

---

УДК 005.342:004.9(477)  
JEL Classification: M15; M31; F60; O33  
DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2025.10

**А. Д. МОСТОВА,**  
доктор економічних наук,  
доцент, професор,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,  
Варненський університет менеджменту,  
ORCID: 0000-0002-3998-3441

**Креативний менеджмент у цифровій економіці України:  
європейський досвід і стратегічні орієнтири розвитку**

*У статті досліджено роль креативного менеджменту як стратегічного ресурсу цифрової економіки. Визначено його концептуальні засади, функції та зв'язок із розвитком людського і культурного капіталу. Проаналізовано європейський досвід інтеграції креативності, цифрових технологій і сталого розвитку на основі програм Creative Europe, Digital Europe та European Green Deal. Обґрунтовано значення креативного менеджменту для післявоєнної відбудови України, зокрема через розвиток креативно-цифрових компетентностей, інституційної підтримки, стартап-екосистем і впровадження технологій штучного інтелекту. Запропоновано напрями посилення ролі креативного менеджменту у формуванні інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої економіки України.*

**Ключові слова:** креативний менеджмент, цифрова економіка, креативно-цифрові компетентності, культурні та креативні індустрії, інновації, сталий розвиток, штучний інтелект, післявоєнна відбудова України.

**A. MOSTOVA,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
State University of Information and Communication Technologies,  
Varna University of Management,  
ORCID: 0000-0002-3998-3441

### **Creative Management in Ukraine's Digital Economy: European Experience and Strategic Development Guidelines**

*The article examines the role of creative management as a strategic resource of the digital economy. It defines its conceptual foundations, functions, and connection with the development of human and cultural capital. The European experience of integrating creativity, digital technologies, and sustainable development is analyzed based on the Creative Europe, Digital Europe, and European Green Deal programs. The significance of creative management for Ukraine's post-war recovery is substantiated, emphasizing the development of creative-digital competences, institutional support, startup ecosystems, and the implementation of artificial intelligence technologies. The article outlines key directions for strengthening creative management's role in building an innovative, competitive, and sustainable Ukrainian economy.*

**Keywords:** *creative management, digital economy, creative-digital competences, cultural and creative industries, innovation, sustainable development, artificial intelligence, post-war recovery of Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Цифрова економіка формує нову парадигму управління, у якій креативність стає стратегічним ресурсом розвитку суспільства, бізнесу та держави. Зростання ролі інтелектуального й креативного капіталу визначає здатність організацій адаптуватися до технологічних змін і створювати інноваційні продукти [7; 12]. В сучасних умовах відбувається перехід від технологічної до креативно-цифрової моделі розвитку, де інновації народжуються на перетині технологій і творчості [13].

Для України розвиток креативного менеджменту набуває особливого значення у післявоєнній відбудові, коли економічне зростання залежить від інновацій і цифрової зрілості. ККІ є важливим чинником соціально-економічного відновлення та драйвером інтеграції України до європейського ринку [6]. Важливою умовою є поєднання цифровізації з розвитком людського капіталу [5].

Отже, креативний менеджмент у цифровій економіці сприяє інноваційному розвитку, що визначає здатність бізнесу до інновацій і конкурентоспроможність держави. Його дослідження дає змогу з'ясувати, як поєднання креативності, цифрових технологій і сучасних управлінських практик формує основу сталого розвитку України в європейському контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика креативного менеджменту в цифровій економіці широко представлена у міжнародних і національних дослідженнях, проте системна інтеграція цих підходів в

---

українському контексті все ще обмежена. Концептуальні поняття креативного менеджменту, креативного мислення представлені у публікаціях міжнародних організацій (World Economic Forum, OECD, European Investment Fund, UNCTAD та інших), та українських органів державної влади і управління (Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України, Український культурний фонд тощо).

Серед українських науковців Гудзь О.Є., Мізин О.О. [16] аналізують удосконалення корпоративного креативного менеджменту, Мазур О. та Квітка С. [18] вивчали вплив цифрової трансформації на розвиток індустрій, Бондар А. [15] дослідив застосування креативних технологій для конкурентоспроможності, Трач [19] представив нові моделі комунікації у культурно-креативному середовищі, Комар В.О. [17] вивчав напрями євроінтеграції українських ККІ.

