

УДК 30.341.1:336.7

**Шевчук Ярослав Ярославович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0007-0467-2305

**Шевчук Іван Ярославович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0004-4955-1185

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти управління підприємствами креативних індустрій в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Визначено, що традиційні управлінські підходи не завжди ефективні для креативного сектору через його динамічність, залежність від творчого потенціалу та специфічні механізми монетизації. Проаналізовано сучасні виклики, зокрема необхідність адаптивного стратегічного управління, інтеграції цифрових технологій, використання альтернативних фінансових інструментів та захисту інтелектуальної власності. Особливу увагу приділено впливу новітніх технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, соціальні медіа та доповнена реальність, на розвиток бізнес-моделей у креативному секторі. Доведено, що підприємства креативних індустрій потребують комплексного підходу до управління, що поєднує творчі стратегії, технологічні рішення та інноваційні фінансові механізми.

**Ключові слова:** креативні індустрії, управління підприємствами, цифрові технології, Big Data, штучний інтелект, маркетинг, стратегічний менеджмент.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства креативних індустрій стикаються з новими управлінськими викликами, обумовленими цифровізацією економіки, зростанням глобальної конкуренції, нестабільністю ринку та швидкоплинністю споживчих уподобань. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на індустріальні галузі, виявляються недостатньо ефективними у середовищі, де ключовими активами є творчість, інтелектуальна власність і здатність до постійних інновацій. Управління підприємствами креативного сектору потребує інтеграції технологічних рішень, нестандартних стратегій монетизації, гнучких організаційних структур та нових моделей взаємодії зі споживачами. Усе це актуалізує необхідність перегляду теоретичних засад і практичних підходів до управління у креативній економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питання управління креативними підприємствами досліджується у працях таких авторів, як Р. Флоріда [2], Д. Тросбі [4], М. Кавардін [1], а також українських науковців – О. А. Гаращука [5], Л. Г. Мельника [10], С. О. Каленюка [8], І. В. Гутника [6]. Р. Флоріда у своїй теорії «креативного класу» підкреслює важливість творчого капіталу як рушія інноваційного розвитку [2]. Д. Тросбі акцентує увагу на культурній економіці та управлінні інтелектуальними активами [4]. Вітчизняні дослідники, зокрема С. Каленюк і І. Гутник, вивчають особливості цифрової трансформації креативного бізнесу, проблеми фінансування та стратегічного планування в умовах нестабільності [6, 8]. Загалом, наукові підходи сходяться на необхідності поєднання творчого та інноваційного потенціалу з сучасними інструментами стратегічного управління, впровадженням цифрових технологій, використанням Big Data, соціальних медіа, блокчейну та алгоритмів AI. Проте досі недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції

управлінських стратегій у реалії цифрової економіки, особливо в контексті трансформації бізнес-моделей, захисту інтелектуальної власності та формування нових джерел фінансування креативних проєктів.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження особливостей управління підприємствами креативних індустрій в умовах цифрової трансформації, виявлення ключових викликів та можливостей, аналіз сучасних підходів до стратегічного управління, а також обґрунтування інноваційних моделей, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємств цього сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління підприємствами креативних індустрій набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої ролі нематеріальних активів у створенні конкурентних переваг. Ці підприємства функціонують у середовищі, де інновації, творчий потенціал і унікальність продукту визначають не лише економічну ефективність, а й можливість довготривалого існування на ринку. Традиційні управлінські підходи, які працюють у класичних галузях промисловості, не завжди можуть забезпечити ефективне керування підприємствами креативного сектору, оскільки їхній розвиток базується на інших принципах – гнучкості, адаптивності та інтеграції творчих процесів у бізнес-моделі [9]. Креативні підприємства часто стикаються з нестабільністю попиту, високим рівнем невизначеності та необхідністю постійного генерування нових ідей. У зв'язку з цим, процес управління має бути зорієнтований не тільки на класичні принципи стратегічного планування, але й на методи, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Важливим є управління людськими ресурсами, оскільки основний капітал таких підприємств – це люди, їхня креативність та здатність продукувати інновації. Мотиваційні системи повинні враховувати не лише матеріальні стимули, а й створення умов для творчого самовираження, колаборації та гнучкості робочого процесу [8].

