходить до релізу з конкретними висновками. Agile підхід акцентує увагу на чотирьох основних цінностях: індивідуальних та командних взаємодіях над процесами та інструментами (1); комплексній документації для всіх етапів та їх результатів (2); співпраці з клієнтом над переговорами згідно контракту (3); реагуванні на зміни над виконанням плану (4).

Scrum є методом гнучкого розвитку (Schwaber & Sutherland, 2020), який зосереджується на тому, як керувати завданнями в командному середовищі. Основні принципи Scrum походять від дій, що відбуваються під час регбі-матчу. Scrum вірить у надання повноважень робочій команді та пропагує роботу в невеликих командах (скажімо, від 7 до 9 учасників). Є кілька ролей, які є важливими для моделі Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020): Майстер Scrum, який відповідає за формування команди, зустрічі спринта та видаляє перешкоди на шляху до прогресу; Власник продукту створює функціональний опис продукту, визначає пріоритети функцій та відповідає за завершення функціоналу на кожній ітерації; Команда Scrum керує своєю роботою та організує роботу для завершення спринту чи циклу. Функціональний опис продукту - це репозиторій, де вимоги відстежуються з деталями щодо історій поведінки користувачів, які мають бути завершені для кожного релізу. Він повинен бути підтриманий і визначений за допомогою Власника продукту та перерозподілятися на команду Scrum. Команда також може подати запит на додавання, зміну чи видалення нових вимог. Таким чином, завжди є оновлена інформація про те, що має бути завершено, якими засобами, коли, як і які результати очікується.

Беручи до уваги всі вищезазначені аспекти, важливо зазначити, що для органів публічного управління важливими є декілька положень щодо командної роботи з гнучкими методами управління проектами:

1. Запрошення чи призначення експерта всередині організації для розроблення та керівництва вашим впровадженням.

2. Залучення експерта з Agile, щоб розробити та «кодифікувати» підхід для команди проєкта, керувати групою та керувати потоком, інтегрувати та оптимізувати програми проєкту з часом, а також керувати подальшим використанням та відповідністю (після ітерацій).

3. Застосування найбільш відповідні методи щодо процесів проєкту для кращого управління як простими, так і складними проєктами.

4. Адаптування загальних підходів до специфіки організації чи проєкту, заохочення співробітників до ініціативності та визначення періодів часу, протягом яких вони можуть працювати над креативними проєктами.

5. Забезпечення команди проєкту найкращим програмним забезпеченням для управління проєктами, пов'язаним навчанням та підтримкою, щоб допомогти їм в управлінні ідеями, процесами та комунікаціями. Запрошення інших експертів для «helicopter view» щодо проєктних ідей, фіналізації та формулювання висновків.

Говорячи про типи творчих організацій, які впроваджують місцеві проєкти розвитку креативної економіки, можна виділити ті, що спрямовані на проєкти, і ті, що не є такими. Усі роботи у креативній індустрії ґрунтуються на проєктах, а творчі фірми є організаціями, орієнтованими на проєкти. Основні риси проєктно-орієнтованої організації можна перерахувати наступним чином (Gareis & Huemann, 2000): вважає управління проєктами своєю стратегією; використовує тимчасову організацію для виконання складних процесів та дій; має окрему постійну організацію, яка діє як інтегратор; керує портфелем проєктів, що складається з різних типів проєктів; впроваджує нову парадигму управління; характеризується конкретною культурою проєкту; вважає себе проєктно-орієнтованою.

Креативні організації визнають управління проєктами як метод досягнення відповідної гнучкості системи та бажаних бізнес-результатів. Межі та зміст креативних організацій змінюються у характері. Це відображається, з одного боку, у постійних змінах кількості та розміру проєктів, у залученні тимчасових або постійних ресурсів та використанні

віртуальних команд для завдань координації та управління. З іншого боку, встановлюються взаємовідносини з різними стратегічними партнерами, таким чином, що проекти та програми реалізуються в умовах різних соціальних середовищ, до яких фірми мають адаптуватися (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, Bushuyev, 2015).

Для адекватної відповіді на виклики, які набирають характер організації, орієнтованої на проекти, необхідно визначити унікальну ідентичність компанії. Проте вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб не загрожувати динаміці компанії. Управління портфелем проектів є критичним для успіху креативних компаній. Воно охоплює такі області, як вибір проектів, пріоритизація проектів, розподіл ресурсів та впровадження стратегії бізнесу компанії. Компанії в креативній індустрії використовують різноманітні підходи до управління проектами: від традиційного управління проектами до використання гнучких або гібридних підходів. Управління проектами пов'язане із загальними процесами діяльності, але організації також креативно підходять до управління своїми проектами. Мета адаптації підходу управління проектами полягає в тому, щоб найкращим чином вписатися у культуру їх компанії та типи проектів, якими вони керують.

Очевидно, що підхід управління проектами повинен відповідати характеристикам творчих проектів. Якщо цього не відбувається, то проект, ймовірно, зазнає невдачі. Не існує унікального підходу до управління проектами, який підійшов би для всіх видів творчих проектів. Щодо визначених характеристик проектів, можна зробити висновок, що в креативній індустрії застосовуються чотири різних підходи до управління проектами (Wysocki, 2010): Традиційне управління проектами; Agile управління проектами; Екстремальне управління проектами; Управління проектами Emertxe.

Традиційне управління проектами – це підхід, розроблений для найпростіших ситуацій з усіх розглянутих: чіткі цілі та шляхи до їх досягнення. Хоча всі менеджери проектів віддали б перевагу застосуванню

цього підходу, кількість проєктів, що належать до цієї категорії, зменшується щороку в креативних індустріях. До них відносяться проєкти, які добре відомі організації та команді проєкту, і щодо яких існує багатий досвід впровадження схожих проєктів у минулому. З цими проєктами немає сюрпризів, підрядник проєкту визначає, що він хоче, і команда проєкту знає, як отримати очікувані результати. Під час виконання цих проєктів очікуються невеликі зміни. Ми можемо бачити застосування традиційного управління проєктами через управління обсягом, управління ресурсами, етапами проєкту та ін. у багатьох креативних компаніях. Цей підхід легкий для розуміння та впровадження. Якщо маємо достатньо інформації про проєкт (чітка мета проєкту, термін виконання, кроки, такі як створення ідеї, сценарій, сторі борд ...), буде легко створити план, відстежувати та контролювати виконання. Також, багато креативних організацій організовані за старим зразком. Вони все ще мають відділи, які рідко взаємодіють один з одним. Виглядає це як управління в матричному середовищі з функціональним менеджером (наприклад, креативним директором) та особою, яка виступає як частина підзвітної особи, менеджера з виробництва та керівника проєкту (одна особа для роботи з клієнтом та управління проєктами). Відділи відповідальні за певну частину проєкту, і, як правило, є особа, яка несе відповідальність перед відділом за проєктну роботу. Однак все більше та більше креативних компаній мають менеджера з обслуговування клієнтів та внутрішнього проєктного менеджера.

У табл. 3.2 представлено традиційний життєвий цикл проєкту (1-й і 2-й стовпчики) та описано особливості проєктів у креативній індустрії та можливі ризики (3-й і 4-й стовпчики). Після четвертої фази, якщо проєкт є сталим, розпочинається фаза перша нового проєктного циклу.

Традиційне управління проєктами – це підхід, розроблений для найпростіших ситуацій з усіх розглянутих: чіткі цілі та шляхи до їх досягнення. Хоча всі менеджери проєктів б віддали перевагу застосуванню цього підходу, кількість проєктів, що належать до цієї категорії, зменшується щороку в креативній індустрії.

Таблиця 3.2

**Життєвий цикл проєкту, особливості та можливі ризики
для проєктів креативних індустрій**

Назва фази проєкту	Характеристика	Особливості для проєктів креативних індустрій	Можливі ризики для проєктів креативних індустрій
Фаза ініціації	Надається визначення проєкту: обмеження проєкту та постановка проблеми	Ідея описана, надано опис ресурсів, надано опис цільової аудиторії	Ризик того, що ідея не є реалістичною, ризик непорозуміння деяких ключових потреб цільової аудиторії
Фаза планування	Детальне планування: оцінка та графік робіт	Важко передбачити та планувати щось у креативній індустрії, всі гіпотези повинні бути якнайшвидше протестовані на цільовій аудиторії	«Time-to-market» ризик –коли ви плануєте щось, але ринок ще не готовий до проєкту, або вже занадто пізно, і ринок його не потребує
Фаза впровадження	Команда проєкту: Здобуття, Розробка та Управління	Складно знайти консультантів/членів проєктної команди, які були б обізнані з ідеєю проєкту, а також знали технології гнучкого підходу Agile та Lean-управління	Недостатня швидкість розробки, погане розуміння переваг продукту та його упаковки для аудиторії; відсутність інвестицій
Фаза фіналізації проєкту	Моніторинг, Контроль, Закриття та Рев'ю	Відсутність знань щодо відстеження прогресу, відсутність знань щодо проведення ретроспективи та огляду, втрати часу на цьому етапі та можливе нерозуміння	Ризик ненастання етапу, ризик бюрократії у випадку грантових проєктів чи отримання грошей від уряду, ризик втрати важливих даних для аналізу

Джерело: сформовано автором

До них належать проєкти, які добре відомі організації та команді проєкту, і щодо яких існує багатий досвід впровадження схожих проєктів у минулому. З цими проєктами немає сюрпризів, підрядник проєкту визначає,

що він хоче, і команда проекту знає, як отримати очікувані результати. Під час виконання цих проектів очікується невеликі зміни. Ми можемо бачити застосування традиційного управління проектами через управління обсягом, управління ресурсами, етапи проекту та інше у багатьох креативних компаніях. Цей підхід легкий для розуміння та впровадження. Якщо у них достатньо інформації про проект (чітка мета проекту, термін виконання, кроки, такі як створення ідеї, сценарій, графік реалізації ...), буде легко створити план, відстежувати та контролювати виконання.

Варто зазначити, що значна чисельність організацій сфери креативних індустрій організовані за традиційним зразком. Вони все ще мають відділи, які рідко взаємодіють один з одним. Виглядає це як управління в матричному середовищі з функціональним менеджером (наприклад, творчим директором) та особою, яка виступає як менеджер з виробництва та керівник проекту (одна особа для роботи з клієнтом та управління проектами). Відділи відповідальні за певну частину проекту, і, як правило, є особа, яка несе відповідальність перед відділом за проектну роботу. Однак все більше та більше креативних компаній мають менеджера з обслуговування клієнтів та внутрішнього проектного менеджера.

Очевидно, що підхід управління проектами повинен відповідати характеристикам творчих проектів. Якщо цього не відбувається, то проект, ймовірно, зазнає невдачі. Не існує унікального підходу до управління проектами, який підійшов би для всіх видів творчих проектів. Щодо визначених характеристик проектів, можна зробити висновок, що в креативній індустрії застосовуються чотири різних підходи до управління проектами (Висоцький, 2010): традиційне управління проектами; гнучке управління проектами; екстремальне управління проектами; управління проектами Emertxe (вимовляється е-мурт-сі).

Agile управління проектами (Barroca, Sharp, Dingsøyr, Gregory, Taylor, Alqaisi, 2019) використовує гнучкий підхід, описаний вище. Зазвичай Agile підхід до управління проектами може бути представлений за допомогою

табл. 3.3), але в разі проєктів, що реалізуються у креативних галузях можуть існувати застосовуватися деякі зміни (третій стовпчик табл. 3.3), оскільки існує багато ризикових факторів, які впливають на реалізацію проєкту:

Таблиця 3.3

**Життєвий цикл управління проєктами Agile життєвий цикл
управління проєктами в креативних індустріях**

Життєвий цикл Agile project management	Життєвий цикл Agile project management для креативних індустрій	Коментарі
Початок: Ініціація проєкту, визначення вимог	Початок: відстежування потреб та бажань аудиторії, генерування ідеї проєкту, трекінг ресурсів	Оскільки в проєктах у креативних галузях залучено багато учасників, початкова фаза починається з того, що визначається, чого головні зацікавлені сторони потребують і очікують. Розуміння цих потреб стає фундаментом для зростання та розвитку ідеї проєкту
Розробка 1 –Розробка n=> Реліз=> Здача проєкту/Нездача; у разі нездачі доробка проєкту. Після цього початок нового циклу	Розробка 1=> Реліз=> Отримання зворотнього зв'язку від аудиторії => імплементація нових функцій чи тотальна зміна проєкту	У проєктах креативних індустрій важливий реліз проєкту, як можливість отримати зворотний зв'язок від аудиторії. Аудиторія – перший суб'єкт, який вказує напрямок розвитку проєкту. Більше пілотних продуктів знаходяться на початковому етапі, перш ніж інвестувати гроші в них

Джерело: сформовано автором.

Найбільш помітна відмінність полягає в тому, що є фаза постійної взаємодії, яка передбачає зростання функцій проєкту та збір відгуків цільової аудиторії. Екстремальне управління проєктами застосовується до проєктів креативних галузей, де немає чітко визначених цілей або чіткого шляху до їх досягнення. Як саме назва говорить, це найбільш екстремальна категорія проєктів. У таких проєктах впровадження відбувається крок за кроком

досягнення чітких цілей та способів їх досягнення. Ці проекти вимагають максимальної гнучкості від команди проекту щодо традиційного управління проектами, де очікується, що команда проекту буде дотримуватися визначених процесів та процедур. Багато креативних проектів входять в цю категорію. Підхід може бути застосований, при цьому можна помітити наступні критерії: швидка робота; високі потреби та результати дуже складних проектів; часті зміни вимог до проекту з розвитком; пробно-помилковий підхід для перевірки ефективності; автокоригуючий процес у випадку неполадок, щоб повернутися на правильний шлях; відхід від ієрархії при прийнятті рішень; проекти, які орієнтовані на людей, а не на процеси (люди не адаптують свої проекти до моделі, вони адаптують моделі до проекту).

Управління проектами Emertxe – це підхід, який ми будемо застосовувати для проектів, де ми знаємо, як досягти чогось, але не знаємо, що потрібно зробити. Типовими прикладами цих проектів є проекти, де ми шукаємо, як певні результати та знання, які ми отримали внаслідок досліджень та розробок, можуть бути застосовані в певних областях (O'Reilly Media, Inc., 2021). Дуже часто ці проекти розглядаються як процес, протилежний впровадженню проектів досліджень та розробок, і для них застосовується екстремальне управління проектами. Тому було використано слово «emertxe», яке, фактично, є оберненим англійським словом «extreme». В таких проектах є чітке рішення, але ціль невизначена. Це звучить як рішення, яке шукає проблему, і на перший погляд може здатися абсурдним, але це не так. Так само, як у екстремальних проектах, це також проекти досліджень та розробок, але з певними відмінностями. У екстремальному проекті нечітка мета буде розкрита тільки тоді, коли буде знайдено найкраще рішення. Це найкраще рішення відповідатиме деякій меті, яка є спеціальним випадком і, ймовірно, більш обмеженою версією початкової мети. У проекті Emertxe у вас є рішення, і вам пропонується визначити ціль, якому воно відповідає. Таким чином, на початку не було заяви про мету, але рішення визначить мету. Так само, як у

екстремальному проєкті, зараз питання полягає в тому, чи забезпечує ціль і рішення прийнятну бізнес-вартість. Якщо так, успіху досягнуто.

Отже, основна відмінність між екстремальним проєктом та проєктом Emertxe полягає в тому, що в екстремальному проєкті як мета, так і рішення збігаються на меті та рішенні, яке її підтримує. У проєкті Emertxe рішення фіксоване, і ви повинні знайти мету, яку воно підтримує. У обох типах проєктів, як екстремальних, так і Emertxe, отримана мета та її рішення повинні відповідати вимогам щодо бізнес-вартості.

