

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-159-166](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-159-166)

УДК 005.21-338.46-026.15

JEL Classification: M11

Наталія Петрівна Воробйова

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри артменеджменту та івент-технологій

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв (Київ, Україна)

E-mail: fute103@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1327-6068>

Світлана Павлівна Гаврилюк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Університет економіки та права "КРОК" (Київ, Україна)

E-mail: Gavrylyuks@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У статті визначено, що стратегічний менеджмент у сучасних реаліях постає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокomпонентним, швидкозмінюваним. Дослідження стану культури та креативних індустрій під час війни виявило, що креативні індустрії зазнали суттєвих негативних наслідків, але водночас з'ясовано, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни. Доведено, що креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити соціокультурний та економічний розвиток регіонів в їхній стратегічній меті.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; креативні індустрії; індустрія гостинності; соціокультурний розвиток.

Табл.: 1. Бібл.: 4.

Постановка проблеми. У складних умовах сучасності, зумовлених глобальними, глокальними та локальними загрозами та викликами, у важкопрогнозованому середовищі, у тривкій динаміці змін, у трансформації та тиктанічних зламах світу, візія стратегічного менеджменту змінюється. Така даність привела до нового бачення стратегічного менеджменту, яке фокусується від «галузі. наукових знань, що вивчає прийоми, інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень та способи їх практичної реалізації» до «концепції виживання в конкретних умовах». Саме завдання вижити сьогодні й зараз у певній конкретиці змушує усіляко задіювати стратегічний менеджмент як інструмент виживання. В умовах війни, яка триває в Україні, дуже важливо задіяти цей інструмент, зокрема, для розвитку креативних індустрій, розуміючи саме їх як основний двигун повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Дослідженню питань розвитку креативних індустрій в економіці України в умовах війни сьогодні приділяють наукову увагу багато дослідників. О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка, зокрема, розглядають вплив війни на туризм,

аналізують поведінку суб'єктів ринку туристичних послуг в умовах воєнного стану. Науковці Л. Я. Малюта, О. В. Недзвецька, О.Р. Роїк, М. Чабан та Н. О. Щербакова приділяють увагу розгляду перспектив відновлення і розвитку видів економічної діяльності креативних індустрій у післявоєнних умовах в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Оскільки креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни, дуже потрібно проводити дослідження щодо стратегічних кроків розвитку різних видів економічної діяльності, що мають потенціал до створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їхні продукти та послуги є наслідком індивідуальної творчості, навичок і таланту.

Мета статті – дослідити стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до наукових досліджень І. Ансоффа, К. Боумена, Р. Робінсона ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що:

- забезпечує комплексний, системний погляд на організацію та її зовнішнє середовище;
- полегшує ухвалення стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів та підходів до збору та обробки інформації;
- допомагає усвідомити необхідність змін та їх провести;
- допомагає робити стратегічний вибір та реалізовувати стратегію.

У широкому розумінні, стратегічний менеджмент постає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокomпонентним, швидкозмінюваним. А саме процес стратегічного планування діяльності організацій включає визначення місії, формулювання цілей та завдань своєї діяльності, оцінку та аналіз зовнішнього середовища та своєї внутрішньої структури, розробку та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії та її реалізацію, контроль за виконанням.

Означена взаємодія організацій, зокрема соціокультурної сфери, із зовнішнім оточенням, вочевидь, передбачає аналіз соціокультурної ситуації. Для його здійснення не обов'язково проводити дорогі та енергоємні соціологічні дослідження. Отриманий аналіз на цьому етапі дозволяє враховувати інформацію, яку доцільно формувати за такими розділами:

- 1) соціокультурна специфіка та проблеми соціокультурного середовища (динаміка розвитку місцевості тощо);
- 2) характеристика соціокультурного середовища з позицій розвиненості інституційних умов;
- 3) аналіз сил, що сприяють чи протидіють досягненню мети (це інструмент оцінювання потенційної зміни соціокультурного середовища і сил, здатних вплинути на цю зміну).