Міжнародні джерела (OECD, UNCTAD, ЕС, EIF) фокусуються на стратегічних і макроекономічних аспектах розвитку креативної економіки, тоді як українські дослідження переважно мають описовий або галузевий характер без глибокого зіставлення з європейськими моделями.

Наукова прогалина полягає у відсутності комплексного підходу, який поєднує управлінські, економічні та політичні виміри креативного менеджменту в умовах цифрової трансформації України.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду розвитку креативного менеджменту в умовах цифрової трансформації та обґрунтування його ролі як стратегічного ресурсу цифрової економіки України з урахуванням європейських політик, програм підтримки креативних індустрій і сучасних управлінських практик.

**Результати.** Креативний менеджмент пройшов трансформацію від управління творчими процесами до усвідомлення креативності як стратегічного ресурсу розвитку організацій. Спочатку її трактували як індивідуальну здатність митця чи винахідника, проте з поширенням цифрових технологій креативність набула колективного й міждисциплінарного виміру [7].

Креативне й аналітичне мислення належать до п'яти ключових навичок майбутнього, що підтверджує стратегічну роль творчих компетентностей у глобальній економіці [13]. Значна роль належить взаємозв'язку креативних і цифрових компетентностей, ролі освіти у формуванні інноваційного мислення та внеску культурних і креативних індустрій у соціальні інновації [7-9].

У сучасному менеджменті креативність розглядається як організаційна компетентність, інтегрована у стратегії, процеси та корпоративну культуру [8]. Креативний менеджмент означає системне управління ідеями, інноваціями та комунікаціями в цифровому середовищі, що стимулює відкритість і співтворчість [2; 4]. Європейські компанії активно застосовують design thinking, agile management, open innovation і штучний інтелект як інструменти підвищення інноваційності.

У цифровій економіці креативність постає формою інтелектуального та культурного капіталу, що забезпечує інноваційний розвиток і соціальну

стійкість. В останні десятиліття відбувається зростання креативної економіки та глобальної торгівлі креативними товарами й послугами, стимульоване цифровими технологіями [12].

Розвиток творчих і цифрових навичок взаємопов'язаний і підвищує здатність економік адаптуватися до структурних змін [7]. Культурні та креативні індустрії мають мультиплікативний ефект та сприяють інноваціям, зайнятості й регіональному розвитку [9]. Креативність поєднує технологічні рішення, культурні практики та соціальний капітал, формуючи основу сталого зростання [4].

Розвиток креативного потенціалу організацій базується на інноваційній культурі, навчанні через досвід та цифрових технологіях. Інноваційна культура створює довірливе середовище для обміну знаннями та експериментів [8]. Освітні програми, орієнтовані на проєктне навчання й практичну взаємодію, підвищують цифрову креативність працівників [8]. Дослідження European Investment Fund [4] і Voices of Culture [14] акцентують на потенціалі креативного сектору в контексті зеленої трансформації. Цифрові технології розширюють можливості генерування ідей і комунікації [12]. Поєднання цих чинників формує систему, у якій креативність інтегрується у стратегічне управління підприємством.

Креативний менеджмент інтегрує управління людським потенціалом, інноваційну культуру та взаємодію людини з технологіями, а менеджер нового типу виступає фасилітатором середовища, у якому креативність генерує стратегічні рішення [2]. У цифровій трансформації менеджер переходить від контролю до модерації творчих процесів. Він координує взаємодію між командами, технологіями та цілями організації.

Методи agile management, design thinking і lean innovation широко застосовуються у гнучких середовищах [7]. Вони стимулюють спільні рішення, скорочують час між ідеєю та реалізацією й посилюють залученість персоналу. Поєднання гнучких підходів до управління з розвитком людського потенціалу забезпечує стійкість організацій у цифровій економіці [8].