Таким чином, нами висвітлено кращі практики окремих успішних підходів для реалізації змін, які використовуються у креативних індустріях, а також продемонстровано їх корисність для специфічних проєктів місцевого розвитку. Висвітлено сучасні тенденції управління проєктами в галузі креативних індустрій, здійснено аналіз взаємозв'язків управлінням знаннями, креативністю та можливістю управління специфічними проєктами місцевого розвитку в умовах поширення креативної економіки, визначено ключові особливості управління проєктами, які застосовуються в креативному секторі економіки.

3.3. Профіль компетентності ролі «Каталізатор змін» для реалізації фреймворку «креативне місто» в Україні

На наш погляд, для впровадження фреймворку «креативне місто» в Україні потрібно винайти ключові ролі, які зможуть зрозуміти цю концепцію та адаптувати її під реалії сьогодення в нашій країні.

Після аналізу best practices, фреймворку «креативне місто» та взагалі підходів до розвитку у креативних індустріях, пропонується запровадити та описати роль «Каталізатор змін», який описуватиме ключову роль для впровадження кастомної моделі «креативного міста», а також зрозуміти основні компетенції, які необхідні для цієї ролі.

Під поняттям «каталізатор змін» в контексті креативних індустрій (поняття запропоноване автором) будемо розуміти зазвичай означає когось або щось, що прискорює або сприяє позитивним змінам або значним ефектам, наприклад, соціальні, екологічні або економічні впливи. Це може бути індивідуум, організація, набір політик або навіть технологія, які стимулюють або підвищують позитивні результати. «Каталізатор змін» виступає як рушійна сила або агент змін, часто надихаючи або дозволяючи іншим сприяти значному прогресу або трансформації.

Говорячи про роль «Каталізатора змін» мова йде про конкретну особу, яка повинна мати певний набір характеристик та компетенцій, для того щоб реалізувати фреймворк «креативне місто», сформувати основну команду та залучити додаткових гравців, створити політики, обрати інструменти, технології тощо.

Для кращого розуміння сутності цієї ролі створимо мапу професійних компетенцій, яка буде спиратися на цілі та цінності, ключові знання та ключові поведінки, також, за необхідності, на спеціальні знання – області знань, що продиктовані роллю. Візуалізацію моделі профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні представлено на рис. 3.2.

Вбачається також, що Мета спирається на принципи діяльності фреймворку «креативне місто» (розглянуто у пп. 2.1), враховує експериментальний досвід, може коригуватися в залежності від отриманих результатів та деталей локації.

Ключові знання включають в себе, але не обмежені сферами: «Практики та навички управління командою», «Культура та поведінка» (поведінковий підхід в управлінні людьми), «Бізнес підхід», «Доказова практика», «Керування змінами», «Поєднання технологічних інновацій з реалізацією людського потенціалу» (скорочення – «Технології та люди»).

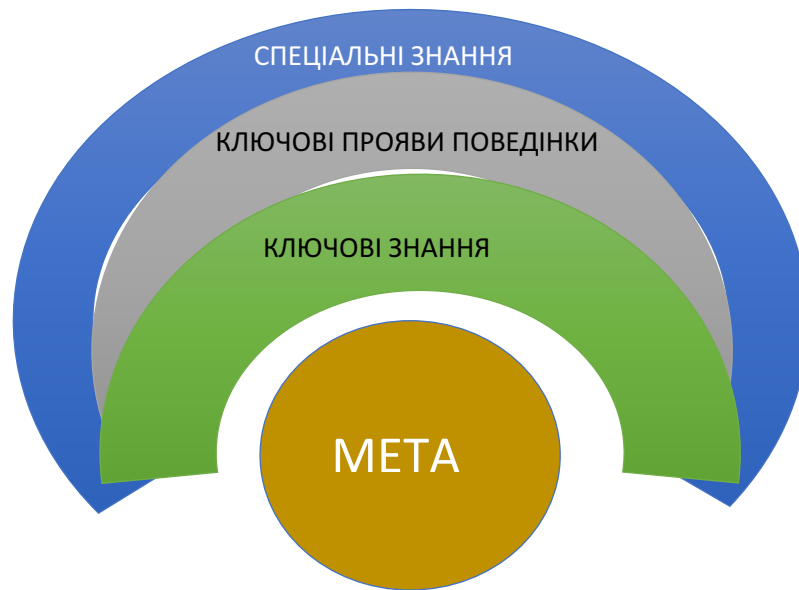


Рис 3.2. Модель профіля компетентності «Каталізатора змін»
для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні

Джерело: розроблено автором.

Ключові прояви поведінки включають в себе, але не обмежені сферами: «Етична поведінка», «Професійна сміливість бути рушієм змін», «Цінність людей», «Інклюзивний підхід до роботи», «Комерційний драйв», «Пристрасть до знань», «Ситуативне прийняття рішень», «Орієнтованість на інсайти».

Спеціальні знання включають, але не обмежені сферами: «Аналітика людських ресурсів», «Вміння вибудовувати стосунки з командою», «Досвід роботи за наймом», «Постійне навчання та розвиток», «Система винагород та мотивації», «Організаційна структура та розвиток», «Управління талантами», «Культура добробуту в організації».

Втім, слід зважати, що ємність ролі «Каталізатор змін» може змінюватись в залежності від рівня впливу. Скажімо, для локального рівня потребується менше компетенцій, ніж для регіонального, чи крос-регіонального і тим більше всеукраїнського.

Опис складових компетентності ролі «Каталізатор змін», що стосуються ключових знань представлено в табл. 3.4, де кожній складовій компетентності відповідатимуть чотири рівні впливу «каталізаторів змін». Першою складовою є «Практика роботи з людьми» – області знань, що необхідні для забезпечення якісного та ефективного управління командою.

Таблиця 3.4

**Матриця складових компетентності за сферою
«Практики управління командою»**

Найменування пропарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Розуміння практики у сфері управління персоналом	Цикл життя співробітника та місце, яке займає ваша частина роботи в його межах	Розуміння життєвого циклу співробітника та як практика у сфері управління персоналом впливає на загальний результат та навпаки	Розуміння різновидів практики управління командою та як за допомогою них розробити органічну структуру команди	Практики у сфері управління персоналом в різних спеціалізаціях та способи їх об'єднання для створення комплексної пропозиції щодо персоналу
Знання законодавства	Політики та законодавство, що стосується вашого проєкту	Політики, та законодавство, що стосуються вашого проєкту/співпраці та способи забезпечення відповідності практик управління персоналом.	Поточне та майбутнє регулювання та законодавство, що стосується вашої співпраці, як його застосовувати та як зменшувати ризики.	Поточне та майбутнє законодавство та регулювання, що стосується вашої роботи, та як оцінити його вплив та ризики для організацій та галузі в цілому.
Планування завантаження команди	Базове розуміння поняття та підходів	Етапи планування команди, включаючи аналіз поточного персоналу, визначення майбутніх потреб, виявлення прогалин та планування дій.	Як планування команди впливає на інші практики управління персоналом та загальне бізнес-планування.	Як використовувати стратегічне планування робочої сили для визначення майбутньої стратегії управління персоналом та організації.
Навички та здібності	Як ваша організація оцінює	Як проводити аудит навичок або здібностей та	Як спланувати необхідні знання	Як збудувати майбутню організацію та

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
	навички та здібності людей	аналіз прогалів у вашій сфері діяльності	та навички на майбутнє	запланувати її можливості
Управління результативністю	Базові підходи управління результативністю	Різновиди підходів до управління результативністю, їхні переваги та недоліки	Вплив різних підходів управління результативністю та як можна використовувати аналітику результативності для підвищення результатів	Вплив різних підходів до управління результативністю на культуру організації
Добробут (well-being)	Що таке добробут в команді та чому це важливо	Чому важливий добробут, та фактори, які на нього впливають	Як інтегрувати практики добробуту в підходи до управління командою	Як інтегрувати практики добробуту в стратегію розвитку команди
Рівність, дайверсіті та інклюзія	Володіння поняттями та чому це важливо	Як вибудувати рівність, дайверсіті та інклюзію в команді	Як інтегрувати рівність, дайверсіті та інклюзію в управління командою та створити цінність цього в своїй команді	Як інтегрувати рівність, дайверсіті та інклюзію та забезпечити позитивний вплив на культуру організації/команди
Гнучкі способи роботи	Різновиди гнучких способів роботи (в офісі, гібридний формат, присутність онлайн в ключові години тощо)	Як адаптувати робочі процеси до кожного з гнучких видів роботи	Як розробити процеси для гібридного формату роботи, які забезпечать результативність та ефективність роботи	Як визначити стратегічні можливості та адаптувати стратегію розвитку команди при гібридному підході роботи
Активація гнучких підходів роботи	-	Як давати поради членам команди при різних форматах гнучкої роботи	Підходи до коучингу та менторингу, розбудовуючи довіру, при різних типах гнучкої роботи	Як інтегрувати гнучкі підходи роботи при більш розгалуженій команді із врахуванням інтересів всіх стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором.

Наступною базовою областю знань виступає «Культура та поведінка» – розуміння природи вчинків людей в команді та створення належної організаційної культури. За результатами дослідження розроблено опис складових компетентності для цієї області знань для чотирьох рівнів ролі «Каталізатор змін» в залежності від рівня впливу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця складових компетентності за сферою «Культура та поведінка»

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Організаційна культура	Що таке організаційна культура та чому це важливо	В чому полягає позитивна організаційна культура	Різні підходи до розвитку організаційної культури та як це поєднати з підходами управління командою	Розуміння широкого впливу на організацію інших культур (на рівні країни), якому піддається організаційна культура
Системне мислення	Розуміння організації як системи, та що кожна дія впливає на загальний результат	Як підходи управління командою впливають на організацію системно та до чого це призводить	Застосування системного підходу до процесів управління людьми	Як системний підхід впливає на результати організації
Поведінковий підхід	-	Розуміння базових практик поведінкового підходу	Примінення поведінкового підходу в управлінні людьми для забезпечення ефективної роботи в команді	Примінення поведінкового підходу для впливу на результативність роботи організації з перевагами для всіх стейкхолдерів.
Етика	Розуміння поняття етика	Розуміння базових етичних принципів та їхнього впливу на цінності та рішення кожного	Розуміння різних етичних поглядів та як вони впливають на прийняття рішень	Розуміння різних етичних поглядів та як вони впливають на організаційну культуру
Практики навчання	Розуміння, що люди навчаються та покращують кваліфікації у різний спосіб	Як примінити різні підходи до навчання у вирішенні повсякденних задач	Знання нових трендів у навчанні та як вони впливають на процеси організації	Знання нових теорій та трендів отримання знань та як зробити навчання частиною робочого процесу

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Фасилітація, коучинг, консалтинг	Розуміння понять фасилітація, коучинг, консалтинг	Знання різних моделей та коли доречно їх приміняти	Як адаптувати різні моделі фасилітації, коучингу та консалтингу в залежності від поточної ситуації	Вплив фасилітації, коучингу та консалтингу на розбудову організаційної культури та результати команди
Ефективні команди	Як працювати ефективно, будучи частиною команди	Як розбудовувати відносини у робочому проєкті	Як обрати та приміняти найбільш доречну модель для ефективної роботи (наприклад, проєктна, скрам, мульти-дисциплінарна, самоорганізована тощо)	Як формується команда робота та як на неї впливає середовище та організаційна культура
Розбудова резильєнтності	Причину стресу та низького ментального здоров'я	Що може вчинити менеджер, щоб заподіяти низькому ментальному здоров'ю	Як організувати резильєнтне робоче середовище та розбудувати здоровий робочий простір	Як створити та забезпечити сталість здорової робочої атмосфери
Залученість працівників	Як залученість працівників впливає на їхні почуття у проєкті	Базові теорії мотивації та як мотивація впливає на залученість	Як застосовувати різні прийоми залученості, драйвери та активатори залученості співробітників	Як створити правильну належну атмосферу, яка стимулюватиме залученість членів команди у проєкт/діяльність організації
Дослухання до різних думок співробітників	Розуміння важливості дослухатися до різних думок	Інструменти та способи надання можливості членам команди виражати свої думки	Пов'язаність точок зору та культури компанії, та як за допомогою різних методів надати право висловитись різним членам команди	Як можливість бути почутим створює цінність команди та формує організаційну культуру

Джерело: розроблено автором.

Пропонується розглянути також опис складових компетентності ролі «Каталізатор змін» для чотирьох рівнів, що відповідають сфері знань «Бізнес підхід». Розроблена матриця складових компетентності із коментарями представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця складових компетентності за сферою «Бізнес підхід»

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Організаційна стратегія	Розуміння послуг/продуктів, а також хто основна аудиторія проекту	Розуміння як стратегія пов'язана з пріоритетами команди та аудиторії	Як стратегія транслюється в роботі та як різні рівні вирішення питань пов'язані між собою	Довгострокова візія та стратегія, як вони впливають на стратегію розвитку команди
Зовнішній ландшафт	Ключові зовнішні моменти, які впливають на організацію	Розуміння зовнішніх технологічних, економічних, соціальних трендів які впливають на організацію	Як організація відповідає на різні виклики зовнішнього середовища та як це впливає на її результативність	Як зовнішні чинники впливають на результативність, розуміння сходячих трендів в секторі креативних індустрій та поза ним
Бізнес модель	Як організація створює цінність	Як організація генерує дохід	Бізнес модель та конкурентні переваги організації; як створюється та яким чином втрачається цінність	Майбутні можливості та ризики організаційної бізнес моделі та як набути конкурентної переваги
Створення цінності	Що таке цінність, так як робота організації створює цінність для інших членів команди	Як діяльність впливає на створення цінності для стейкхолдерів	Як підходи до управління людьми створюють цінність для різних стейкхолдерів та побічні ризики	Як підходи до управління людьми створюють сталу цінність для інших, взаємозалежності та ризики для створення цінності
Результативність організації	Як організація вимірює результативність	Вимірювання фінансової та нефінансової результативності	Як інтерпретувати дані результативності організації, ідентифікувати ризики команди	Внутрішні фактори які формують короткострокові та довгострокові бізнес результати
Фінансова грамотність	Базові підрахунки (проценти, середні зважені), вміння інтерпретувати базову фінансову інформацію.	Як інтерпретувати фінансові результати, відстежувати витрати та	Як впливати на результативність контролюючи витрати та доходи, та підраховувати	Як показати цінність команди різними способами(знання , виручка,

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
		прогнозувати майбутнє	повернення інвестицій	можливості, вартість)
Стратегічне планування	Розуміння стратегічних цілей організації та чому організації важливо планувати	Як ваша робота пов'язана з більш широкими результатами та впливом на інших	Як розробляти план розвитку команди (рев'ю, розвиток інсайтів, створення пропозицій тощо)	Різні форми розробки стратегії, як розробити стратегію щодо розвитку команди всередині організації
Взаємодія з владою	Роль та цілі взаємодії з владою	Роль та цілі взаємодії з владою, структура взаємодії, регуляція взаємодії з більш широкою спільнотою	Роль та цілі взаємодії з владою, структура взаємодії у контексті діяльності, більш широке регуляторне середовище в якому працює організація	Як впливати та формувати відносини з владою
Менеджмент закупівель	Провайдери та партнерські організації, що підтримують вашу робочу область	Управління відносинами з партнерськими організаціями	Як обирати відповідальних постачальників послуг та партнерів, як забезпечувати якість в обмін на гроші, різні моделі поставок	Як виявляти належні моделі вибору партнерів та постачальників послуг, принципи діяльності та забезпечувати відповідність цінності за гроші
Бренд	Бренд роботодавця та чому це важливо	Як формується бренд та репутація	Як організація впливає на розвиток суспільства та як це у свою чергу впливає на бренд	Як стратегія розвитку команди впливає на бренд
Сталість навколишнього середовища	Які пріоритети щодо сталості навколишнього середовища	Як робота організації впливає на пріоритети щодо сталості навколишнього середовища	Як люди та підходи до управління людьми впливають на сталість зовнішнього середовища	Наробки у сфері сталого навколишнього середовища та як стратегія розвитку команди та ролі в команді впливають на сталість навколишнього середовища

Джерело: розроблено автором.