Фінансування в креативних індустріях також має свої особливості. Традиційні механізми залучення капіталу, такі як банківські кредити або інвестиційні фонди, можуть бути менш ефективними, оскільки творчі проєкти часто мають невизначену економічну віддачу. Тому велике значення мають альтернативні фінансові інструменти – грантові програми, краудфандинг, меценатська підтримка. Окрім цього, важливою складовою успішного управління є стратегія монетизації креативного продукту, яка може включати ліцензування, франчайзинг, цифрові платформи розповсюдження, а також прямі продажі та партнерські моделі. Інноваційні бізнес-моделі, такі як платформи для колаборації, маркетплейси творчого контенту та механізми ко-креації, значно змінюють управлінський ландшафт креативних індустрій. Використання цифрових технологій та автоматизованих систем аналізу даних дозволяє підприємствам отримувати точніші уявлення про своїх споживачів, передбачати тренди та адаптувати свої стратегії відповідно до нових запитів ринку [3].

Впровадження штучного інтелекту та алгоритмічного аналізу споживчих вподобань надає змогу персоналізувати контент і продукти, що є ключовим фактором у боротьбі за увагу аудиторії [6]. Однак, однією з основних проблем у сфері управління підприємствами креативних індустрій є питання захисту інтелектуальної власності. У цифрову епоху зростає ризик нелегального використання контенту, плагіату та порушень авторських прав, що може негативно впливати на фінансову стійкість компаній. Успішне управління передбачає не лише створення механізмів захисту інтелектуальних активів, але й використання ліцензійних моделей, що дозволяють ефективно монетизувати творчі продукти без втрати контролю над ними [4]. Глобалізація та цифровізація ринків значно розширюють можливості підприємств креативного сектору, але водночас створюють нові виклики, пов'язані з конкуренцією, адаптацією до різних культурних контекстів та необхідністю динамічного реагування на зміну уподобань аудиторії. Успішне управління в цій сфері передбачає розширення міжнародних

партнерств, використання крос-культурних стратегій маркетингу та впровадження інструментів цифрової дипломатії [12]. Отже, управління підприємствами креативних індустрій вимагає гнучкості, стратегічного мислення та здатності інтегрувати творчі процеси в бізнес-моделі. Використання сучасних технологій, адаптація фінансових стратегій та ефективне управління людськими ресурсами є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність та життєздатність таких підприємств. Усе це створює нові виклики та можливості для розвитку креативного сектору, що все більше перетворюється на важливу складову глобальної економіки.

Креативні індустрії одними з перших адаптували новітні цифрові інструменти у свою діяльність, що визначило їх унікальність та конкурентну перевагу серед інших галузей. Використання сучасних технологій дозволило підприємствам цього сектору не лише автоматизувати внутрішні процеси, а й розширити межі взаємодії з аудиторією, впровадити персоналізовані підходи до споживачів та трансформувати традиційні бізнес-моделі. Цифровізація стала не просто інструментом оптимізації, а основним драйвером розвитку креативного сектору, який поєднує технології з мистецтвом, дизайном, маркетингом та медіа. Серед ключових цифрових інструментів, які широко використовуються у креативних індустріях, слід виокремити Big Data. Обробка великих масивів даних дозволяє підприємствам отримувати глибший аналіз споживчої поведінки, виявляти тренди та формувати прогностичні моделі ринку. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть не лише аналізувати попередні патерни поведінки клієнтів, а й передбачати майбутні вподобання, що є надзвичайно важливим у динамічному середовищі цифрових медіа та творчого контенту [7].