Отже, теоретичні засади креативного менеджменту охоплюють інтеграцію стратегічного бачення, інноваційної культури та цифрових технологій, що спільно формують фундамент конкурентоспроможності організацій і розвитку креативної економіки.

Європейський Союз розглядає креативність і цифрові технології як ключові чинники конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку. У документах European Parliament підкреслюється, що культурні та креативні індустрії (ККІ) формують соціально-економічне зростання й зміцнюють цифрову економіку [4].

Розвиток культурних і креативних індустрій (ККІ) ЄС визначає пріоритетом економічної політики, оскільки вони формують додану вартість, зайнятість і соціальний капітал [3]. Інтеграція креативного мислення у стратегії цифрової трансформації підвищує ефективність управління та зміцнює конкурентні переваги [9].

ЄС реалізує цю політику через програми, які поєднують розвиток цифрових навичок, інституційну стійкість і культурне різноманіття [2].

---

Creative Europe є основним фінансовим інструментом ЄС у сфері культури та ККІ. Програма підтримує культурне розмаїття, інноваційний потенціал і цифрову адаптацію організацій [2]. Інноваційні та цифрові проєкти успішно об'єднують бізнес, освіту й культуру [2]. Підпрограми Culture і MEDIA стимулюють співпрацю між культурними й технологічними секторами, сприяючи впровадженню колаборацій, відкритих інновацій та навчання через спільну творчість. Програма формує європейський простір обміну досвідом, де креативний менеджмент координує взаємодію митців, підприємств і державних інституцій.

Програма Digital Europe спрямована на розвиток цифрових інфраструктур, технологій і навичок, формуючи технологічну основу креативного менеджменту [2]. Вона стимулює використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, кібербезпеки та аналітики даних, що забезпечує цифрову зрілість і інноваційність ККІ. Хоча програма не орієнтована виключно на культуру, її інструменти підтримують інтеграцію технологічних рішень із креативним контентом.

У межах European Green Deal креативність трактується як рушій сталого розвитку. Існує значний потенціал ККІ у формуванні екологічної свідомості через інноваційний дизайн, комунікацію та культурні практики [14]. Поєднання креативного мислення з екологічними інноваціями сприяє формуванню бізнес-моделей циркулярної економіки [9]. Креативний менеджмент, у цьому контексті, інтегрує екологічні цінності в корпоративні стратегії, забезпечуючи «зелену» трансформацію сектору.

Таким чином, європейська модель креативного менеджменту орієнтована на створення екосистеми, де інтегруються інновації, креативність і цифрові компетентності.

European Investment Fund [3] окреслює потреби ККІ у фінансуванні та пропонує інструменти, які полегшують доступ до кредитів для МСП. Одним із ключових механізмів є Creative Europe Guarantee Facility, що підтримує інноваційну активність бізнесів і підвищує управлінську компетентність у сфері креативного підприємництва. Фінансові інструменти ЄС не лише зміцнюють економічну життєздатність сектору, а й сприяють формуванню сучасних навичок креативного управління.

Отже, європейський досвід демонструє, що синергія креативності, цифрових технологій і сталого розвитку є базовим принципом сучасної політики ЄС. Програми та стратегії забезпечують підтримку культурного сектору, формування технологічної інфраструктури та екологічної відповідальності. Креативний менеджмент виступає інтеграційним механізмом, що поєднує культурний, технологічний і економічний виміри розвитку та створює основу для адаптації європейських практик в Україні.

В українських документах (Міністерство економіки, Міністерство цифрової трансформації, Український культурний фонд) креативні індустрії визначено як перспективний напрям післявоєнного відновлення та європейської інтеграції [11]. PPV Knowledge Networks [10] пропонує механізми залучення МСП до інноваційних екосистем, а Chatham House [1] підкреслює культурну складову соціальної трансформації України.

Експортна стратегія для сектору креативних індустрій 2018–2020 рр. визначає ККІ перспективним напрямом економічного зростання, підкреслюючи необхідність міжсекторальної співпраці, цифровізації та розвитку підприємницьких навичок [6].