У табл. 3.7 представлено опис складових компетентності ролі «Каталізатор змін» за сферою знань «Доказова практика».

Таблиця 3.7

Матриця складових компетентності за сферою «Доказова практика»

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Доказова практика	Що таке практика заснована на досвіді, які різні кроки та типи досвіду	Типи доказів, що використовуються у прийнятті рішень, як їх розрізнити та знаходити джерела досвіду	Як отримати доступ до якісних та релевантних доказів, знаходячи протиріччя в доказах та використовуючи моделі постановки перевірочних питань	Як будувати можливість організації застосовувати цей підхід та активувати доказову практику
Аналіз та вирішення проблем	Примінення інструментів для аналізу – SWOT, PESTLE, 5Whys тощо	Як обирати інструменти аналізу для специфічних ситуацій	Як розвинути компетенцію до аналізу та вирішення проблемних питань всередині організації	
Дані та аналітика	Які є дані в наявності та чому вони важливі	Як можна використовувати дані та аналітику для вирішення питань в організації	Як використовувати дані та аналітику для прийняття рішень	Як використовувати дані та аналітику як джерело інсайтів та основу для розробки стратегії
Дослідження	Як робити дослідження через інтернет	Як отримати доступ до публічних звітів які стосуються тематики організації, галузі креативні індустрії, проекту	Як застосовувати різні дослідження для посилення діяльності своєї організації	Як застосовувати нові дослідження та висновки які мають потенціал посилення цінності організації
Інсайти стейкхолдерів	Коло стейкхолдерів, які працюють з організацією	Меппінг аналізу від стейкхолдерів та способи отримання зворотнього зв'язку від стейкхолдерів	Як досліджувати потреби стейкхолдерів та сумніви, за допомогою різних методів	Як оцінювати та балансувати різні точки погляду стейкхолдерів та їхні цінності під час розробки стратегії

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
			(наприклад, у фокус групах)	
Вимірювання впливу	Різні типи вимірювань в організації та як вони впливають на роботу	Вимірювання та метрики, які можна використовувати для трекінгу прогресу та досягнень	Як ідентифікувати результати командної роботи та виміряти їхній вплив та цінність	Як визначати результати впровадження підходів управління людьми

Пропонується розглянути також опис складових компетентності для чотирьох рівнів, що відповідають сфері «Технології та люди», а саме, розуміння впливу технологій на робочий процес. Розроблена за результатами дослідження матриця з коментарями представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця складових компетентності за сферою «Технології та люди»

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Спектр технологій	Розуміння спектру технологій, що використовується у проекті, а також як це впливає на роботу команди	Які технології (включаючи AI) доступні та є доречними в галузі креативних індустрій та конкретному проекті, як вони впливають на покращення робочого досвіду кожного члену команди	Як різні технології (наприклад, автоматизація робочого процесу) взаємодіє навкруги організації та як об'єднувати управління людьми з технологіями	Поточні та майбутні технології які активують стратегію управління командою та перетворюють організацію на agile компанію
Штучний інтелект / AI	Розуміння різних типів вбудованих AI продуктів та як їх раціонально приміняти для покращення якості роботи.	Можливості та ризики, які пов'язані з приміненням різних типів AI,	Розуміння, як використовувати вбудовані технології AI для управління командою та підтримки під час прийняття	Розуміння, як вибудовувати AI-стратегію та керувати процесами які сприяють відповідальному

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
			рішень в процесі життєвого циклу співробітника	прийняттю рішень.
«Колабораційні» технології	Розуміння технологій, що допомагають людям працювати у партнерстві, можливості та ризику, які з цим пов'язані.	Розуміння та навички працювати зі спектром технологій, які уможливають колаборації та партнерства у різних ситуаціях.	Як збільшити колаборації за допомогою та на основі технологій, що позитивно вплине на результативність креативного проєкту.	Як вбудувати колаборації за допомогою технологій в культуру та стратегію для покращення результативності креативного проєкту.
Вплив технологій	Переваги та недоліки технологій, та як це впливає на роботу команди (обмеження, рамки, страхи тощо)	Як оцінювати вплив технологій на ролі людей в команді	Розуміння, як ефективно використовувати наявні та майбутні технології, що впливають на команду роботу, захист даних та управління людьми в проєкті	Розуміння, як технології впливатимуть на роль людей, що працюють в креативному проєкті

Джерело: розроблено автором.

У табл. 3.9 представлено розроблену за результатами дослідження матрицю з описом складових компетентності для ролі «Каталізатор змін» за сферою знань «Управління змінами», що відтворюють бачення того, яким має бути розуміння підходів до ефективного впровадження змін через реалізацію креативних проєктів.

Таблиця 3.9

**Матриця складових компетентності для ролі «Каталізатор змін»
за сферою «Управління змінами»**

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Бізнес кейси	Що таке бізнес кейс та його мета	Як оперувати даними, щоб	Як оперувати широкий спектр даних (зовнішні	Як вимірювати цінність змін у грошах для кожної

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
		створити бізнес кейс для змін	інсайти, позицію на ринку) для розробки монетизованого бізнес кейсу	групи стейкхолдерів
Управління змінами	Важливість планування та управління змінами	Різні техніки управління змінами, їхні переваги та недоліки з точки зору перспективи для команди креативного проєкту	Як розробляти стратегію управління змінами, що буде узгоджуватися з культурою та цілями в креативному проєкті	Як збудувати здатність дизайнувати та народжувати інновації для створення цінності креативного проєкту.
Постійне вдосконалення та інновації	Що таке постійне вдосконалення та чому воно важливе	Як впровадити постійне удосконалення, які використовувати для цього інструменти (наприклад, карта користувачього досвіду, її тестування та корекція тощо)	Як адаптувати та примінити ряд інноваційних методів (дослідження користувачів, прототипування та ітеративність) для забезпечення вчасних змін в креативному проєкті	Як розвинути здатність сруктурувати та впроваджувати інновації вчасно для створення доданої вартості інноваційного проєкту.
Досвід в управлінні змінами	Розуміння, що люди є важливою частиною змін та ці зміни можуть сильно впливати на команду	Вміння пояснити, чому трапляються зміни в команді та проєкті, а також розробити базові моделі перерієнтації діяльності у процесі змін креативного проєкту.	Як дослухатися, залучати та об'єднувати декілька стейкхолдерів з різноманітним бекграундом для запровадження змін та будування можливостей змін в креативному проєкті	Як створювати в проєкті середу для змін, а також культуру, яка готова до змін та адаптивна до їх впровадження
Проектний менеджмент	Розуміння, що таке «хороший проєктний план» для вашої організації та її ключові елементи	Як планувати та реалізовувати активності, із розумінням ресурсів, ризиків та витрат	Як планувати, реалізовувати проєкт та управляти ризиками та внутрішніми залежностями для отримання очікуваних результатів	Як планувати, управляти та впроваджувати програми для зменшення ризиків та отримання винагород/бонусів для креативного проєкту

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, було створено та описано 6 моделей фахових компетенцій, які на погляд автора є основними наразі для ролі «Каталізатор змін» в концепції «Креативне місто». Зануримось також в базову ключову поведінку та створимо опис компетенцій для неї – мова про Етичну практику, а саме, етичне ведення діяльності, яке сприяє розбудові довіри, впровадження принципів та цінностей проєкту чи організації для досягнення цілей креативного проєкту. Опис та градації компетенцій подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Матриця складових компетентності для ролі «Каталізатор змін»
за сферою «Етична практика»**

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Бізнес кейси	Що таке бізнес кейс та його мета	Як оперувати даними, щоб створити бізнес кейс для змін	Як оперувати широкий спектр даних (зовнішні інсайти, позицію на ринку) для розробки монетизованого бізнес кейсу	Як вимірювати цінність змін у грошах для кожної групи стейкхолдерів
Управління змінами	Важливість планування та управління змінами	Різні техніки управління змінами, їхні переваги та недоліки з точки зору перспективи для команди креативного проєкту	Як розробляти стратегію управління змінами, що буде узгоджуватися з культурою та цілями в креативному проєкті	Як збудувати здатність дизайнувати та народжувати інновації для створення цінності креативного проєкту.
Постійне вдосконалення та інновації	Що таке постійне вдосконалення та чому воно важливе	Як впровадити постійне удосконалення, які використовувати для цього інструменти (наприклад, карта користувача, досвід, ії тестування та корекція тощо)	Як адаптувати та приміняти ряд інноваційних методів (дослідження користувачів, прототипування та ітеративність) для забезпечення вчасних змін в креативному проєкті	Як розвинути здатність сруктурувати та впроваджувати інновації вчасно для створення доданої вартості інноваційного проєкту.

Найменування прошарку знань / Опис складових компетентності	Рівень впливу «Каталізатора змін»			
	Місцевий рівень	Регіональний рівень	Крос-регіональний рівень	Національний рівень та вище
Досвід в управлінні змінами	Розуміння, що люди є важливою частиною змін та ці зміни можуть сильно впливати на команду	Вміння пояснити, чому трапляються зміни в команді та проєкті, а також розробити базові моделі перерієнтації діяльності у процесі змін креативного проєкту.	Як дослухатися, залучати та об'єднувати декілька стейкхолдерів з різноманітним бекграундом для запровадження змін та будувати можливостей змін в креативному проєкті	Як створювати в проєкті середу для змін, а також культуру, яка готова до змін та адаптивна до їх впровадження
Проектний менеджмент	Розуміння, що таке «якісний проєктний план» для вашої організації та її ключові елементи	Як планувати та реалізовувати активності, із розумінням ресурсів, ризиків та витрат	Як планувати, реалізовувати проєкт та управляти ризиками та внутрішніми залежностями для отримання очікуваних результатів	Як планувати, управляти та впроваджувати програми для зменшення ризиків та отримання винагород/бонусів для креативного проєкту

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, завдяки розписаним компетенціям основних ключових знань та навичок нам вдалося вибудувати опис компетенцій для ролі «каталізатор змін», яка є ключовою для реалізації фреймворку «креативне місто». Ця роль є візіонерською та стратегічною, вона є об'єднуючою та командоутворюючою, а значить основні навички спираються на вміння управляти людьми, роздивлятися їх потенціал та управляти ним; бути адаптивним при розробці та впровадженні стратегії; вміння бути варіативним та спиратися на отримані результати, при необхідності корегувати розроблену стратегію та враховувати зміни в залежності від інтересів ключових стекхолдерів.

Етична практика є базовим ключовим проявом поведінки, що лежить в основі проявлення всіх інших типів проявів поведінок. Етична практика

обумовлює проявлення навичок бізнес підходу до реалізації проекту, досвіду в управлінні змінами, а також взагалі готовності до змін.

У подальших дослідженнях опис складових компетентності для ролі «Каталізатор змін» планується розширити через розроблення описів складових компетентності для ключових проявів поведінки, які не було описані, а також для спеціальних знань.

Висновки до розділу 3

1. Стрімке поширення цифрових технологій, перетин їх з областю мистецтва стимулювали розвиток нових бізнес-моделей, що є особливо помітним в секторі креативних індустрій. Нові концепції та нові сфери діяльності виникають на перетині креативних індустрій з традиційними галузями. Саме сектор креативних індустрій впливає також на народження нових ніш, нових продуктів і послуг, а також чинить вплив не тільки на галузі економічної діяльності, але й на суспільство в цілому. Показано, що це спричинено взаємосплетінням арт-мислення та дизайн-мислення із наукою та промисловістю.

2. Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжрегіонального співробітництва та колаборації між креативними індустріями та традиційними галузями через обґрунтування механізму «крос-збагачення» у сферах креативних індустрій як основи формування екосистеми регіональних інновацій із застосуванням моделі арт- та дизайн мислення для народження інновацій (вдосконалений цикл творчості Н. Оксман). Запровадження арт та дизайн мислення забезпечить позитивний вплив на виробництво та продукування «сенсів», що в результаті призведе до збільшення попиту на креативні продукти (оскільки ці народжені сенси є більш дотичними до потреб аудиторії).

3. Для того, щоб інновації формувалися, представники як традиційних сфер, так і креативних індустрій повинні володіти певним набором знань та

навичок. Колаборація між ними може народитися, коли є стабільне партнерство та бізнес-довіра, вбудована у підтримуючу екосистему, якою можуть виступати акселератори, бізнес-хаби або інкубатори. Для того, щоб ця взаємодія була найбільш результативною та найменш ризикованою, мають виникати нові управлінські ролі: «каталізатор інновацій» чи «каталізатор змін».

4. Схарактеризовано кращі практики успішних підходів для реалізації змін задля розвитку креативних індустрій на місцевому рівні, а саме, підходів управління знаннями, Agile та Extreme проектного менеджменту. Висвітлено сучасні тенденції управління проектами в галузі креативних індустрій, схарактеризовано особливості та можливі ризики життєвого циклу для проектів креативних індустрій, здійснено аналіз взаємозв'язків управління знаннями, креативністю та можливістю управління специфічними проектами місцевого розвитку в умовах поширення креативної економіки. Зокрема визначено, що в креативних індустріях застосовуються перевірені методології управління проектами, з урахуванням їхніх особливостей та нових аспектів аналізу: пошук паралелей між управлінням проектами для ІТ та проектами у креативних індустріях з включенням місцевої влади; опис найбільш перевірених методів, які можуть бути застосовані для проектів у креативних індустріях; перелік ризиків на кожному етапі розвитку проекту; опис особливостей проектів у креативних індустріях на кожному етапі; демонстрація аргументів та переваг використання підходів управління проектами для креативних індустрій; висвітлення ключових відмінностей у життєвому циклі стандартних проектів та проектів у креативних індустріях; опис адаптивного управління проектами як найбільш прийняттого інструменту для проектів у креативних індустріях; розрізнення різних підходів до управління проектами для контексту VUCA в ніші креативної індустрії.

5. Для успішної реалізації методології адаптивного управління проектами важливо переконатися, що команда готова приймати зміни і пристосовуватися до них. Крім того, це передбачає, що клієнт бере участь у

процесі управління на кожному етапі проєкту. Тому в проєктах місцевого та регіонального розвитку критично важливо будувати довіру і враховувати конфлікт-сенситивність. При правильному використанні це також може допомогти стейкхолдерам та командам проєкту мінімізувати витрати та максимізувати створення суспільної цінності.

6. Запропоновано ввести роль «Каталізатор змін», носій якої буде сприяти впровадженню змін у секторі креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях. Дістали подальшого розвитку методичні підходи до формування моделі профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні за трьома вимірами (ключові знання; ключові прояви поведінки; спеціальні знання) та чотирма рівнями впливу «каталізаторів змін» (місцевий; регіональний; крос-регіональний; національний рівень та вище) через розроблення комплексу матриць складових компетентності за сферами: «Практики та навички управління командою», «Культура та поведінка», «Бізнес підхід», «Доказова практика», «Керування змінами», «Технології та люди», застосування якої має забезпечити проактивний керований розвиток креативних індустрій за участі органів публічного управління, що сприятиме розбудові всеукраїнських, міжрегіональних та локальних колаборацій у сфері креативних індустрій, а також на перетині традиційних галузей економіки та креативних індустрій.

Основні результати, що отримані в розділі 3, опубліковані в працях (Drobakhina & Mamatova, 2020; Drobakhina, 2020; Drobakhina & Mamatova, 2021; Drobakhina, 2021; Drobakhina, 2022; Drobakhina, 2023).