Важливу роль у креативному секторі відіграє штучний інтелект (AI), який використовується для автоматизації творчих та аналітичних процесів. Він дозволяє підприємствам обробляти великі обсяги інформації, аналізувати ринки, прогнозувати споживчі запити, а також створювати персоналізований контент. Розвиток нейромереж та глибокого навчання відкриває нові можливості для музичної, кінематографічної, рекламної та дизайнерської індустрій, де AI використовується для генерації графічних та текстових матеріалів, монтажу відео та навіть створення музичних композицій [1]. Соціальні медіа змінили правила комунікації між брендами та аудиторією. Користувачі стали активними учасниками процесу виробництва контенту, що перетворило маркетингові стратегії на двосторонню взаємодію. Соціальні платформи дозволяють підприємствам креативних індустрій не лише доносити свої ідеї до споживачів, а й отримувати миттєвий зворотний зв'язок, формувати ком'юніті навколо бренду та адаптувати продукти відповідно до запитів цільової аудиторії. Завдяки алгоритмічному аналізу соціальної активності компанії можуть ефективніше сегментувати ринок, визначати ключові споживчі інтереси та налаштовувати персоналізовані маркетингові кампанії [5].

Доповнена реальність (AR) відкриває нові перспективи для візуалізації контенту, створюючи інтерактивні формати взаємодії між користувачем та цифровим середовищем. AR-технології широко застосовуються у гейм-дизайні, модній індустрії, рекламі та освіті, дозволяючи брендам занурювати споживачів у новий вимір комунікації та емоційного сприйняття продуктів. Використання AR у маркетингу створює ефект присутності, що сприяє глибшому залученню аудиторії та підвищенню лояльності до бренду [2]. Одним із найперспективніших інструментів цифрової трансформації є блокчейн-технологія, яка створює нові бізнес-моделі, засновані на децентралізованих економічних відносинах. У креативних індустріях блокчейн використовується для забезпечення прозорості фінансових операцій, захисту авторських прав, створення NFT (невзаємозамінних токенів), які дозволяють митцям монетизувати свої твори без посередників. Це відкриває нові можливості для

художників, дизайнерів, музикантів та інших представників творчої сфери, дозволяючи їм безпосередньо взаємодіяти з аудиторією та отримувати справедливу винагороду за свою працю [13]. Таким чином, креативні індустрії демонструють унікальну здатність до інтеграції цифрових технологій у свою діяльність, створюючи інноваційні підходи до управління, маркетингу та монетизації творчого контенту. Поєднання великих даних, штучного інтелекту, соціальних платформ, доповненої реальності та блокчейну дозволяє підприємствам креативного сектору зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринку та формувати нові моделі бізнесу, що базуються на інноваціях та цифровій економіці.

Big Data відіграє ключову роль у функціонуванні кіноіндустрії, музичних та геймінг-індустрій, дозволяючи проводити детальний аналіз продажів квитків, визначати рейтинги творчого продукту та досліджувати поведінку користувачів під час споживання контенту. Завдяки обробці великих обсягів даних компанії можуть виявляти закономірності у вподобаннях аудиторії, оптимізувати маркетингові стратегії та адаптувати продукт відповідно до актуальних запитів ринку. Аналіз користувацьких дій у цифрових середовищах відкриває можливості для точнішого прогнозування трендів, що особливо важливо у висококонкурентному середовищі креативних індустрій. Подальший аналіз дозволяє не лише покращувати якість контенту, а й коригувати стратегії дистрибуції, залучення аудиторії та монетизації [1]. Штучний інтелект стає важливим інструментом для створення креативного контенту, охоплюючи широкий спектр завдань – від написання музичних композицій до генерації текстів, зображень та візуальних ефектів. Його використання стає дедалі поширенішим не лише у сфері кінематографу, музики та відеоігор, а й у літературній галузі, де AI застосовується для написання сценаріїв, автоматизованого редагування та навіть створення художніх текстів. Алгоритми машинного навчання дозволяють персоналізувати контент, що робить його більш привабливим для кінцевого споживача [11].