Очевидно, що у вирішенні задачі стратегічного управління SWOT-аналіз є необхідним методом, що дозволяє здійснити багаторівневу діагностику та скласти так зване «проблемне поле». Спочатку визначаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища на поточний момент часу.

Можливості та загрози визначаються як фактори зовнішнього середовища, враховується їх ієрархічність.

SWOT-аналіз допомагає скласти структурований опис, на підставі якого можна зробити відповідні висновки. Потрібно враховувати, що сильні та слабкі сторони є внутрішніми особливостями організації. Можливості та загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем, впливають на організацію, але організація немає можливості впливати на них. Організації доводиться підлаштовуватися під зовнішнє середовище. Дані, отримані в результаті SWOT-аналізу, служать основою для розробки стратегічних цілей та завдань.

Також можна взяти будь-яку ситуацію, пов'язану з проблемами місцевого самоврядування, опису тієї самої конкретики, про яку йшлося раніше, та встановити ієрархію сил – політичних, соціальних, організаційних. Дані сили двох видів: рушійні та стримуючі. Очевидно, що необхідно нейтралізувати стримуючі сили та направити подальшу роботу в бажаному напрямку. Цей процес складається з трьох складових: діагнозу, визначення потужності сил, що діють за та проти, перерозподілу, конкретизації сил на новому бажаному рівні.

Застосовуючи системний підхід та розуміючи стратегічний менеджмент як систему, можна виділити такі підсистеми цієї складної системи: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів.

Однак найчастіше стратегічний менеджмент організації розглядають як систему з трьох елементів:

- а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;
- б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;
- в) організаційна культура.

Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є "скелетом" організації, а організаційна культура – своєрідна її "душа", яка виробляє "правила гри" в колективі. У результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії із зовнішнім середовищем.

Щодо зовнішнього середовища та його надзвичайно складних характеристик в Україні сьогодні. Воєнна агресія РФ із самого її початку у 2014 р. створила серед інших загроз проблеми руйнування екосистем, порушення нормального функціонування соціальної і культурної інфраструктури регіонів України. Фізичний (матеріальний), соціальний і культурний простори країни і окремих її місць, які тісно пов'язані між собою, постійно зазнають руйнівних впливів, змінюються, трансформуються, втрачаючи звичні характеристики і набуваючи нових.

До культурної інфраструктури у широкому сенсі належать заклади культури, дозвілля, релігійні споруди, заклади освіти, виховання, науки тощо. Культурна інфраструктура є частиною фізичної інфраструктури країни, всі елементи якої є взаємопов'язаними і функціонують у комплексі. Через бойові дії пошкоджено або зруйновано більше ніж 1200 культурні, спортивні та туристичні об'єкти, чим завдано збитків більше ніж на 2 млрд дол. [4].

Світова Організація Об'єднаних Націй ініціювала засідання Ради Безпеки ООН за Арріа-формулою на тему: «Знищення культурної спадщини як наслідок російської агресії проти України». На засіданні були присутні як постійні представники країн в ООН, так і представники ЮНЕСКО та Міжнародної ради пам'яток та видатних місць (ICOMOS), які нещодавно відвідали Україну. Від початку військової агресії росіяни здійснили 423 злочини проти української культурної спадщини і ця кількість не є остаточною, оскільки воєнний конфлікт триває. Знищується як історична, так і природна спадщина.

Економіка країни, майже всі галузі промисловості паралізовано. Знищення культурного та інфраструктурного надбання в ході бойових дій негативно впливає на діяльність, зокрема туристичної сфери України та позначається на економічній її ефективності, а на думку фахівців, туризм буде однією з останніх галузей, що відновиться після війни [1].

Також, за інформацією Українського культурного фонду (УКФ), який досліджував стан культури та креативних індустрій під час війни, виявлено, що креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, зниження попиту на культурні продукти та послуги, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Державні кошти, які в мирний час виділялися на культуру, в умовах воєнного стану спрямовані на підтримку Збройних Сил України. Водночас зазначено, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни. Частина підприємців продовжує працювати, експортуючи креативний продукт і підтримуючи економіку держави.