Список використаних джерел до розділу 3

Бортнік, О. (2020). Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 70-80. <https://doi.org/10.15421/1020107>

Гвоздь М. Я., Злиднік Ю. О. (2018). Agile – нова методологія менеджменту: Теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. (25), С. 230-235.

ДЕСПРО. (n.d.). *Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO*. Retrieved from <http://despro.org.ua>

Катерняк, І., Маматова Т. (Ред.). *Управління знаннями: електронне навчання управління проєктами в Спільноті практик: Сталий розвиток*. Київ : DESPRO, 2021. Відтворено з <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2302>

Маматова, Т. В., Бортнік, О. В. (2020). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*, 8(4), 5-15. <https://doi.org/10.15421/152076>

Маматова, Т. В., Кірсєва, О. Б. (2019). Підвищення спроможності об'єднаних територіальних громад на платформі Спільноти практик «Сталий розвиток». У *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. С. М. Серьогін, & І. А. Чикаренко (заг. та наук. ред.) (с. 269-279). Дніпро : ДРІДУ НАДУ. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf

Серьогін, С. М., Чикаренко, І. А. (Ред.) (2019). *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf

Флоріда, Р. (2018). *Ното креативус. Як креативний клас завойовує світ*. Київ: Наш формат.

Axelsen, A. (2019, May 3). What is agile working? A guide for government. *Apolitical*. Retrieved from https://apolitical.co/en/solution_article/what-is-agile-working

Barroca, L., Sharp, H., Dingsøyr, T., Gregory, P., Taylor, K., Alqaisi, R. (2019). Enterprise Agility: A Balancing Act - A Local Government Case Study. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, Proceedings of the 20th International Conference*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19034-7_13

Berthoin Antal, A. (2012). Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 44-67. Retrieved from <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/5>

Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2015). Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-Added in Artistic Interventions in Organizations. In U. Sköldberg, J. Woodilla, & A. Berthoin (Eds.). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. London : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315743486>

Bettioli, M., Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.007>

Borysenko, U., Mamatova, T. (2017). Prospects and limitations in the public servants' training in the field of community based local development on the CoPs platforms. In *Orientation and enterprises in education* (p. 95-103). Siedlce: AKKA.

Car-Pušić, D., Marović, I., Bulatović, G. (2019). Agile organizational model for managing local government projects. *Elektronički časopis građevinskog fakulteta Osijek*, 18(1), 12-21. <https://doi.org/10.13167/2019.18.2>

Center za kreativnost (n.d.). Retrieved from <https://czk.si/en/about-us/>

Christopher Kulendran, T. (2016). New Eelam. In *Mixed media. Berlin Biennale IX*. Retrieved from <http://bb9.berlinbiennale.de/participants/kulendran/>

Chykarenko, I. A., Mamatova, T. V. (2019). «Public management and administration» scope of knowledge's development in conditions of decentralization

and local governance reform. In *Challenges and prospects for the development of social sciences in Ukraine and EU countries: comparative analysis* (pp. 289-304). Riga: Baltija Publishing.

Drobakhina T., & Маматова Т. (2021). Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management*, 1(4), 167-174. <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>

Drobakhina, T. (2020). Project management approaches in the triangle government-business-community. В *Матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи»* (с. 66-67). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветіка». Retrieved from <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>

Drobakhina, T. (2022). Types of leadership in creative industries: recommendations for territorial communities. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 100-102). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

Drobakhina, T. (2023). Creative economy: expert communities as business model for local communities' revitalization and development. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні»* (с. 8-11). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Retrieved from <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>

Drobakhina, T. O. (2021). Tailored made approaches and agile techniques in public administration. In *Proceedings of the International Scientific Conference «Best Practices of Public Administration: International Experience»* (p. 87-91). Riga : Baltija Publishing, ISMA University of Applied Sciences, Lithuania. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-10>

Drobakhina, T., & Mamatova, T. (2020). Knowledge management peculiarities in creative economy local development projects. In *Proceedings of the IV International Scientific-practical Conference «Modern Transformation in Economics and Management»* (p. 71-74). Klaipeda: Baltija Publishing, Lithuania. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2020.pdf

Fleming, T. (2015). *Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on A Preliminary Evidence Review*. Tom Fleming Creative Consultancy. Retrieved from http://artscouncil.org.uk/Cultural_creative_spillovers_in_Europe_full_report.pdf

Gareis, R., & Huemann, M. (2000). Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. In J.R. Turner and S.J. Simister (Eds) *The Gower Handbook of Project Management* Gower, Aldershot. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228382467_Project_Management_Competences_in_the_Project-oriented_Organisation

George, B. (2017, February 17). VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=457e433913d8>

Interact. (n.d.). *Soft skills Training Enabling Progression and Sustainability (STEPS)*. Retrieved from <https://keep.eu/projects/14943/Soft-skills-Training-Enabli-EN/>

Katernyak I., Loboda V., Kulya M. (2018). eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(3), 312-322. <https://doi.org/1108/HESWBL-03-2018-0030>

Kennedy, R. (2007, 21 February). When Meals Played the Muse The *New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2007/02/21/dining/21soho.html>

Kern, P. (2015). The Smart Guide to Creative Spillovers. *KEA European Affairs*.

Komorowski, M., Pepper, S., Lewis, J. (Ed.), & Togay, S. (2019). *Creative Hubs: Opportunities and Challenges for Intercultural Dialogue*. Connect for Creativity. Retrieved from https://connectforcreativity.eu/wp-content/uploads/2019/12/ConnectforCreativity_ResearchReport.pdf

KONS.PLATFORM for contemporary investigative art. (n.d.). Retrieved from <https://kons-platforma.org/en/>

Krpan, J. (2021). Innovation Process Road Map. The Nonlinear Topology of Innovation in 10 Steps. In N. Castillo-Rutz, P. Purg (Eds.) *MAST Manual. Art Science Technology Education for Innovation through Social Values* (p. 32-39). Nova Gorica, Slovenia : University of Nova Gorica.

Mårtensson, M. (2010). A critical review of knowledge management as a management tool? *Journal of Knowledge Management*, 4, 3, 204–216. doi: 10.1108/13673270010350002.

MAST project (2020) Retrieved from: www.mastmodule.eu

Mayfield, Ch. (2018). *How good is your business really? Raising our ambitions for business performance*. Be the business. Retrieved from <https://archive.bethebusiness.com/wp-content/uploads/2018/04/how-good-is-your-business-really.pdf>

Mitchell, W. J., Inouye, A. S., & Blumenthal, M. S. (2003). Beyond Productivity: Information Technology, Innovation, and Creativity. *Washington, DC. National Academies Press*. Retrieved from <https://www.nap.edu/read/10671/chapter/6>

Native Instruments GmbH. (n.d.). Retrieved from <https://www.native-instruments.com/en/>

O'Reilly Media, Inc. (2021). *What Is Emertxe Project Management?* Retrieved from <https://www.oreilly.com/library/view/effective-project-management/9781118016190/ch012-sec043.html>

Oliveira, J., Laranja, M., Lahorque, M., & Born, H. (2016). Cross Innovation Approach and the Creative Industries: A Case Study in the City of Lisbon,

Portugal. *International Journal of Innovation*, 4(1), 1-12.
<https://doi.org/doi:10.5585/iji.v4i1.68>

Peterson, B. (2017). Silicon Valley loves Burning Man and these tech executives are no exception. *Business Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/tech-ceos-love-burning-man-2017-8>

Planet Modulor. (n. d.). *Cross innovation*. Retrieved from <http://www.cross-innovation.eu/practice/planet-modulor/>

Poprawski, M., Uriarte, Y. T., Uriarte, R. B., Sokka, S., Karttunen, S., Jakonen, O., & Kangas, A. (2017). Testing innovative methods to evaluate cultural and creative spillovers in Europe. *ECBN Rotterdam. Case studies summary*.

Project Management Institute, Inc. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Agile Practice Guide Bundle*. Sixth Ed.

Robbins, P. (2018). From Design Thinking to Art Thinking with an Open Innovation Perspective – A Case Study of How Art Thinking Rescued a Cultural Institution in Dublin. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (57). <https://doi.org/doi:10.3390/joitmc4040057>

Santoro, G., Bresciani, S., & Papa, A. (2018). Collaborative Modes with Cultural and Creative Industries and Innovation Performance: The Moderating Role of Heterogeneous Sources of Knowledge and Absorptive Capacity. *Technovation*, 102040. <https://doi.org/doi:10.1016/j.technovation.2018.06.003>

Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge University Press.

Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrumguides. Retrieved from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Sills, D., Miller, W., Eggers, W. D., O’Leary J. (2017). *Agile in Government. A playbook from the Deloitte Center for Government Insights*. Deloitte Development LLC. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/>

insights/us/articles/3897_Agile-in-government/DUP_Agile-in-Government-series.pdf

Soe, R.-M., Drechsler, W. (2017). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2). 323-335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>

STARTS. (n.d.). *Science, Technology & the Arts*. Retrieved from <https://www.starts.eu/>

Strazdas, R., Černevičiūtė, J., Jančoras, Ž., Kregždaitė, R., & Morkevičius, V. (2015). *Macro, meso and micro factors for creative industry development: continuous improvements and system innovations*. Vilnius : JSC «Baltijos kopija». Retrieved from https://www.academia.edu/15029508/MACRO_MESO_AND_MICRO_FACTORS_FOR_CREATIVE_INDUSTRY_DEVELOPMENT_CONTINUOUS_IMPROVEMENTS_AND_SYSTEM_INNOVATIONS

The Stockholm School of Entrepreneurship. (n.d.). *SSES*. Retrieved from <https://www.sses.se/>

Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

Vickery, J. (2015). *Spillover effects in the arts, culture and the creative industries in Europe*. European centre for creative economy. Retrieved from <http://wrap.warwick.ac.uk/103898/7/WRAP-Spillover-Partnership-report-Vickery-2015.pdf>

Wysocki, R. K. (2010, April 21). Fifteen Compelling Reasons to adapt the adaptive project framework. *Informit*, Retrieved from <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1578518>.

ВИСНОВКИ

1. Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку креативних індустрій на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов міжнародних організацій (UNESCO, UNCTAD, Economía Naranja) дозволив сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «креативні індустрії», як секторів економіки, що використовують для створення своїх продуктів і послуг індивідуальну креативність та колективні креативні продукти, створюючи додаткову цінність через використання талантів, об'єднаних навколо спільної ідеї. Пропоноване визначення відображає сучасні тенденції об'єднання талантів та колективів навколо спільної ідеї, що підкреслює перехід від індивідуальних продуктів до продуктів проектних груп. На основі підходу WIPO (World Intellectual Property Organization) Здійснено типологізацію 13 креативних індустрій через виокремлення чотирьох логічних секторів (ключові, другорядні, споріднені та креативні індустрії широкого розуміння), до яких можна розподілити споріднені галузі креативних індустрій. Пропонована типологізація дозволяє бачити цільну структуру сегменту креативних індустрій та побудувати більш ефективну систему управління креативними індустріями на регіональному та місцевому рівнях.

2. Для представлення методологічних засад керованого розвитку креативних індустрій на регіональному рівні через «крос-збагачення» та визначення процесів, що відбувається, коли креативні підходи зустрічаються з традиційними галузями виробництва та промисловості через колаборації та крос-секторальні проекти за сприяння органів публічного управління, здійснено порівняння досвіду, отриманого за двома масштабними європейськими проектами міжрегіональної співпраці (Cross Innovation та DIVA (Італія-Словенія)), що дозволило зробити висновки щодо факторів чи принципів, які впливають на появу позитивної та розгалуженої міжгалузевої інновації.

Показано, що метою підтримки креативних індустрій з боку органів публічного управління у європейських країнах є сприяння міжсекторальним інноваціям для реалізації політики розвитку територій і громад, що стимулює економічне і соціальне зростання, через «крос-збагачення» між традиційними галузями економіки і креативними індустріями. Визначено основні характеристики розвитку креативних індустрій у світі, а саме: виявлення та обмін інноваційними «досвідами», які виникають на залучених територіях (міжрегіональна співпраця, співпраця між країнами у секторі креативних індустрій); формування просторів співпраці; послуги медіації, які можуть змістити розрив між креативними галузями та традиційними; інновації на основі культури (процеси, що виникають за рахунок залучення мистецьких практик у приватному та публічному секторах); смарт стимули (залучення ІІІ, інноваційних форм фінансування (криптопроекти) тощо).

3. Дослідження сучасного стану креативних індустрій в Україні, викликів та цілей розвитку у період до 2030 року дозволило констатувати, що: наразі темпи розвитку креативних індустрій в Україні є дещо уповільненими, особливо у період повномасштабного вторгнення; реалізація стратегічних цілей напряму 14 Національної економічної стратегії на період до 2030 року має низку бар'єрів, долання яких потребує подальшого розвитку законодавчої бази та державної підтримки галузі; за результатами опитування представників територіальних громад було виявлено, не можна вважати достатнім рівень обізнаності територіальних громад про креативні індустрії та чому саме потрібно докладати зусиль для їхнього розвитку в Україні; за результатами опитування експертів креативних індустрій було виявлено, що креативність, може виступати у ролі своєрідного «клею», який об'єднує регіони, території та громади з різним культурним, релігійним, гастрономічним, історичним бекграундом.

Схарактеризовано основні виклики, пов'язані із перспективами розвитку креативних індустрій, а саме індустрії гостинності та туризму на основі Національної економічної стратегії України на період до 2030 року,

зокрема: розрив ланцюгів постачання й попиту, скорочення внутрішніх та іноземних замовлень; втрата робочих місць; несприятливі умови роботи для тих креативних фахівців, які продовжують працювати; втрата виробничої спроможності; brain drain, відтік кадрів за кордон, неповернення талантів в Україну після завершення війни; падіння якості освіти у сфері креативних індустрій через перебої в освітньому процесі; ризик низької пріоритетності креативних індустрій після війни (перевага «реального» сектору економіки: будівництво, аграрна промисловість, транспорт, машинобудування тощо). Визначено ключові обмеження для розвитку сфери креативних індустрій під час війни, повоєнного відновлення, а саме: відсутність державного фінансування на підтримку креативних індустрій; наявні державні інструменти підтримки бізнесу майже не враховують специфіку креативних індустрій. У пріоритеті – розвиток Military-Tech, сільського господарства тощо, а не культури; велика кількість ініціатив різного рівня породжує несистемність, розпорошує увагу та зусилля донорів; непослідовна податкова, економічна політика держави; застаріле трудове законодавство.

4. У контексті процесів публічного управління у сфері розвитку креативної економіки на регіональному і місцевому рівнях запропоновано ввести в науково-практичний обіг публічного управління поняття «фреймворк «креативне місто»», яке розуміється як множина діючих та потенційних суб'єктів, зав'язків та типів взаємодій між ними, необхідних та достатніх для функціонування креативних індустрій всередині міста та спроможності відповідати поняттю «креативне місто».

Акцентовано на тому, що фреймворк «креативне місто» є гнучким та нечітко визначеним. З огляду на це розглянуто основні сучасні тренди, які можуть позитивно вплинути на його розвиток: права та свободи в рамках фреймворку «креативне місто» (1); добробут для кращого розуміння цінності культури (2); наскрізна культурна політика, яка приводить до нової центричності (3); урбаністичний контекст як джерело соціальних інновацій (4); переосмислення концепції управління (5); планування у часи

невизначеності (6). Визначено вплив та сутність кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто», який вбачається автором як основа для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні. Запропоновано підхід щодо погляду на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики, що дозволило на основі розширення існуючої концепції з урахуванням основних трендів розвитку розробити модель фреймворку «креативне місто» у «період переходу», яка може розглядатися як основа для подальшого формування комплексу методико-технологічного забезпечення процесів розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях із можливістю вдосконалення через розширення або звуження за чисельністю чи змістовною сутністю інституцій, що входять до фреймворку, реагуючи на поточні виклики чи потреби території.