Соціальні медіа є основним каналом взаємодії між компаніями та аудиторією у сфері креативних індустрій. Вони виконують не лише функцію просування контенту та продуктів, а й створюють платформу для побудови довготривалих взаємовідносин із клієнтами. Використання алгоритмів аналізу соціальної активності дозволяє брендам сегментувати аудиторію, адаптувати маркетингові стратегії та проводити таргетовані рекламні кампанії. Завдяки соціальним мережам креативні підприємства можуть швидко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, формувати ком'юніті навколо бренду та забезпечувати інтерактивну взаємодію в режимі реального часу [2]. Доповнена реальність відкриває нові можливості для взаємодії споживачів із креативним продуктом, зокрема через віртуальні примірники товарів, створення інтерактивних туристичних маршрутів та цифрову інтеграцію мистецтва у міське середовище. Використання AR дозволяє підвищити рівень залученості аудиторії, створюючи імерсивний досвід, що значно впливає на емоційне сприйняття бренду. Інтерактивні технології також активно впроваджуються у сфері освіти, музейної справи та архітектури, що свідчить про широке застосування цього інструменту в різних галузях креативної економіки [10].

Блокчейн-технологія забезпечує прозорість фінансових операцій у сфері креативних індустрій, дозволяючи створювати децентралізовані системи управління продажами, бронюванням місць та просуванням цифрового контенту. Її застосування сприяє боротьбі з піратством та нелегальним використанням творчих продуктів, забезпечуючи справедливий розподіл доходів між авторами, продюсерами та розповсюджувачами. Одним із найперспективніших напрямків використання блокчейну є впровадження NFT (невзаємозамінних токенів), які дозволяють художникам, музикантам та розробникам відеоігор отримувати справедливу винагороду за свою роботу [5]. Отже, цифрові технології кардинально змінюють підходи до управління підприємствами креативних індустрій, інтегруючи новітні маркетингові інструменти на всіх етапах життєвого циклу продукту – від

планування до аналізу ефективності реалізації. Використання Big Data, AI, соціальних медіа, AR і блокчейну сприяє не лише підвищенню якості контенту та персоналізації комунікацій, а й створенню нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифрову економіку та взаємодію з глобальною аудиторією. У таких умовах успішне управління підприємствами креативного сектору вимагає не лише творчого підходу, а й стратегічного мислення, технологічної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінного ринкового середовища.

**Висновки.** Управління підприємствами креативних індустрій вимагає адаптивних та інноваційних підходів, оскільки традиційні бізнес-моделі не можуть повною мірою забезпечити ефективність роботи у сфері, де основними активами є творчість, унікальність продукту та швидка реакція на зміни ринкового середовища. Використання цифрових технологій стало не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим фактором конкурентоспроможності. Big Data та штучний інтелект відкривають нові можливості для аналізу поведінки споживачів, прогнозування трендів та персоналізації контенту, що є критично важливим для підприємств, орієнтованих на масового споживача. Особливістю управління в цій сфері є необхідність впровадження гнучких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до швидких змін у споживчих уподобаннях та технологічних новаціях. Використання соціальних медіа та омніканальних маркетингових стратегій дозволяє підприємствам креативного сектору не лише просувати свої продукти, а й формувати спільноти навколо брендів, створюючи сталі відносини зі споживачами.

Важливим напрямком є також фінансова стратегія креативних підприємств, оскільки традиційні механізми залучення капіталу часто не відповідають реаліям цієї галузі. Використання краудфандингу, NFT, ліцензування та блокчейн-технологій сприяє створенню альтернативних способів монетизації, які можуть бути більш ефективними, ніж класичні інвестиційні підходи. Не менш актуальним є питання захисту інтелектуальної власності, оскільки цифрова доступність контенту підвищує ризики його нелегального використання. Використання смарт-контрактів, блокчейну та цифрових підписів може сприяти вирішенню цієї проблеми, забезпечуючи авторам та правовласникам належну винагороду за їхню працю. Таким чином, успішне управління підприємствами креативних індустрій базується на поєднанні інноваційного менеджменту, цифрових технологій та стратегічного підходу до розвитку. Майбутній розвиток цього сектору залежатиме від здатності підприємств швидко адаптуватися до нових умов, інтегрувати передові рішення та знаходити баланс між творчістю, комерціалізацією та технологічним прогресом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Cowardin, M. (2020). *Creative Industries: Development, Management and Global Impact*. New York: Routledge.
2. Florida, R. (2019). *Креативний клас: Люди, які змінюють майбутнє*. Київ: Основи.
3. Hesmondhalgh, D. (2019). *The Cultural Industries* (4th ed.). London: SAGE Publications.
4. Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Гаращук, О. А. (2021). Креативна економіка в умовах цифрової трансформації: напрями розвитку в Україні. *Економіка і прогнозування*, (3), 25–34.
6. Гутник, І. В. (2021). Управління підприємствами креативної індустрії в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, (43), 102–107.
7. Задорожнюк, Н. О., & Беноева, М. Х. (2016). Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*, (1), 132–135.
8. Каленюк, С. О. (2022). Цифровізація та розвиток креативних індустрій: стратегічні пріоритети управління. *Економіка України*, (6), 58–66.
9. Кліпкова, О. І. (2015). Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*, (2 (2)), 76–80.