З 2020 року креативна складова інтегрується у державну цифрову політику: створюються міжвідомчі платформи за участю Міністерства культури, економіки та цифрової трансформації. Така координація узгоджується з європейським баченням креативності як чинника економічної стійкості [4].

Мінцифри координує процеси цифрового розвитку, що створюють умови для реалізації креативного потенціалу. Ініціативи Дія.Освіта, Індекс цифрової трансформації регіонів (розроблений разом із Фондом «Східна Європа» та Ernst & Young) спрямовані на підвищення цифрової грамотності й розвиток людського капіталу [5]. Дія.Бізнес, House of Europe та Ukrainian Startup Fund стимулюють підприємництво й креативні цифрові рішення.

Підхід Мінцифри відповідає європейській логіці, за якою цифрові та креативні навички взаємодоповнюють одна одну [7]. Формування стартапів, хабів і цифрових сервісів створює основу української моделі digital-creative екосистеми, побудованої на принципах гнучкості та відкритості.

Ключову роль у розвитку креативних індустрій відіграє Український культурний фонд (УКФ), який підтримує цифровізацію культурної спадщини, інноваційні підходи до управління й міжсекторальні ініціативи [11]. Фонд фінансує створення культурних хабів, цифрових платформ і освітніх проєктів, діючи відповідно до європейських принципів прозорості, партнерства та інституційної взаємодії.

Міжнародну підтримку забезпечують програми Creative Europe Desk Ukraine, House of Europe, EU4Culture, які сприяють адаптації європейських практик креативного менеджменту [2]. У результаті формується національна екосистема, що поєднує державну, освітню й міжнародну підтримку.

Попри позитивні тенденції, сектор стикається з низкою бар'єрів. МСП мають обмежений доступ до фінансування через відсутність спеціалізованих механізмів підтримки [10]. Освітня система лише частково інтегрує практики design thinking та project-based learning, що стримує розвиток сучасних управлінських навичок. Зберігається регіональна нерівність. Більшість ініціатив зосереджено у великих містах, тоді як місцеві громади залишаються без інфраструктури й цифрових можливостей. Подолання цих бар'єрів потребує узгодженої політики, що поєднає фінансові, освітні та регіональні інструменти підтримки.

Європейський досвід доводить ефективність кластерної моделі та державно-приватного партнерства, що поєднує ресурси держави, бізнесу й освіти [7]. Для України це означає створення creative hubs та innovation labs на базі університетів і місцевих громад, а також інтеграцію європейських освітніх практик через програми Erasmus+ і Creative Europe. Такі ініціативи сприятимуть підготовці менеджерів креативної економіки з інноваційним мисленням, необхідним для післявоєнного відновлення держави.

Україна переходить від культурно-гуманітарної до інноваційно-

---

економічної моделі розвитку, у якій креативність стає важливим інструментом інноваційності, експорту та міжнародної конкурентоспроможності. Підтримка державних інституцій, діяльність УКФ і міжнародне партнерство формують основу для зростання сектору. Подальший прогрес потребує посилення фінансових механізмів, інтеграції креативності в освіту та розбудови регіональної інфраструктури. Адаптація досвіду підтримки креативних та цифрових ініціатив може забезпечити Україні сталу модель креативного менеджменту, що підтримає цифрову трансформацію та післявоєнне відновлення.

Розвиток креативного менеджменту в Україні залежить від людського капіталу, здатного поєднувати технологічні та творчі компетентності. Синергія цифрових і креативних навичок є ключовим чинником стійкості економік до технологічних змін [7]. Необхідно інтегрувати навчальні курси з digital creativity, design thinking, creative entrepreneurship у програми університетів і професійної освіти, впроваджуючи проєктне навчання та міждисциплінарні практики. Важливим напрямом є розвиток системи неперервного навчання для фахівців креативних індустрій, що забезпечить їхню адаптацію до швидкої цифрової динаміки.