За результатами комплексного аналізу проблематики розвитку креативних індустрій на рівні міст виявлено, що робочі простори типу «коворкінг» є одним з ключових елементів інноваційної інфраструктури та мають ключову роль у формуванні урбаністичного портрету регіону, який значною мірою формується бізнесами-представниками креативних індустрій, до яких належать і коворкінги. Удосконалено модель «Циклу обертання талантів у креативних коворкінгах», що містить: чотири механізми постійного процесу максимізації ефективності простору (залучення, відбору, розвитку та утримання талантів); механізм медіації талантів; набір правил організації простору. Оскільки процес залучення талантів має циклічний характер, його найкраще розуміти як постійний процес, який поступово дозволяє простору максимізувати ефективність. Якщо простір досяг «критичної маси» талановитих резидентів, його оператори можуть стати більш конкретними в критеріях відбору потенційних нових членів. З іншого боку, вони також можуть почати «виключення» учасників пулу, які не відповідають вимогам.

5. Акцентовано на тому, що креативні індустрії поступово і успішно інтегруються до сфери туризму, що зумовлено відкритістю сучасних туристів

до «креативного занурення», зокрема, через участь у креативних подіях, відвідування креативних локацій або доєднання до креативних кластерів. Встановлено взаємозв'язки між креативними індустріями і туризмом в конкретних секторах на основі моделі «Мережа креативних міст ЮНЕСКО» (UCCN), задля виявлення потенціалу цих секторів щодо успішності регіонального і місцевого розвитку, зокрема, розвитку саме «творчих міст», та опис можливих синергетичних ефектів від взаємодії таких сфер як публічне управління нематеріальною спадщиною, креативними індустріями та туризмом як частини глобального руху за більш сталий «культурний туризм» за першим виміром, та процесу, що забезпечує прогрес території чи громади у досягненні Цілей сталого розвитку – за другим. Перетин креативних індустрій на основі туризму є визнаною світовою тенденцією, потенціал якої може бути реалізований для України, де кожен регіон має свої специфічні ремесла, етно-промисли, гастрономічну культуру, і є здатним створювати унікальні продукти для аудиторій на основі досвіду вражень та генерування продуктів нової якості. Застосування такого підходу дозволить збільшити інтерес до країни в цілому, через призму туристичної привабливості з елементами креативних індустрій кожного окремого регіону

6. Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжрегіонального співробітництва та колаборації між креативними індустріями та традиційними галузями через обґрунтування механізму «крос-збагачення» у сферах креативних індустрій як основи формування екосистеми регіональних інновацій із застосуванням моделі арт- та дизайн мислення для народження інновацій (вдосконалений цикл творчості Н. Оксман). Запровадження арт та дизайн мислення забезпечить позитивний вплив на виробництво та продукування «сенсів», що в результаті призведе до збільшення попиту на креативні продукти (оскільки ці народжені сенси є більш дотичними до потреб аудиторії).

Схарактеризовано кращі практики успішних підходів для реалізації змін задля розвитку креативних індустрій на місцевому рівні, а саме, підходів

управління знаннями, Agile та Extreme проєктного менеджменту. Висвітлено сучасні тенденції управління проєктами в галузі креативних індустрій, схарактеризовано особливості та можливі ризики життєвого циклу для проєктів креативних індустрій, здійснено аналіз взаємозв'язків управління знаннями, креативністю та можливістю управління специфічними проєктами місцевого розвитку в умовах поширення креативної економіки.

7. Запропоновано ввести роль «Каталізатор змін», носій якої буде сприяти впровадженню змін у секторі креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях. Дістали подальшого розвитку методичні підходи до формування моделі профіля компетентності «Каталізатора змін» для реалізації фреймвоку «креативне місто» в Україні за трьома вимірами (ключові знання; ключові прояви поведінки; спеціальні знання) та чотирма рівнями впливу «каталізаторів змін» (місцевий; регіональний; крос-регіональний; національний рівень та вище) через розроблення комплексу матриць складових компетентності за сферами: «Практики та навички управління командою», «Культура та поведінка», «Бізнес підхід», «Доказова практика», «Керування змінами», «Технології та люди», застосування якої має забезпечити проактивний керований розвиток креативних індустрій за участі органів публічного управління, що сприятиме розбудові всеукраїнських, міжрегіональних та локальних колаборацій у сфері креативних індустрій, а також на перетині традиційних галузей економіки та креативних індустрій.

Таким чином, виконання завдань дисертаційного дослідження надало можливість уперше обґрунтувати комплекс концептуальних положень, який містить адаптовані методичні підходи, принципи, моделі, механізми та рекомендації органам публічного управління щодо їх практичного впровадження, системне застосування яких сприятиме успішності керованого розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівні в Україні як основи формування конкурентоспроможної креативної економіки для повоєнного відновлення та подальшого збалансованого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк, А. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку праці креативного сектору України в умовах війни. *Молодий вчений*, 9 (121), 47-52. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-10>
2. Безугла, Л., & Лазакович, І. (2024). Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
3. Безугла, Л., Ігнат'єва, С., & Нікітін, Ю. (2023). Внесок ЮНЕСКО у розвиток туризму в Україні та країнах Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-67>
4. Берзіні, Л. (2023). *Аналіз адаптації українського законодавства і системи державного управління у сфері культури до стандартів ЄС. Проект «Відновлюємо Україну разом»*. Відтворено з <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/zvit-yevrointegracziyi.pdf>
5. Білецька, Т. Ф., Петраков, Я. В., & Сизоненко, О. В. (2017). Перспективи нематеріальної культурної спадщини в бізнес-ланцюжки креативних індустрій в Україні в контексті інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, (3), 29-35. Відтворено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_3_8
6. Бортнік О. В. (2020). Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 8(6). С. 70-80. <https://doi.org/0.15421/1020107>
7. Верховна Рада України (2010, 14 грудня). *Закон України «Про культуру» № 2778-VI*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
8. Верховна Рада України (2019, 25 квітня). *Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» № 2704-VIII*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

9. Гвоздь М. Я., Злиднік Ю. О. (2018). Agile – нова методологія менеджменту: Теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. (25), 230-235.
10. Гончарук, Н. Т., & Шапран, І. М. (2024). Публічне управління розвитком галузі туризму в умовах воєнного стану та повоєнний період як чинника економічної безпеки та сталого розвитку України. *Наукові перспективи*, (5). С. 107-120. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-107-120](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-107-120)
11. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), С. 5-17. <https://doi.org/10.15421/152243>
12. ДЕСПРО. (n.d.). *Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO*. Retrieved from <http://despro.org.ua>
13. Диндар, А. С. (2019). Позиції культурно-креативної індустрії в економіці ЄС. *Інвестиції: Практика та досвід*, (1), 53-59. Відтворено з http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf
14. Дробахіна, Т. (2020). Креативні індустрії як стратегічний вектор розвитку території. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 24-26). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, Україна. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf
15. Дробахіна, Т. (2022a). Програма «Культурні столиці Європи»: ілюстрація економічного зростання регіонів та можливості для України. В *Матеріалах ХІХ науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 119-121). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Відтвоєно з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf.
16. Дробахіна, Т. О. (2022b). Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації. *Дніпровський науковий*

- часопис публічного управління, психології, права, (4), С. 204-209.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.31>
17. Дробахіна, Т. О. (2023а). Розвиток креативних індустрій в умовах ВАНІ-світу: виклики та можливості для органів публічного управління. В *Матеріалах XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023* (с. 300-302). Дніпро : НТУ «ДП», Україна. Відтворено з https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf
18. Дробахіна, Т. (2023b). Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів». *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (3), С. 65-72.
<https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3>
19. Дробахіна, Т. О. (2023с). Фреймворк «креативне місто»: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6(44), С. 36-41.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>
20. Дробахіна, Т. О. (2023d). Потенціал креативного туризму у сфері місцевого та регіонального розвитку. В *Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада»* (с. 259-261). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Відтворено з <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>
21. Дробахіна, Т. (2024). Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки. *Аспекти публічного управління*, 12(1), С. 83-89.
<https://doi.org/10.15421/152411>
22. Кабінет Міністрів України. (2011, 23 листопада). *Постанова «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» № 1341*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>
23. Кабінет Міністрів України. (2019, 23 січня). *Розпорядження «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення*

- культурними послугами» № 27-р. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-2019-%D1%80#Text>
24. Кабінет Міністрів України. (2020, 05 серпня). *Постанова «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки» № 695*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
25. Кабінет Міністрів України. (2019, 24 квітня). *Розпорядження «Про затвердження видів економічної діяльності, що входять до креативних індустрій» № 265-р*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
26. Кабінет Міністрів України. (2020, 19 серпня). *Розпорядження «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами» № 1035-р*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020-%D1%80#Text>
27. Кабінет Міністрів України. (2021, 03 березня). *Постанова «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» № 179*. Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
28. Кабінет Міністрів України. (2021, 14 квітня). *Розпорядження «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» № 366-р*. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
29. Кабінет Міністрів України. (2021, 28 жовтня). *Розпорядження «Про схвалення Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року» № 1364-р*. Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-integraciyi-v-a1364r>
30. Карасьова, Н. А. (2019а). Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, (3), 110-120. Відтворено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa_2019_3_12

31. Карасьова, Н. А. (2019b). Досвід розвинених країн у сфері креативної економіки. *Бізнес Інформ*, (10), 30-37. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-30-37>
32. Катерняк, І., Маматова Т. (Ред.). *Управління знаннями: електронне навчання управління проєктами в Спільноті практик: Сталий розвиток*. Київ : DESPRO, 2021. Відтворено з <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2302>
33. Квітка, С., & Мазур, О. (2023). Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>
34. Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ. (n.d.). *Культура*. Відтворено з <https://rpr.org.ua/groups-rpr/15kultura/>
35. Кошкалда, І. В. & Безугла, Л. С. (2020). Вплив інструментів державного регулювання на розвиток екотуристичної дестинації. *Український журнал прикладної економіки*, 5(3), 311-319. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-34>
36. Кукса, М. І., & Петухова, Т. О. (2017). Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України. *Ефективна економіка*, (12). Відтворено з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6555>
37. Культура та креативність. (n.d.). *Culture & Creativity* – Програма ЄС та Східного партнерства. Retrieved from <https://www.culturepartnership.eu/en>
38. *Культурні індустрії в сучасному місті. Creative Cities в Україні*. (2011, 5 лютого). Відтворено з <http://www.creativecities.org.ua/uk/creative-industries/texts/>
39. Левицька, Я. В. (2022). *Формування регіональних механізмів розвитку смарт-спеціалізації «креативні індустрії»*. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Львівська

політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2022. Відтворено з <https://ena.lpnu.ua/items/59709e09-a228-4973-97d0-10e5a5c5751c/full>

40. Леонова, С. В. (2019). Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 3(2), 133-138. http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/27.pdf

41. Лопатіна, О. (2019). *Економічна привабливість української культури: аналітична доповідь*. ФОП Лопатіна. Відтворено з http://www.ier.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pdf

42. Лук'яненко, Д. Г., & Галахова, Т. О. (2016). Феномен креативізації глобальної економіки і менеджменту. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, 23(3), 12-21. Відтворено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%283%29_4

43. Магера, С. (2019). Європейський вектор розвитку української культури. *Вища освіта України*, (3). С.27-34. Retrieved from http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37460/Magera_2019_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

44. Мазур, О., & Квітка, С. (2024). Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*, 12(1). 121-128. <https://doi.org/10.15421/152416>

45. Маматова, Т. В., Бортнік, О. В. (2020). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*, 8(4), 5-15. <https://doi.org/10.15421/152076>

46. Маматова, Т. В., Кіреєва, О. Б. (2019). Підвищення спроможності об'єднаних територіальних громад на платформі Спільноти практик «Сталий розвиток». У *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. С. М. Серьогін, & І. А. Чикаренко (заг. та наук. ред.) (с. 269-279). Дніпро : ДРІДУ НАДУ.

Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf

47. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022). *Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика»*. Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>

48. Ніколаєва, О., Онопрієнко, А., Таран, С., Шоломицький, Ю., & Яворський, П. (2019). *Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України : аналітичний звіт*. Центр аналізу міжнародної торгівлі Trade+ при Київській школі економіки у партнерстві з Кімонікс Інтернешнл Інк. на замовлення Міністерства культури та інформаційної політики України. 2019. Відтворено з <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativniindustriyi-Zvit.pdf>

49. Пакуліна, А. А., & Євсєєв, А. С. (2018). Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та управління національним господарством*, (16), С. 192-200.

50. Піддубна, О. (2015, 24 вересня). *Альянс культури: Для чого об'єдналися культурні ініціативи?* Відтворено з <https://biggggidea.com/practices/1469/>

51. Подольчак, Н. Ю., & Левицька, Я. В. (2021). Поняття та структура креативних індустрій в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (10). doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.1>

52. Подольчак, Н. Ю., Левицька, Я. В., & Чепіль, Б. А. (2023). *Формування публічних механізмів розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації «креативні індустрії»*. Львів : Растр-7.

53. Половцев, О. В., & Подольчак, Н. Ю. (2023). *Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання*

типових проблем. Публічне управління та митне адміністрування, (3), С. 5-16.
doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.1>

54. Президент України. (2020, 18 серпня) Указ «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» № 329/2020. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text>

55. Президент України. (2021, 02 червня) Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року “Про Стратегію людського розвитку”» № 225/2021. Відтворено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

56. Президент України. (2021, 15 грудня). Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Креативна Європа» (2021-2027) : Закон України (1963-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1963-20#n2>

57. Прокопенко, С. (2020, 15 березня). Креативні індустрії – радикальні зміни. *Гвара Медіа*. Відтворено з <https://gwaramedia.com/kreatyvni-industriyi-shho-de-yak/>

58. Рівчаченко М. (2022, 10 червня). Креативна економіка – нова економічна епоха ХХІ століття. *Економічна правда*. Відтворено з https://creativeeconomy.center/wpcontent/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

59. Салій, Ю., Кайдан, Т. (2015, 21 жовтня). *Від сквотів до хабів: Звідки береться креативна економіка*. Українська правда. Відтворено з <https://life.pravda.com.ua/culture/2015/10/21/202073/>

60. Сергієнко, Е. О. (2023). Креативні індустрії і соціально-економічний розвиток: виклики та можливості для територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (34), 170-177. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.33>

61. Серьогін, С. М. & Чикаренко, І. А. (Ред.). (2019). Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку

самодостатніх громад. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf

62. Скриньковський Р., Подольчак Н., Левицька Я., & Коновалюк І. (2021). Тенденції розвитку інноваційної інфраструктури регіонів України для впровадження смарт-спеціалізації «креативні індустрії». *Traektorîâ Nauki*, 7(11), 4046-4056. <https://doi.org/10.22178/pos.76-14>

63. Софій, О., Мацелюх, А., Шимків, І., & Шинаровська, О. (2020). *Сприяння розвитку культури в Україні: дослідження зв'язків культурно-мистецької сфери та туристичної привабливості територій*. Львів : Український культурний фонд. Відтворено з <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2020/10/povna-versiya.pdf>

64. *Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку* (2-ге вид.). (2017). Кальварія. Відтворено з <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>.

65. Український кризовий медіа-центр. (2015, 08 липня). *Креативні індустрії мають шанси врятувати економіку України, у тому числі завдяки експорту*. Відтворено з <http://uacrisis.org/ua/28293-creativite-l-entreprise-pourrait-sauverleconomie-de-lukraine-particulier-exportations-experts>

66. Український культурний фонд. (2022, 12 серпня). *Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України*. Відтворено з <https://ucf.in.ua/news/11082022>

67. Український культурний фонд. Відтворено з <https://ucf.in.ua/>

68. УНІАН (2024, 27 липня). *В ЄС зростає попит на українську продукцію з високою доданою вартістю*. Відтворено з <https://www.unian.ua/eurobusiness/2051781-v-es-zrostaе-popit-na-ukrajinsku-produktsiyu-z-visokoyu-dodanoyu-vartistyutorgpred.html>

69. Флоріда, Р. (2018). *Ното creativus. Як креативний клас завойовує світ*. Київ: Наш формат.