Проведене УКФ дослідження серед стратегічних кроків розвитку соціокультурної сфери виділяє наступне [3]:

1. «Пріоритетність сектору культури має бути наряду з повоєнним відновленням міст та інфраструктури» – незважаючи на зміну пріоритетів державного фінансування, респонденти наголошують на важливості підтримки та промоції української культури як на національному, так і на міжнародному рівні.

2. «Прозорий конкурс на керівні посади, реструктуризація керівної вертикалі галузі» - скрутні умови воєнного часу не мають нівелювати законність та регламент прийняття стратегічних рішень, що матимуть вплив на галузь та її подальший розвиток.

3. «Стимулювання професійного розвитку для фахівців галузі» – міжнародні освітні тренінги та обмінні програми для митців та менеджерів креативного сектору.

4. «Копродукція та колаборація в міжнародних проєктах» як один з інструментів промоції української культури в Європі та світі.

5. «Акцент на культурі в державній міжнародній політиці» як інструмент залучення міжнародної фінансової підтримки для просування українського мистецтва і митців за кордоном.

6. «Фінансова, інформаційна та організаційна підтримка від держави» – розширення різноманіття національних грантових можливостей, мінімізація документообігу, інформаційні кампанії щодо міжнародних грантових можливостей.

7. «Відновлення повноцінної діяльності Українського культурного фонду з новими пріоритетами» - окремий акцент на промоцію України за кордоном, збільшення кількості освітніх програм та програм міжнародної співпраці щодо підтримки українських митців за кордоном спільно з Міністерствами культури країн Європи.

Не менш значущою підтримкою для представників галузі є реалізація Державної стратегії розвитку креативних індустрій. Очікується, що державна культурна політика не відійде на периферію в умовах воєнного часу, а буде планово реалізована.

Національна стратегія-2030 передбачає збільшення частки креативних індустрій у ВВП до 10 %. Креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити зокрема розвиток туризму як одного із драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів.

Зокрема, у цій стратегії визначено візію, стратегічну мету, індикатори та пріоритетні кроки напрямку «Креативні індустрії та індустрія гостинності» (табл. 1) [2].

У Національній стратегії-2030 також визначено пріоритетні кроки для досягнення цілей напрямку. Серед яких:

- створення та розвиток ринкової екосистеми та інституціональної інфраструктури;
- покращення доступу представників креативних індустрій до фінансових ресурсів;
- розвиток знань та компетенцій представників креативних індустрій;
- розвиток конкурентоспроможності українського креативного продукту.

Таблиця 1

*Візія напрямку. Розвинена креативна економіка
та повністю розкритий туристичний потенціал країни*

Стратегічна мета	1. Забезпечити розвиток туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів	2. Створити конкурентоспроможну креативну економіку для збалансованого розвитку України
Стратегічні цілі	- Посісти 45 місце в The Travel & Tourism Competitiveness Index - Збільшити частку галузі у ВВП до середньосвітового рівня 10 % - Стале зростання кількості, якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на національному, регіональному і локальному рівнях - Збільшити річний обсяг туристичних потоків до 30 млн іноземних і 60 млн внутрішніх туристів	- Збільшити частку креативних індустрій у доданих вартості країни з 3,85 до 5 % - Збільшити частку креативних товарів та послуг в експорті з 0,5 % до 3 % - Збільшити кількість зайнятих з 3,57 до 4,5 % від загальної кількості працевлаштованих - Підвищити позицію у Глобальному Індексі інновацій у категорії Creative goods and services з 95 на 25 позицію - Підвищити захищеність прав інтелектуальної власності

Джерело: [2].

Таким чином, ефективність системи стратегічного менеджменту креативних індустрій визначається комплексністю та системністю поглядів на організацію та її зовнішнє середовище в умовах визначеного державою стратегічного вибору.