Підсилення креативного менеджменту потребує інституційної основи та інноваційних екосистем. Європейський досвід підтверджує ефективність державних програм підтримки стартапів, грантів і хабів, що поєднують освіту, бізнес і культуру [2]. Потенціал освітніх ініціатив Мінцифри доцільно використати для формування системи розвитку креативно-цифрових компетентностей. Пріоритетом є розширення таких ініціатив у регіонах і розвиток цифрової інфраструктури – інтернету, хмарних сервісів, платформ для віддаленої співпраці.

Цифрові технології (штучний інтелект, аналітика даних, віртуальні простори) стають важливими інструментами креативної економіки, що сприяють підвищенню ефективності креативних індустрій і створенню нових бізнес-моделей [12]. Застосування ШІ охоплює генеративний дизайн, автоматизовану аналітику, персоналізацію контенту й оптимізацію комунікацій. Водночас важливе правове та етичне регулювання, особливо щодо авторських прав. В освітні програми доцільно включати AI literacy для менеджерів, аби забезпечити грамотне використання технологій без втрати творчої унікальності.

Малі й середні підприємства є основою української економіки, однак часто бракує управлінських інструментів для інновацій. Креативний менеджмент може забезпечити гнучке стратегічне управління, орієнтоване на інновації та підвищення адаптивності і стійкості бізнесу [8]. Необхідно розробити практичні рекомендації з креативного управління МСП, особливо для стартапів, що поєднують технології з культурними або соціальними цілями.

Сучасна політика ЄС, зокрема European Green Deal, акцентує на ролі креативних індустрій у досягненні цілей сталого розвитку. Потенціал культури у формуванні екологічної свідомості та створенні «зелених» інновацій є високим. В Україні це передбачає розвиток екодизайну,

циркулярного виробництва та цифрових кампаній, спрямованих на сталу поведінку. Інтеграція екологічних і соціальних принципів у креативне управління сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу України.

Посилення ролі креативного менеджменту потребує комплексної політики, що поєднує освіту, інституційну підтримку, технологічні інновації та екологічну відповідальність. Основні напрями включають: розвиток креативно-цифрових компетентностей; розбудову стартап-екосистем і грантових програм; упровадження технологій ШІ у креативних процесах; підтримку МСП через інноваційне управління; інтеграцію принципів сталості у креативну економіку. Реалізація цих напрямів перетворить креативний менеджмент на стратегічний ресурс цифрової модернізації та післявоєнного відновлення України.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Креативний менеджмент поступово утверджується як невід’ємна складова цифрової трансформації бізнесу, освіти та державного управління. Він поєднує технологічні, культурні й управлінські підходи, сприяючи формуванню інноваційної економіки, орієнтованої на знання. У сучасних умовах креативність виступає не лише індивідуальною здатністю, а й системним ресурсом організацій, що забезпечує стійкість до технологічних і соціальних змін.

Європейський досвід переконливо доводить, що інвестиції у креативність є стратегічним чинником конкурентоспроможності. У ЄС сформовано інтегровану модель, у якій креативні індустрії поєднують інновації, цифрові технології та принципи сталого розвитку. Цей підхід демонструє, що креативний менеджмент може бути потужним інструментом реалізації політики сталого зростання й соціальної згуртованості.

Для України важливо забезпечити синергію між розвитком цифрових навичок і формуванням інноваційної культури, заснованої на креативному мисленні. Подальший розвиток потребує комплексної політики, що об’єднає освіту, бізнес, державне управління та міжнародну співпрацю. Особливого значення набувають інституційна підтримка креативних індустрій, розвиток стартап-екосистем, інтеграція технологій штучного інтелекту та впровадження принципів сталості у креативну діяльність.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною оцінкою рівня креативного потенціалу українських підприємств, розробленням індикаторів вимірювання креативного капіталу, а також моделюванням впливу креативного менеджменту на цифрову конкурентоспроможність регіонів. Актуальним напрямом також є дослідження ефективності інституційної підтримки та впливу освітніх програм на формування креативно-цифрових компетентностей у післявоєнній економіці України.