70. Холодницька, А. (2018). Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*, (14), 151-157. Відтворено з https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf
71. Центр економічного відновлення. (2020). Національна економічна стратегія 2030. Відтворено з <https://nes2030.org.ua/>
72. Шкурат, І. В., & Маркіна, Д. А. (2022) Актуальні проблеми державного стимулювання розвитку креативної економіки України. Відтворено з https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/24.pdf
73. Adamo, G. E., Ferrari, S., & Gilli, M. (2019). Creativity as a source of differentiation in urban tourism: The case of Torino city. *International Journal of Tourism Research*, 21(3), 302-310. <https://doi.org/10.1002/jtr.2261>
74. Ajuntament de Barcelona. (2020). *Mesura de Govern Creació de nous imaginaris i continguts per millorar la mobilitat i la sostenibilitat turística*. Retrieved from https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2020_mesura_govern_cracio_nous_imaginaris_web.pdf
75. Andaluz & Escudero, C. (2019). "Critical Triggers". Mixed media. *Aksioma – Project Space*. Ljubljana, Slovenia. Retrieved from <https://aksioma.org/critical.triggers/>
76. *AWS Creative Impact*. Austria Wirtschaftsservice. Retrieved from <https://www.aws.at/en/aws-creative-impact/>
77. Axelsen, A. (2019, May 3). What is agile working? A guide for government. *Apolitical*. Retrieved from https://apolitical.co/en/solution_article/what-is-agile-working
78. Bandinelli, C., & Gandini, A. (2019). Hubs vs Networks in the Creative Economy: Towards a 'Collaborative Individualism'. In *Creative Hubs in Question* (p. 89-110). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9_5
79. Banks, M., & O'Connor, J. (2017). Inside the whale (and how to get out of there): moving on from two decades of creative industries research. *European*

- journal of cultural studies*, 20(6), 637-654.
<https://doi.org/10.1177/1367549417733002>
80. Barnekov, T. K., Boyle, R., & Rich, D. C. (1989). *Privatism and urban policy in Britain and the United States*. New York : Oxford University Press.
81. Barroca, L., Sharp, H., Dingsøy, T., Gregory, P., Taylor, K., Alqaisi, R. (2019). Enterprise Agility: A Balancing Act - A Local Government Case Study. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, Proceedings of the 20th International Conference*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19034-7_13
82. Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International journal of cultural policy*, 8(1), 91-106.
83. Belfiore, E. (2004). Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management. *International journal of cultural policy*, 10(2), 183-202.
84. Bell, D. (1976). The Coming of the Post-Industrial Society. *The Educational Forum*, 40(4), 574–579. <https://doi.org/10.1080/00131727609336501>
85. Bello, M., Peljhan, M., & Purg, P. (2020). Umetnost in znanost. “Art & Science: How can Art Innovation Serve Business and Science?” In *Innovation Day 2020. Ljubljana, Slovenia. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Slovenia and Chamber of Commerce of Slovenia*. Retrieved from <http://repositorij.ung.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=6035>
86. Berthoin Antal, A. (2012). Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 44-67. Retrieved from <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/5>
87. Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2015). Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-Added in Artistic Interventions in Organizations. In U. Sköldbberg, J. Woodilla, & A. Berthoin (Eds.). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. London : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315743486>

88. Bettiol, M., Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.007>
89. Bianchi, F., Casnici, N., & Squazzoni, F. (2018). Solidarity as a byproduct of professional collaboration: Social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.12.002>
90. Bianchini, F. (1989). Cultural policy and urban social movements: the response of the 'New Left' in Rome (1976–85) and London (1981–86). In *Leisure and urban processes: critical studies of leisure policy in Western European cities*. (p. 18-46). Routledge.
91. Bianchini, F. (1993). Culture, conflict and cities: issues and prospects for the 1990s. In Bianchini F. and Parkinson M. (Eds.) *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience* (p. 193-213). Manchester University Press.
92. Bianchini, F. (2017). Reflections on the origins, interpretations and development of the creative city idea. In *Cities and Creativity from the Renaissance to the Present* (p. 23-42). Routledge.
93. Bianchini, F., & Parkinson, M. (Eds.). (1993). *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*. Manchester University Press.
94. Bianchini, F. (2004). A crisis in urban creativity? Reflections on the cultural impacts of globalisation, and on the potential of urban cultural policies. In *International Symposium the Age of the City: The Challenges for Creative Cities*. Osaka, 1-12.
95. Biotehna. (n.d.). *Biotehna – Platforma za umetniško raziskovanje živih sistemov*. Retrieved from <https://biotehna.org/en/>
96. Blanco, I., & Subirats, J. (2012). Políticas urbanas en España: dinámicas de transformación y retos ante la crisis. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 3(1). https://doi.org/10.5209/rev_geop.2012.v3.n1.39304

97. Booth, P., & Boyle, R. (1993). See Glasgow, see culture In Bianchini F. and Parkinson M. (Eds.) *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience*. Manchester University Press.
98. Borja, J. (1995). El hipotético modelo Barcelona y su relación con otras ciudades: consideraciones sobre el modelo y comparación con los casos de Bilbao, Monterrey, Río de Janeiro y Buenos Aires. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 587-601.
99. Borysenko, U., Mamatova, T. (2017). Prospects and limitations in the public servants' training in the field of community based local development on the CoPs platforms. In *Orientation and enterprises in education* (p. 95-103). Siedlce: AKKA.
100. Bouncken, R. B., & Görmar, L. (2021). Entrepreneurial Orientation in Coworking-Spaces for Corporate Entrepreneurship and Venturing. *Multidisciplinary Business Review*, 14(1), 84-94. <https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.8>
101. Broken City Lab. (2009, 29 October). *Carol Goodden & Gordon Matta-Clark's Food*. Retrieved from <http://www.brokencitylab.org/blog/carol-goodden-gordon-matta-clarks-food/>
102. Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 12-126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>
103. Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). *The Orange Economy: An Infinite Opportunity*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0012837>
104. Cabral, V., & Winden, W. V. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357. doi: <https://doi.org/10.1504/ijkbd.2016.080869>

105. Campbell, P. (2011). You say 'creative', and I say 'creative'. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 3(1), 18-30. <https://doi.org/10.1080/19407963.2011.539379>
106. Campbell, P., Cox, T., & O'Brien, D. (2016). The social life of measurement: How methods have shaped the idea of culture in urban regeneration. *Journal of Cultural Economy*, 10(1), 49-62. <https://doi.org/10.1080/17530350.2016.1248474>
107. Car-Pušić, D., Marović, I., Bulatović, G. (2019). Agile organizational model for managing local government projects. *Elektronički časopis građevinskog fakulteta Osijek*, 18(1), 12-21. <https://doi.org/10.13167/2019.18.2>
108. Carvalho, R. M. F., Costa, C. M. M. d., & Ferreira, A. M. A. P. (2019). Review of the theoretical underpinnings in the creative tourism research field. *Tourism & Management Studies*, 15(SI), 11-22. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.15si02>
109. Castells, M. (1989). *The informational city: Information technology, economic restructuring, and the urban-regional process* (Vol. 1, pp. 76-77). Oxford: Blackwell.
110. Castilho, M., & Quandt, C. (2017). Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32-42. <https://doi.org/10.22215/timreview/1126>
111. C-Astral d.o.o. (n.d.). *C-Astral Aerospace*. Retrieved from <https://www.c-astral.com>
112. Cater, E., Pearce, D. G., & Butler, R. W. (1995). Tourism research: Critiques and challenges. *The Geographical Journal*, 161(2), 222. <https://doi.org/10.2307/3059997>
113. Center za kreativnost (n.d.). Retrieved from <https://czk.si/en/about-us/>
114. Chatterton, P. (2000). Will the real creative city please stand up? *City*, 4(3), 390-397. <https://doi.org/10.1080/713657028>

115. Cheshire, P. C., & Hay, D. G. (2017). *Urban Problems in Western Europe: an economic analysis*. Routledge.
116. Christopher Kulendran, T. (2016). New Eelam. In *Mixed media. Berlin Biennale IX*. Retrieved from <http://bb9.berlinbiennale.de/participants/kulendran/>
117. Chykarenko I. A., Маматова Т. В., Chykarenko O. O., Sergienko E. O., Martseniuk O. O. (2020). Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial Communities Sustainable Development Strategies. *International Journal of Management*, 11(05), 1084-1093. Retrieved from https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_099
118. Chykarenko, I. A., Mamatova, T. V. (2019). «Public management and administration» scope of knowledge's development in conditions of decentralization and local governance reform. In *Challenges and prospects for the development of social sciences in Ukraine and EU countries: comparative analysis* (p. 289-304). Riga: Baltija Publishing.
119. CISAC, EY (2015). *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*. EYGM Limited. Retrieved from https://ficdc.org/wp-content/uploads/2019/11/CISAC-Cultural_Times_2015.pdf
120. Clifford, C. (2014). Lessons From Burning Man on How to Unlock Creativity and Think Big. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/240245>
121. Cnossen, B., & Bencherki, N. (2018). The role of space in the emergence and endurance of organizing: How independent workers and material assemblages constitute organizations. *Human Relations*, 72(6), 1057-1080. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726718794265>
122. Cochrane, A. (1986). What's in a strategy? The London Industrial Strategy and municipal socialism. *Capital & Class*, 10(1), 187-193
123. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

124. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (n.d.). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe..* Retrieved from <http://www.cepal.org/en>
125. Comunian, R. (2010). Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio.. *Paper 01*. Retrieved from <http://www.culturalab.org>
126. Coneh, S.S. and Zysman, J. (1987). *Manufacturing Matters: the Myth of the Post-Industrial. Economy*, New York: Basic Books. <https://doi.org/10.2307/41165249>
127. ConnectAmericas. (n.d.). *The Orange Economy: how to define it*. Retrieved from <https://connectamericas.com/content/orange-economy-how-define-it>
128. Cross Innovation (n.d.). *Cross Innovation – der themenübergreifende, innovative ERP-Blog*. Retrieved from <http://www.cross-innovation.eu/>
129. Culture for cities and regions. (2015). *Successful investments in culture in European cities and regions: a catalogue of case studies*. Retrieved from https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/catalogue_03122015.pdf
130. Darsø, L. (2004). *Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business*. Samfundslitteratur.
131. Department for Culture, Media and Sport. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>
132. Department for Digital, Culture, Media & Sport. (n. d.). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>
133. Di Risio, A. (2019, 14 March). *What coworking spaces need to succeed in 2019*. Retrieved from <https://www.coworkingresources.org/blog/what-coworking-spaces-need-to-succeed>
134. Dias, Á., González-Rodríguez, M. R., & Patuleia, M. (2021). Creative tourism destination competitiveness: An integrative model and agenda for future research. *Creative Industries Journal*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1980672>

135. Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018b). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 383-388. <https://doi.org/10.1177/1523422318803362>
136. DIVA. (2020). *Development of Innovation EcoSystems and Value Chains supporting cross-border innovation through creative industries*. Interreg project supported by the Italy-Slovenia Cooperation Programme of the European Regional Development Fund of the European Union. Retrieved from <https://www.ita-slo.eu/diva>
137. D'Ovido, M. (2016). *The creative city does not exist: critical essays on the creative*. Milano: Ledizioni.
138. Drobakhina, T. (2020). Project management approaches in the triangle government-business-community. В *Матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи»* (с. 66-67). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветіка». Відтворено з <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>
139. Drobakhina, T. (2021a). Cultural initiatives as a bridge for regional development. В *Materiały VI Polsko-Ukraińskiego Forum Naukowego «Wschodnia Polityka Unii Europejskiej: osiągnięcia, wyzwania i perspektywę»* (с. 186-193). Lwów-Olsztyn : ROMUSPOLIGRAF, Ukraine-Poland. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2021.pdf
140. Drobakhina, T. (2022). Types of leadership in creative industries: recommendations for territorial communities. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 100-102). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf
141. Drobakhina, T. (2023). Creative economy: expert communities as business model for local communities' revitalization and development. В

Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (с. 8-11). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. Відтворено з <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>

142. Drobakhina, T. O. (2021b). Tailored made approaches and agile techniques in public administration. In *Proceedings of the International Scientific Conference «Best Practices of Public Administration: International Experience»* (p. 87-91). Riga : Baltija Publishing, ISMA University of Applied Sciences, Lithuania. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-10>

143. Drobakhina, T., & Маматова, Т. (2020). Knowledge management peculiarities in creative economy local development projects. In *Proceedings of the IV International Scientific-practical Conference «Modern Transformation in Economics and Management»* (p. 71-74). Klaipeda: Baltija Publishing, Lithuania. Відтворено з https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2020.pdf

144. Drobakhina T., & Маматова Т. (2021). Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management, 1(4)*, 167-174. <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>

145. Culture of Slovenia. (n. d.). *Kapelica Gallery*. Retrieved from: https://www.culture.si/en/Kapelica_Gallery

146. Džamić, L. (2020). *Key note: Lazar Džamić «Talent Harvesting The End of Average»*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=jGWCNtHBudsandt=170s>

147. European Commission – Joint Research Centre (2020). *Composite Indicators and Scoreboards*. <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor>

148. European Commission. (2018). A New European Agenda for Culture - SWD(2018) 267 final. Retrieved from <https://culture.ec.europa.eu/document/a-new-european-agenda-for-culture-swd2018-267-final>

149. European Economic and Social Committee. (2012). *Communication – «Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU» COM(2012)537*. Retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/communication-promoting-cultural-and-creative-sectors-growth-and-jobs-eu-com2012537>
150. European Structural and Investment Funds. (2020). What? How? Where? Understanding cohesion policy investments using the categorisation system. *Open Data Portal for the European Structural Investment Funds - European Commission*. Retrieved from <https://cohesiondata.ec.europa.eu/stories/s/What-How-Where-Understanding-cohesion-policy-inves/9p23-f5s9/#:~:text=Cohesion%20policy%202014-2020%20comprises,forms%20and%20through%20different%20mechanisms>
151. European Union. (2020). *Workforce generation changes*. Retrieved from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030_en
152. Evans, G. (2002). *Cultural planning: an urban renaissance?* Taylor & Francis Group.
153. Fleming, T. (2015). *Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on A Preliminary Evidence Review*. Tom Fleming Creative Consultancy. Retrieved from http://artscouncil.org.uk/Cultural_creative_spillovers_in_Europe_full_report.pdf
154. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
155. Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & Community*, 2(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/1540-6040.00034>
156. Florida, R. (2017). *New urban crisis: Gentrification, housing bubbles, growing inequality, and what we can do about it*. Oneworld Publications.