10. Мельник, Л. Г. (2020). Креативна економіка: сутність, потенціал і механізми реалізації. *Бізнес Інформ*, (12), 9–16.
11. Островська, Г. (2021). Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*, (2 (25)), 625-640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842>
12. Рудь, Н. (2022). Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*, 1(2), 69-79. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/308-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-907-1-10-20220718.pdf>
13. Шкарлет, С. М., & Дубина, М. В. (2019). Особливості взаємодії креативних індустрій та фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1 (17)), 207-218. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176643/176439>

## REFERENCES

1. Cowardin, M. (2020). *Creative Industries: Development, Management and Global Impact*. New York: Routledge.
2. Florida, R. (2019). *Kreatyvnyi klas: Liudy, yaki zminiuiut maibutnie*. Kyiv: Osnovy.
3. Hesmondhalgh, D. (2019). *The Cultural Industries* (4th ed.). London: SAGE Publications.
4. Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Harashchuk, O. A. (2021). *Kreatyvna ekonomika v umovakh tsyfrovoy transformatsii: napriamy rozvytku v Ukraini*. *Ekonomika i prohozuvannia*, (3), 25–34.
6. Hutnyk, I. V. (2021). *Upravlinnia pidpriemstvamy kreatyvnoi industrii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky*. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (43), 102–107.
7. Zadorozhniuk, N. O., & Benoieva, M. Kh. (2016). *Doslidzhennia kluchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu*. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomika*, (1), 132-135.
8. Kaleniuk, S. O. (2022). *Tsyfrovizatsiia ta rozvytok kreatyvnykh industrii: stratehichni priorytety upravlinnia*. *Ekonomika Ukrainy*, (6), 58–66.
9. Klipkova, O. I. (2015). *Kreatyvnist ta innovatsiinst yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom*. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomika*, (2 (2)), 76-80.
10. Melnyk, L. H. (2020). *Kreatyvna ekonomika: sutnist, potentsial i mekhanizmy realizatsii*. *Biznes Inform*, (12), 9–16.
11. Ostrovska, H. (2021). *Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiinykh pidpriemstv*. *Elektronne nauкове fakhove vydannia "Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava"*, (2 (25)), 625-640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842>
12. Rud, N. (2022). *Kreatyvnist v upravlinni innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva*. *Ekonomichni forum*, 1(2), 69-79. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/308-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-907-1-10-20220718.pdf>
13. Shkarlet, S. M., & Dubyna, M. V. (2019). *Osoblyvosti vzaiemodii kreatyvnykh industrii ta finansovykh ustanov*. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (1 (17)), 207-218. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176643/176439>

**Shevchuk Yaroslav Yaroslavovych**  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

**Shevchuk Ivan Yaroslavovych**  
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

## TITLE OF THE ARTICLE

**Abstract.** *The article examines key aspects of managing creative industries enterprises in the context of digital transformation and globalization. It is determined that traditional management approaches are not always effective for the creative sector due to its dynamism, dependence on creative potential and specific monetization mechanisms. Modern challenges are analyzed, in particular the need for adaptive strategic*

*management, integration of digital technologies, use of alternative financial instruments and protection of intellectual property. Special attention is paid to the impact of new technologies, such as Big Data, artificial intelligence, blockchain, social media and augmented reality, on the development of business models in the creative sector. It is proven that creative industries enterprises need a comprehensive approach to management that combines creative strategies, technological solutions and innovative financial mechanisms.*

**Keywords:** *creative industries, enterprise management, digital technologies, Big Data, artificial intelligence, marketing, strategic management.*