Висновки та пропозиції. Сьогодні бачення стратегічного менеджменту фокусується на концепції виживання в конкретних умовах. Саме вижити сьогодні і зараз змушує усіляко задіювати стратегічний менеджмент як інструмент виживання.

Стратегічний менеджмент постає сьогодні як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокомпонентним, швидкозмінюваним. І саме така даність загострює різні аспекти стратегічного менеджменту в умовах важкопрогнозованості та непередбачуваності. Своєю чергою фокус процесу стратегічного планування діяльності організацій зосереджується на оцінці та аналізі зовнішнього середовища з його вищезазначеними характеристиками.

Дослідження стану культури та креативних індустрій під час війни, виявило, що креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Водночас зазначається, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни.

Національна стратегія-2030 передбачає збільшення частки креативних індустрій у ВВП до 10 %. Серед пріоритетних кроків визначено, зокрема, розвиток знань та компетенцій представників креативних індустрій, а також розвиток конкурентоспроможності українського креативного продукту.

Креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити соціокультурний та економічний розвиток регіонів у їхній стратегічній меті.

Список використаних джерел

1. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України і умовах війни [Електронний ресурс] / О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2022. – Вип. 62. – Режим доступу: [URL:https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf).
2. Національна економічна стратегія 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD__If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec246061582.
3. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/news/11082022>.
4. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеева. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. – 410 с.

References

1. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrski, V., Luchka, O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy i umovakh viiny [Losses and ways to save the tourist business of Ukraine and war conditions]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Bulletin of Lviv University. The series is economical*, 62. https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf
2. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. (n.d.). https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD__If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec246061582.
3. Stan kultury ta kreatyvnykh industrii pid chas viiny - rezultaty doslidzhennia vid Ukrainskoho kulturnoho fondu ta MKIP Ukrainy [The state of culture and creative industries during the war - the results of a study by the Ukrainian Cultural Fund and the ICIP of Ukraine]. (2022). <https://ucf.in.ua/news/11082022>.
4. Dembicki, S., Zlobina, O., Kostenko, N. (2022). *Ukrainske suspilstvo v umovakh viiny. 2022 [Ukrainian society in the conditions of war]*. Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine.

Отримано 18.01.2025

UDC 005.21-338.46-026.15

Natalia Vorobyova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies
National Academy of Managers of Culture and Arts (Kyiv, Ukraine)
E-mail: fуете103@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1327-6068>

Svitlana Gavrylyuk

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
University of Economics and Law "KROK" (Kyiv, Ukraine)
E-mail: Gavrylyuks@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

**STRATEGIC MANAGEMENT AND DEVELOPMENT
OF CREATIVE INDUSTRIES: UKRAINIAN REALITIES**

The article defines that strategic management in modern realities appears as a process by which the organization interacts with its environment: complex, multi-component, rapidly changing. It was found that in the conditions of the ongoing war in Ukraine, it is extremely important to use the tool of strategic management, in particular, for the development of creative industries, understanding them as the main engine of the post-war recovery of Ukraine.

It is noted that the interaction of organizations, in particular, the socio-cultural sphere, with the external environment involves the analysis of the socio-cultural situation in the following sections: socio-cultural specificity and problems of the socio-cultural environment; characterization of the socio-cultural environment from the standpoint of the development of institutional conditions; analysis of forces that contribute to or counteract the achievement of the goal.

Strategic steps for the development of the socio-cultural sphere were traced, including the priority of the culture sector, transparent competition for management positions, collaboration in international projects, professional development of industry specialists, emphasis on culture in state international policy as a tool for attracting international financial support to promote Ukrainian art and artists abroad; financial, informational and organizational support from the state.

A study of the state of culture and creative industries during the war revealed that creative industries suffered significant negative consequences, but at the same time it was found that creative industries have a chance to become the engine of Ukraine's post-war recovery. It is proven that creative industries and the hospitality industry, as a vector of the country's economic development, should ensure the socio-cultural and economic development of regions in their strategic goal.

Keywords: strategic management; creative industries; hospitality industry; sociocultural development.

Table: 1. References: 4.