157. Formica, P. (2017). *The innovative coworking spaces of 15th-century Italy*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/04/the-innovative-coworking-spaces-of-15th-century-italy>
158. García, B. (2005). Deconstructing the City of Culture: The long-term Cultural Legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42(5-6), 841-868. <https://doi.org/10.1080/00420980500107532>
159. Gareis, R., & Huemann, M. (2000). Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. In J.R. Turner and S.J. Simister (Eds) *The Gower Handbook of Project Management* Gower, Aldershot. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228382467_Project_Management_Comp_etences_in_the_Project-oriented_Organisation
160. Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International journal of cultural policy*, 11(1), 15-29.
161. Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2014). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Academy of Management Proceedings*, (1), 14004. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.139>
162. Gato, M. A., Costa, P., Cruz, A. R., & Perestrelo, M. (2020). Creative tourism as boosting tool for placemaking strategies in peripheral areas: Insights from Portugal. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(8), 1500-1518. <https://doi.org/10.1177/1096348020934045>
163. George, B. (2017, February 17). VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/?sh=457e433913d8>
164. Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>

165. Goffin, K., Åhlström, P., Mattia, B., & Richtner, A. (2019). State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 586-615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12492>
166. Goncharuk, N. T., Prokopenko, L. L., Krushelnytska, T. A., Rubchak, O. B., Taraban, S. V. (2021). The capability of amalgamated territorial communities as a key factor in the socio-economic development of territories. *Studies of Applied Economics*, 39 (6): *Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries*. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5267>
167. Grigolo, M. (2019). Introducing the human rights city. In *The human rights city* (p. 1-31). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315628530-1>
168. Guimarães, A. D., Ribeiro, S. B., & Machado, A. F. (2020). Repercussion of the label in a comparative analysis of indicators. *Creative Industries Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1796461>
169. Hall, P. G. (1998). *Cities in civilization* (Vol. 21). New York: Pantheon Books.
170. Harvey, D. (2019). *Rebel cities: from the right to the city to the urban revolution*. Verso Books.
171. Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(3), 383-422. <https://doi.org/10.1108/ijotb-15-03-2012-b002>
172. Helgadóttir, G., Haugsevje, Å. D., & Stavrum, H. (2021). A blind spot? Cultural field perspectives on tourism. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 52(2), 73-87. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1997847>
173. Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (2022). *Dialektik der Aufklärung, Philosophische Fragmente. Sonderausgabe*. S. Fischer Verlag GmbH.
174. Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books Ltd.

175. Institut für Innovation und Technik. (2014). *Creative Industries Policy recommendations – Promotion of Cross-Innovation from Creative Industries*. Retrieved from http://cross-innovation.eu/Report_cross-innovation-creative-industries_final_140315.pdf
176. Interact. (n.d.). *Soft skills Training Enabling Progression and Sustainability (STEPS)*. Retrieved from <https://keep.eu/projects/14943/Soft-skills-Training-Enabli-EN/>
177. Jelinčić, D., & Žuvela, M. (2012). Facing the challenge? Creative tourism in Croatia. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 79-98.
178. Kagan, S., Hauerwaas, A., Holz, V., & Wedler, P. (2018). Culture in sustainable urban development: practices and policies for spaces of possibility and institutional innovations. *City, culture and society*, 13, 32-45. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.09.005>
179. Kambič Metrology. (n. d.). *Kambič Metrology*. Retrieved from <https://kambicmetrology.com/>
180. Katernyak I., Loboda V., Kulya M. (2018). eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(3), 312-322. <https://doi.org/1108/HESWBL-03-2018-0030>
181. Katonáné Kovács, J., & Zoltán, E. S. (2017). Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation – Case Studies from Hungary. *European Countryside*, 9(3), 473-485. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0028>
182. Kelly, O. (1984). Community, art and the state: Storming the citadels. (*No Title*).
183. Kennedy, R. (2007, 21 February). When Meals Played the Muse The *New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2007/02/21/dining/21soho.html>
184. Kern, P. (2015). The Smart Guide to Creative Spillovers. *KEA European Affairs*.

185. Kim, H., Cheng, C.-K., & O’Leary, J. T. (2007). Understanding participation patterns and trends in tourism cultural attractions. *Tourism Management*, 28(5), 1366-1371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.09.023>
186. Komarova, K., Dynnyk, I., Shchurevych, L., Lazebna, D., & Serhiienko, E. (2023). Regional policy as a component of information and communication interaction of local self-government bodies with the public: the experience of EU countries. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 13(2), Special XXXV, 135-143. Retrieved from https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/papers/A_21.pdf
187. Komorowski, M., Pepper, S., Lewis, J. (Ed.), & Togay, S. (2019). *Creative Hubs: Opportunities and Challenges for Intercultural Dialogue*. Connect for Creativity. Retrieved from https://connectforcreativity.eu/wp-content/uploads/2019/12/ConnectforCreativity_ResearchReport.pdf
188. KONS.PLATFORM for contemporary investigative art. (n.d.). Retrieved from <https://kons-platforma.org/en/>
189. Krajnović, A., & Gortan-Carlin, I. P. (2007). Possibilities of music heritage tourist valorization – an example of Istria. *Tourism and Hospitality Management*, 13(2), 469-482. doi: [10.20867/thm.13.2.3](https://doi.org/10.20867/thm.13.2.3)
190. Krpan, J. (2021). Innovation Process Road Map. The Nonlinear Topology of Innovation in 10 Steps. In N. Castillo-Rutz, P. Purg (Eds.) *MAST Manual. Art Science Technology Education for Innovation through Social Values* (p. 32-39). Nova Gorica, Slovenia : University of Nova Gorica.
191. Kubátová, J. (2014). The cause and impact of the development of coworking in the current knowledge economy. In *Vivas C., Sequeiro P. (Eds.), Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM* (Vol. 2, pp. 571-577). London, England: Academic Conferences and Publishing International.
192. Kus, B. (2006). Neoliberalism, Institutional Change and the Welfare State: The Case of Britain and France. *International Journal of Comparative Sociology*, 47(6), 488-525. <https://doi.org/10.1177/0020715206070268>

193. Landry, C. (2005). Lineages of the creative city. In *Creativity and the City: How the Creative Economy Changes the City* (p. 42-54).
194. Landry, C. (2012). *The origins & futures of the creative city* (p. 64). Bournes Green: Comedia.
195. Landry, C. (2020). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Routledge.
196. Landry, C., & Caust, M. (2017). *The creative bureaucracy & its radical common sense*. Gloucestershire : Comedia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370129336_THE_CREATIVE_BUREAUCRACY_ITS_RADICAL_COMMON_SENSE
197. Lash, S. M., & Urry, J. (1993). Economies of signs and space
198. Li, F. (2014). The Digital Transformation of Business Models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends. *Technovation*, (9), 92–92. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
199. Lindtner, S, Hertz, G. D., & Dourish, P. (2014). Emerging sites of HCI innovation: hackerspaces, hardware startups and incubators. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (p. 439-448).
200. Lowell, V. L., & Morris, J. (2019). Leading Changes to Professional Training in the Multigenerational Office: Generational Attitudes and Preferences toward Learning and Technology. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 111-35. <https://doi.org/10.1002/piq.21290>
201. Majoor, S. (2011). Framing large-scale projects: Barcelona forum and the challenge of balancing local and global needs. *Journal of Planning Education and Research*, 31(2), 143-156.
202. Marchegiani, L., & Arcese, G. (2018). Collaborative spaces and coworking as hybrid workspaces: friends or foes of learning and innovation In *Learning and innovation in hybrid organizations*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62467-9_4
203. Mareque, M., de Prada Creo, E., & Álvarez-Díaz, M. (2021). Exploring creative tourism based on the cultural and creative cities (C3) index and using

bootstrap confidence intervals. *Sustainability*, 13(9), 5145.
<https://doi.org/10.3390/su13095145>

204. Markusen, A., & Schrock, G. (2006). The Distinctive City: Divergent Patterns in Growth, Hierarchy and Specialisation. *Urban Studies*, 43(8), 1301-1323.
<https://doi.org/10.1080/00420980600776392>

205. Mårtensson, M. (2010). A critical review of knowledge management as a management tool? *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
<https://doi.org/10.1108/13673270010350002>

206. Martin-Brelot, H., Grossetti, M., Eckert, D., Gritsai, O., & Kovacs, Z. (2010). The spatial mobility of the ‘creative class’: A European perspective. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(4), 854-870.

207. MAST project. (2020). Retrieved from: www.mastmodule.eu

208. Mayfield, Ch. (2018). *How good is your business really? Raising our ambitions for business performance*. Be the business. Retrieved from <https://archive.bethebusiness.com/wp-content/uploads/2018/04/how-good-is-your-business-really.pdf>

209. Mazareanu, E. (2019). Number of coworking spaces worldwide 2005–2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>

210. McKercher, B. (2020). Cultural tourism market: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 126-129. <https://doi.org/10.1108/tr-03-2019-0096>

211. McNulty, R. H., Jacobson, D. R., & Penne, R. L. (1985). The economics of amenity: Community futures and quality of life: a policy guide to urban economic development. (*No Title*)

212. Migliore, A., Ceinar, I. M., & Tagliaro, C. (2021). Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces. In *Human Resource Management* (p. 3-24). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_1

213. Mitchell, W. J., Inouye, A. S., & Blumenthal, M. S. (2003). *Beyond Productivity: Information Technology, Innovation, and Creativity*. Washington, DC.

National Academies Press. Retrieved from <https://www.nap.edu/read/10671/chapter/6>

214. Munsters, W., & Richards, G. (2010). Methods in cultural tourism research: the state of the art. In Munsters, W., & Richards, G. (Eds.) *Cultural tourism research methods* (p. 209-214). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781845935184.0209>

215. Native Instruments GmbH. (n.d.). Retrieved from <https://www.native-instruments.com/en/>

216. O'Reilly Media, Inc. (2021). *What Is Emertxe Project Management?* Retrieved from <https://www.oreilly.com/library/view/effective-project-management/9781118016190/ch012-sec043.html>

217. Oliveira, J., Laranja, M., Lahorque, M., & Born, H. (2016). Cross Innovation Approach and the Creative Industries: A Case Study in the City of Lisbon, Portugal. *International Journal of Innovation*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/doi:10.5585/iji.v4i1.68>

218. Orel, M., & Dvouletý, O. (2020) Transformative changes and developments of the coworking model: A narrative review. In *Technological Progress Inequality and Entrepreneurship*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26245-7_2

219. Orel, M., Mayerhoffer, M., Fratricova, J. *et al.* (2022). Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work. *Review of Managerial Science*, 16, 1503–1531. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00487-4>

220. Orel, M., & Alonso Almeida, M. d. M. (2019). The ambience of collaboration in coworking environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 273-289. doi: <https://doi.org/10.1108/jcre-12-2018-0050>

221. Oxford Economics. (2012). *Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies*. Retrieved from <http://www.scm.oas.org/pdfs/2013/CIDI03946E.pdf>

222. Paquin, A. G. (2021). Analyse du data art dans les espaces publics et de son potentiel comme attrait touristique culturel. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 40(2). <https://doi.org/10.7202/1084558ar>
223. Parrish, D. (n.d.) *Creative industries definitions*. Retrieved from <https://www.davidparrish.com/creative-industries-definitions/>
224. Pérez-Martínez, V. M., & Motis Dolader, M. Á. (2018). Narrativa transmedia y turismo experiencial: Relatos sobre el patrimonio y la herencia judía en Aragón Sefarad. *Church, Communication and Culture*, 3(3), 389-407. <https://doi.org/10.1080/23753234.2018.1535247>
225. Peterson, B. (2017). Silicon Valley loves Burning Man and these tech executives are no exception. *Business Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/tech-ceos-love-burning-man-2017-8>
226. Pine, J., & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harv. Bus. Rev.
227. Planet Modulor. (n. d.). *Cross innovation*. Retrieved from <http://www.cross-innovation.eu/practice/planet-modulor/>
228. Poprawski, M., Uriarte, Y. T., Uriarte, R. B., Sokka, S., Karttunen, S., Jakonen, O., & Kangas, A. (2017). Testing innovative methods to evaluate cultural and creative spillovers in Europe. In *ECBN Rotterdam. Case studies summary*.
229. Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
230. Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska annaler: series B, human geography*, 90(2), 107-117.
231. Pratt, A. C. (2010). Creative cities: Tensions within and between social, cultural and economic development: A critical reading of the UK experience. *City, culture and society*, 1(1), 13-20.
232. Pratt, A. C. (1997). The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984-91. *Environment and planning A: economy and space*, 29(11), 1953-1974. <https://doi.org/10.1068/a291953>

233. Pratt, A. C., & Hutton, T. A. (2013). Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: learning from the financial crisis. *Cities*, 33, 86-95. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.05.008>
234. Project Management Institute, Inc. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Agile Practice Guide Bundle*. Sixth Ed.
235. Projekt Atol. (n.d.). *Domov - Projekt Atol*. Retrieved from <http://www.projekt-atol.si/>
236. Rausell-Köster, P., Ramos Murphy, A., & Segovia Collado, C. (2023). De los equipamientos culturales a la ciudad cultural. La experiencia proyectiva de la Ciutat de l'Artista Faller en València. *Debats. Revista de cultura, poder i societat*, 137(1), 99-115. <https://doi.org/10.28939/iam.debats-137-1.6>
237. Raval, H. C. (1992). Book reviews: organisation for economic cooperation and development, implementing change: entrepreneurship and local initiative, Paris: Publication service, OECD, 1990. *The journal of entrepreneurship*, 1(2), 269-272. <https://doi.org/10.1177/097135579200100210>
238. Remoaldo, P., & Cadima-Ribeiro, J. (2018). Creative Tourism as a New Challenge to the Development of Destinations: The Portuguese Case Study. In *Innovation, Technology, and Knowledge Management* (p. 81-99). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99590-8_5
239. Ribeiro, J., & Machado, C. (2017). Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance Through a Portuguese Multinational Organization. In *Management and Industrial Engineering* (p. 115-141). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8_6
240. Richards, G. (2019). Culture and tourism: natural partners or reluctant bedfellows? A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 232-234. <https://doi.org/10.1108/tr-04-2019-0139>
241. Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 102922. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>

242. Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News*. (23), 16-20.
243. Robbins, P. (2018). From Design Thinking to Art Thinking with an Open Innovation Perspective – A Case Study of How Art Thinking Rescued a Cultural Institution in Dublin. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (57). <https://doi.org/doi:10.3390/joitmc4040057>
244. Rodriguez, L. M. (2019). Experiencias de consumo como nuevos productos turísticos. La promoción de festivales y eventos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Revista de Urbanismo*, (40). <https://doi.org/10.5354/0717-5051.2018.52597>
245. Sabel, C. F. (1994). Flexible specialisation and the re-emergence of regional economies. *Post-Fordism: a reader*, 101-156.
246. Santoro, G., Bresciani, S., & Papa, A. Collaborative Modes with Cultural and Creative Industries and Innovation Performance: The Moderating Role of Heterogeneous Sources of Knowledge and Absorptive Capacity. *Technovation*, 102040. <https://doi.org/doi:10.1016/j.technovation.2018.06.003>
247. Sassen, S. (1991). *The global city: New York, London, Tokyo*.
248. Schedler, K., & Proeller, I. (2005). The new public management: a perspective from mainland Europe. In *New public management*. Routledge.
249. Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge University Press.
250. Schuster, J. M. (2021). Ephemera, Temporary Urbanism, and Imaging. In *Imaging the City* (p. 361-396). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429335211-17>
251. Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrumguides. Retrieved from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
252. Scott, A. J. (2000). *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*. Sage.

253. Scott, A. J. (1997). The cultural economy of cities. *International journal of urban and regional research*, 21(2), 323-339. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00075>
254. Scott, A. J. (2014). Beyond the creative city: cognitive–cultural capitalism and the new urbanism. *Regional studies*, 48(4), 565-578. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.891010>
255. Segovia, C., & Hervé, J. (2022). The creative city approach: origins, construction and prospects in a scenario of transition. *City Territ Archit*, 9, 29. <https://doi.org/10.1186/s40410-022-00178-x>
256. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
257. Sills, D., Miller, W., Eggers, W. D., O’Leary J. (2017). *Agile in Government. A playbook from the Deloitte Center for Government Insights*. Deloitte Development LLC. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3897_Agile-in-government/DUP_Agile-in-Government-series.pdf
258. Sköldbberg, J., Woodilla, J. U., & Antal, A. B. (2016). *Artistic Interventions in Organizations. Research, Theory, Practice*. Routledge.
259. Smart atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in MED area. *Interreg Mediterranean project, SMATH*. Retrieved from <https://smath.interreg-med.eu/>
260. Soe, R.-M., Drechsler, W. (2017). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2). 323-335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>
261. Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). “Coworking is about community”: but what is “community” in coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>

262. Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
263. STARTS. (n.d.). *Science, Technology & the Arts*. Retrieved from <https://www.starts.eu/>
264. Stasiak, A. (2019). Creating Tourism Experiences – Theoretical Foundations. In *Creating and Managing Experiences in Cultural Tourism* (p. 17-41). World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789813233683_0002
265. Strazdas, R., Černevičiūtė, J., Jančoras, Ž., Kregždaitė, R., & Morkevičius, V. (2015). *Macro, meso and micro factors for creative industry development: continuous improvements and system innovations*. Vilnius : JSC «Baltijos kopija». Retrieved from https://www.academia.edu/15029508/MACRO_MESO_AND_MICRO_FACTORS_FOR_CREATIVE_INDUSTRY_DEVELOPMENT_CONTINUOUS_IMPROVEMENTS_AND_SYSTEM_INNOVATIONS
266. Subirats, J., & García-Bernardos, A. (2015). Innovación social y políticas urbanas en España. *Experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona : Icaria.
267. Tarry, A. (2018). Introduction. In *Coaching with Careers and AI in Mind* (p. 1-15). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429451553-1>
268. The Stockholm School of Entrepreneurship. (n.d.). SSES. Retrieved from <https://www.sses.se/>
269. Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
270. UNCTAD. (2021). International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021. Retrieved from <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme/2021-year-of-the-creative-economy>

271. UNCTAD. (2022). *Creative Economy Outlook 2022*. New York, New York : United Nations Publications. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf
272. UNESCO – Creative Cities Network. (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*. Retrieved from <https://cdlmurcia.es/wp-content/uploads/2017/11/Towards.pdf>.
273. UNESCO. (2001). Universal Declaration on Cultural Diversity, adopted by the 31st session of the General Conference of UNESCO, Paris, 2 November 2001. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160>
274. UNESCO. (n.d.a). *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation*. Retrieved from <https://www.unesco.org/en>
275. UNESCO. (n.d.b). *Creative cities network*. Retrieved from <https://en.unesco.org/creative-cities/home>.
276. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (n. d.). Retrieved from <https://unctad.org/>
277. Vickery, J. (2015). *Spillover effects in the arts, culture and the creative industries in Europe*. European centre for creative economy. Retrieved from <http://wrap.warwick.ac.uk/103898/7/WRAP-Spillover-Partnership-report-Vickery-2015.pdf>
278. Vilímková, O. (2015). Turismo vivencial – presentación de actividades y su impacto en la vida de algunas comunidades andinas en Perú. *ELOHI*, (7), 75-100. <https://doi.org/10.4000/elohi.479>
279. Vivant, E. (2007). L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines: un modèle d'action transposable? *Espaces et sociétés*, 131(4), 49. <https://doi.org/10.3917/esp.131.0049>
280. Vogel, D., Lisboa Sohn, A. P., & de Mello Rossini, D. (2022). Florianópolis, Creative City of Gastronomy UNESCO. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1-15. <https://doi.org/0.1080/15428052.2022.2068169>

281. WIPO. (n. d.). *World Intellectual Property Organization*. Retrieved from <http://www.wipo.int/portal/en/>
282. World Tourism Organization. (2012). *Tourism and Intangible Cultural Heritage*. Madrid: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284414796>
283. Wysocki, R. K. (2010, April 21). Fifteen Compelling Reasons to adapt the adaptive project framework. *Informat*, Retrieved from <https://www.informat.com/articles/article.aspx?p=1578518>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження
та про участь у науково-дослідних роботах**



**ДНІПРОВСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ
УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ**

просп. Дмитра Яворницького, 75а, м. Дніпро, 49000, тел. (056) 745 27 59, e-mail: humpolitic@dniprorada.gov.ua

17.04.2024 № 21/26-3

На № _____ від _____

За вимогою

**Довідка про впровадження результатів
дисертаційного дослідження Дробахіної Тетяни Олегівни
за темою: «Розвиток креативних індустрій на регіональному та місцевому
рівнях» на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Цією довідкою засвідчується, що висновки та пропозиції Дробахіної Т. О. що стосуються сутності та основних аспектів впливу фреймворку «креативне місто» на публічну політику на рівні міста, а саме:

- підходу щодо погляду на фреймворк «креативне місто» як елемент публічної політики;
- впливу фреймворку «креативне місто» на формування, реалізацію і взаємодію політик розвитку міста та окремо політик, пов'язаних із розвитком культури та інших складових креативної економіки;
- впливу та сутності кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто» як основи для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні,

що опубліковані у статті: Дробахіна Т. О. Фреймворк «креативне місто»: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. Дніпропетровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 36-41. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>, будуть враховані при розробці плану культурної політики м. Дніпра на 2025 рік в умовах поточного етапу децентралізації.

Заступник директора департаменту –
начальник

Євген ХОРОШИЛОВ

**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР
МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ, УТВЕРДЖЕННЯ
УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ
ІДЕНТИЧНОСТІ” ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ”**

пр. О.Поля, 2, м. Дніпро, СДРПОУ 45354858, тел. 050 453 47 69, rudok1@ukr.net

Вих.№ 29/04/1

Від 29.04.2024

За вимогою

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дробахіної Тетяни Олегівни за темою: “Розвиток креативних індустрій
на регіональному та місцевому рівнях” на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 281
“Публічне управління та адміністрування”**

Цією довідкою засвідчується, що висновки та пропозиції Т.О. Дробахіної що стосуються сутності та основних аспектів впливу фреймворку “креативне місто” на публічну політику на рівні міста, а саме:

- підходу щодо погляду на фреймворк “креативне місто” як елемент публічної політики;
- впливу фреймворку “креативне місто” на формування, реалізацію і взаємодію політик розвитку міста та окремо політик, пов’язаних із розвитком культури та інших складових креативної економіки;
- впливу та сутності кожного з шести трендів на розвиток фреймворку «креативне місто» як основи для порівняння та відновлення міст у процесі відбудови та відновлення у повоєнний період в Україні, що опубліковані у статті: Дробахіна Т.О. Фреймворк “креативне місто”: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. Дніпропетровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 36-41. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>, будуть враховані при розробці плану культурної політики м.Дніпра на 2025 рік в умовах поточного етапу децентралізації.

Виконуюча обов’язки директора КЗ

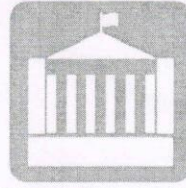


Оксана РУДКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

18.06.2024 № 12-34/107-ТДУ

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана *Дробахіній Тетяні Олегівні* з підтвердженням про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Розвиток креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях» були використані під час розроблення навчально-методичного забезпечення освітніх програм, що реалізовувалися в інституті, а саме:

– оновлено зміст теми «Підходи та інструменти управління проектами інноваційного розвитку територій і громад» робочої програми фахової вибіркової навчальної дисципліни «Управління проектами місцевого та регіонального розвитку» освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» та «Цифрове врядування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»), другий (магістерський) рівень) щодо проектів у сфері креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях;

– оновлено зміст теми «Публічне управління в умовах економіки знань і креативної економіки» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо впливу креативних індустрій на процеси місцевого та регіонального розвитку;

– розроблено робочу програму вибіркової навчальної дисципліни «Управління проектами креативних індустрій», яка спрямована на розвиток Soft Skills (усі спеціальності, другий (магістерський) рівень).

В.о. директора навчально-наукового
інституту державного управління

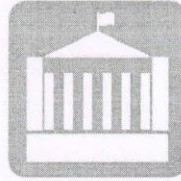
Національного технічного університету

«Дніпровська політехніка»



Irina Chikarenko
Ірина ЧИКАРЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE
Dnipro University of Technology
Educational and Research
Institute of Public Administration

18.06.2024 № 12-34/106-ІДЧ

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана *Дробахіній Тетяні Олегівні* з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 31.05.2024 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ «Державного управління» НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022);

– 01.03.2022 до 31.05.2024 – виконавець теми НДР «Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ «Державного управління» НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022).

Особистий внесок: дослідження наукових підходів до розвитку креативних індустрій на регіональному та місцевому рівнях задля забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку територій і громад в Україні, їх повоєнного відновлення та ревіталізації, а також розроблення відповідних практичних рекомендацій органам публічного управління.

В.о. директора навчально-наукового
інституту державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Ірина ЧИКАРЕНКО

Ірина ЧИКАРЕНКО



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

79491, Україна, Львів, смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16
тел.: (032) 234-65-68 e-mail: general@academy.lviv.ua факс: (032) 234-63-85

02.07.2021 № 56/09/06
На № _____

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана _____ Дробахіній Тетяні Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- з 10 березня до 10 липня 2021 року була виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 09 березня 2021 року, № 26-к)

вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець, керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців)

у виконанні науково-дослідної роботи:

«Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності»,

(назва науково-дослідної роботи)

Державний реєстраційний номер 0119U100783

Заступник директора
з наукової роботи



А. Ліпенцев

Національна академія державного управління
при Президентіві України
**Дніпропетровський регіональний
інститут державного управління**
49044, Україна, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах
від 05 липня 2021 р. № 30

Видана *Дробахіній Тетяні Олегівні* з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президентіві України, а саме:

– з 17.03.2020 по 31.12.2020 – молодший науковий співробітник теми НДР «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад», номер державної реєстрації 0120U102642 (наказ від 17.03.2020 № 8-н «Про виконавців науково-дослідних робіт на громадських засадах»).

Начальник відділу з координації наукової роботи
та підготовки науково-педагогічних кадрів



О.В. Літвінов

Додаток Б

Анкети-опитування для представників територіальних громад та експертів

1. Анкета-опитування для представників територіальних громад

Назва ТГ*

Вкажіть вашу посаду/сферу діяльності в громаді*

Чи берете ви активну участь в розбудові життя громади?*

Так

Ні

свій варіант

Яка ваша ступінь поінформованості про галузь "Креативні індустрії"? Оцініть від 1 до 5, де 1 - повністю необізнаний, а 5 - висока ступінь інформованості.*

1

2

3

4

5

В якому контексті ви взаємодіяли з креативними індустріями або їхніми представниками? Опишіть стисло, наводячи приклад.

1 point

Чи впливає розвиток галузі "креативні індустрії на вашу роботу?*

1 point

Так

Частково впливає

Не впливає

Other:

Які виклики стоять перед вашою громадою в контексті розвитку галузі "креативних індустрій"?*

Які ризики для вашої ТГ передбачає розвиток креативних індустрій?*

Які переваги ви бачите для вашої ТГ при належному розвитку "креативних індустрій" на регіональному рівні?*

Які проблеми на державному рівні мають бути вирішені на ваш погляд, щоби розвиток "креативних індустрій" відбувався?*

Ваші власні думки, якими хотілося б поділитися в контексті теми опитування.

2. Анкета-опитування для експертів сектору «креативні індустрії»

Name/Surname (Ім'я/Прізвище)

Title/Scientific degree* (Титул/Науковий ступінь)

Current Working Position * (Поточна робоча позиція)

Country of residence/Country of working activity

(If you work online, put GLOBAL in the 2d case)* (Країна резиденства/Країна роботи, якщо робота онлайн, то поставте Global)

Email

Did you hear anything about creative industries? If yes, in what context (please, describe in the Other option)* / Чи чули ви що-небудь про креативні індустрії? Якщо так, то в якому контексті?

Yes

No

Other:

Is your work related to the creative industries?* / Чи пов'язана ваша робота з креативними індустріями?

I have my own creative project/business in the related industry – В мене є власний креативний проект/бізнес у відповідній сфері

I'm working for a company from creative field – Я працюю на компанію з креативної сфери

I'm editor in media/content creator – Я видавець в медіа/креатор контенту

I'm researcher in a related area / Я дослідник у дотичній сфері
I'm consuming creative products / Я споживаю креативні продукти

Other:

Do you see benefits for creative industries in your country?* /Чи бачите ви переваги для сфери креативних індустрій в вашій країні?

Yes

No

Other:

What benefits do you see in further creative industries development in your country and globally?* /Які переваги ви бачите в майбутньому з розвитком креативних індустрій у вашій країні та у світі?

What risks are you aware of in case of creative industries development?* /Якими ви бачите ризики у разі розвитку креативних індустрій?

What suggestions do you have to develop creative industries on the regional and local levels?* /Які є пропозиції щодо розвитку креативних індустрій?

Додаток В

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Дробахіна, Т. О. (2022). Креативні індустрії як об'єкт публічного управління: підходи до визначення і типологізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), С. 204-209. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.31>

2. Дробахіна, Т. (2023). Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів». *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (3), С. 65-72, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3>

3. Дробахіна, Т. О. (2023). Фреймворк «креативне місто»: способи посилення фреймворку через 6 трендів розвитку. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6(44), С. 36-41. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.5>

4. Дробахіна, Т. (2024). Потенціал культурного туризму як ключової галузі регіональної економіки. *Аспекти публічного управління*, 12(1), С. 83-89. doi: <https://doi.org/10.15421/152411>

Публікації, у яких додатково відображено зміст дисертації

5. Drobakhina T., & Mamatova T. (2021). Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management*, 1(4), P. 167-174. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>

Особистий внесок: визначено особливості життєвого циклу проєктів у сфери креативних індустрій та адаптивного управління проєктами креативних індустрій на місцевому та регіональному рівнях.

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Drobakhina, T., & Mamatova, T. (2020). Knowledge management peculiarities in creative economy local development projects. In *Proceedings of the*

IV International Scientific-practical Conference «Modern Transformation in Economics and Management» (p. 71-74). Klaipeda: Baltija Publishing, Lithuania. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2020.pdf

Особистий внесок: визначено ключові відмінності життєвого циклу управління проектами креативних індустрії та адаптивного управління проектами як підходу, що найбільшою мірою відповідає реалізації проектів місцевого розвитку в галузі креативних індустрій.

7. Drobakhina, T. (2020). Project management approaches in the triangle government-business-community. В *Матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи»* (с. 66-67). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветіка». URL: <https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf>

8. Дробахіна, Т. (2020). Креативні індустрії як стратегічний вектор розвитку території. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 24-26). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

9. Drobakhina, T. (2021a). Cultural initiatives as a bridge for regional development. В *Materiały VI Polsko-Ukraińskiego Forum Naukowego «Wschodnia Polityka Unii Europejskiej: osiągnięcia, wyzwania i perspektywy»* (с. 186-193). Lwów-Olsztyn : ROMUSPOLIGRAF, Ukraine-Poland. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Drobakhina-2021.pdf

10. Drobakhina, T. O. (2021b). Tailored made approaches and agile techniques in public administration. In *Proceedings of the International Scientific Conference «Best Practices of Public Administration: International Experience»* (p. 87-91). Riga : Baltija Publishing, ISMA University of Applied Sciences, Lithuania. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-121-3-10>

11. Drobakhina, T. (2022). Types of leadership in creative industries: recommendations for territorial communities. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 100-102). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

12. Дробахіна, Т. (2022). Програма «Культурні столиці Європи»: ілюстрація економічного зростання регіонів та можливості для України. В *Матеріалах XIX науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 119-121). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

13. Дробахіна, Т. О. (2023а). Розвиток креативних індустрій в умовах VANI-світу: виклики та можливості для органів публічного управління. В *Матеріалах XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023* (с. 300-302). Дніпро : НТУ «ДП», Україна. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

14. Drobakhina, T. (2023). Creative economy: expert communities as business model for local communities' revitalization and development. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні»* (с. 8-11). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>

15. Дробахіна, Т. О. (2023b). Потенціал креативного туризму у сфері місцевого та регіонального розвитку. В *Матеріалах науково-практичної конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада»* (с. 259–261). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», Україна. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>