#### **Список використаних джерел**

1. Chatham House. *Cultural revival and social transformation in Ukraine*. London: Chatham House, 2020. URL: [https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-11/2020-11-16-cultural-policy-and-social-transformation-in-Ukraine-pesenti\\_0.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-11/2020-11-16-cultural-policy-and-social-transformation-in-Ukraine-pesenti_0.pdf)

- 
2. European Commission. *Creative Europe in 2023: supporting resilient cultural and creative sectors*. 2023. URL: <https://culture.ec.europa.eu/node/2878>
  3. European Investment Fund. *Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe*. 2023. URL: [https://www.eif.org/InvestEU/guarantee\\_products/ie-ccs-market-study.pdf](https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf)
  4. European Parliament. *EU culture and creative sectors policy*. 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL\\_STU\(2024\)752453\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU(2024)752453_EN.pdf)
  5. Міністерство цифрової трансформації України. *Індекс цифрової трансформації регіонів України*. [б. р.]. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf>
  6. Міністерство економіки України. *Експортна стратегія для сектору креативних індустрій 2018–2020 рр.* 2019. URL: <https://me.gov.ua/download/48737a5a-5253-40c2-bd79-b02f5a5efa8a/file.pdf>
  7. OECD. *Skills Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023\\_df859811/27452f29-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf)
  8. OECD. *Digital Education Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c827b81a/c74f03de-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a/c74f03de-en.pdf)
  9. OECD. *Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions\\_d1b8c032/950f214a-en.pdf](https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions_d1b8c032/950f214a-en.pdf)
  10. PPV Knowledge Networks; RES-POL. *30 політик для розвитку креативних індустрій*. 2024. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/sme-policy-2027-creative-industries-respol.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/sme-policy-2027-creative-industries-respol.pdf)
  11. Український культурний фонд. *Стратегія Українського культурного фонду 2023–2027*. 2023. URL: [https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ\\_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf](https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf)
  12. UNCTAD. *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva : United Nations, 2024. URL: [https://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/28711\\_1.pdf](https://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/28711_1.pdf)
  13. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : WEF, 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)
  14. European Commission (Voices of Culture). *Culture & Creative Sectors & Industries driving Green Transition and facing the Energy Crisis*. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/voices-of-culture/voices-of-culture-brainstorming-report-green-transition-2023\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/voices-of-culture/voices-of-culture-brainstorming-report-green-transition-2023_en.pdf)
  15. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 316–322. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1037/993>
  16. Гудзь О.Є., Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка та управління*. 2021. № 4 (38). С. 5–9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2682/2575>
  17. Комар В.О. Тенденції розвитку культурно-креативних індустрій в Україні першої чверті XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 4. С. 111–117. URL: <https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/download/322817/313118>
-

18. Мазур О., Квітка С. Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 121–128. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1061/1037>

19. Трач Ю. Культурні та креативні індустрії в цифровому середовищі: можливості й перспективи. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Т. 7, № 1. С. 110–122. URL: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/307013/298578>

### References

1. Chatham House. (2020). *Cultural revival and social transformation in Ukraine*. London: Chatham House. Retrieved from [https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-11/2020-11-16-cultural-policy-and-social-transformation-in-Ukraine-pesenti\\_0.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-11/2020-11-16-cultural-policy-and-social-transformation-in-Ukraine-pesenti_0.pdf) [in English].

2. European Commission. (2023). *Creative Europe in 2023: supporting resilient cultural and creative sectors*. Retrieved from <https://culture.ec.europa.eu/node/2878> [in English].

3. European Investment Fund. (2023). *Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe*. Retrieved from [https://www.eif.org/InvestEU/guarantee\\_products/ie-ccs-market-study.pdf](https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf) [in English].

4. European Parliament. (2024). *EU culture and creative sectors policy*. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL\\_STU\(2024\)752453\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU(2024)752453_EN.pdf) [in English].

5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Індекс тсыфрової трансформатсии rehioniv Ukrainy* [Index of digital transformation of the regions of Ukraine]. Retrieved from <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf> [in Ukrainian].

6. Ministry of Economy of Ukraine. (2019). *Експортна стратеііа dlia sektoru kreatyvnykh industrii 2018–2020 rr.* [Export strategy for the creative industries sector 2018–2020]. Retrieved from <https://me.gov.ua/download/48737a5a-5253-40c2-bd79-b02f5a5efa8a/file.pdf> [in Ukrainian].

7. OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023\\_df859811/27452f29-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf) [in English].

8. OECD. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c827b81a/c74f03de-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a/c74f03de-en.pdf) [in English].

9. OECD. (2023). *Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions\\_d1b8c032/950f214a-en.pdf](https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions_d1b8c032/950f214a-en.pdf) [in English].

10. PPV Knowledge Networks, & RES-POL. (2024). *30 polityk dlia rozvytku kreatyvnykh industrii* [30 policies for the development of creative industries]. Retrieved from [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/sme-policy-2027-creative-industries-respol.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/sme-policy-2027-creative-industries-respol.pdf) [in Ukrainian].

11. Ukrainian Cultural Foundation. (2023). *Strateііа Ukrainskoho kulturnoho fondu 2023–2027* [Strategy of the Ukrainian Cultural Foundation 2023–2027]. Retrieved from [https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ\\_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55adde5de4.pdf](https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55adde5de4.pdf) [in Ukrainian].

---

12. UNCTAD. (2024). *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva: United Nations. Retrieved from [https://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/28711\\_1.pdf](https://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/28711_1.pdf) [in English].

13. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: WEF. Retrieved from [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) [in English].

14. European Commission (Voices of Culture). (2023). *Culture & Creative Sectors & Industries driving Green Transition and facing the Energy Crisis*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/voices-of-culture/voices-of-culture-brainstorming-report-green-transition-2023\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/voices-of-culture/voices-of-culture-brainstorming-report-green-transition-2023_en.pdf) [in English].

15. Bondar, A. (2024). Kreatyvni tekhnologii v suchasni systemi menedzhmentu [Creative technologies in the modern management system]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 3 (50), 316–322. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1037/993> [in Ukrainian].

16. Hudz, O. Ye., & Mizyn, O. O. (2021). Napriamy udoskonalennia kreatyvnoho menedzhmentu korporatsii v umovakh multyryivnevoi tsyfrovoy transformatsii [Directions for improving creative management of corporations in conditions of multilevel digital transformation]. *Ekonomika ta Upravlinnia – Economics and Management*, 4 (38), 5–9. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2682/2575> [in Ukrainian].

17. Komar, V. O. (2024). Tendentsii rozvytku kulturno-kreatyvnykh industrii v Ukraini pershoi chverti XXI stolittia [Trends in the development of cultural and creative industries in Ukraine in the first quarter of the 21st century]. *Visnyk Natsionalnoi Akademii Kerivnykh Kadrov Kultury i Mystetstv – Bulletin of the National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts*, 4, 111–117. Retrieved from <https://journals.urau.ua/visnyknakkkim/article/download/322817/313118> [in Ukrainian].

18. Mazur, O., & Kvitka, S. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na rozvytok kreatyvnykh industrii [Impact of digital transformation on the development of creative industries]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia – Public Administration Aspects*, 12(1), 121–128. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1061/1037> [in Ukrainian].

19. Trach, Yu. (2024). Kulturni ta kreatyvni industrii v tsyfrovomu seredovyschi: mozhlyvosti y perspektyvy [Cultural and creative industries in the digital environment: opportunities and prospects]. *Tsyfrova Platforma: Informatsiini Tekhnologii v Sotsiokulturnii Sferi – Digital Platform: Information Technologies in the Socio-Cultural Sphere*, 7(1), 110–122. Retrieved from <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/307013/298578> [in Ukrainian].

#### **Посилання на статтю:**

Мостова А. Д. Креативний менеджмент у цифровій економіці України: європейський досвід і стратегічні орієнтири розвитку. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2025. № 1–2. С. 122 – 132. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2025.10

#### **Link to the article:**

Mostova, A. (2025). Kreatyvnyi menedzhment u tsyfrovii ekonomitsi Ukrainy: yevropeyskyi dosvid i stratehichni oriientyry rozvytku [Creative Management in Ukraine's Digital Economy: European Experience and Strategic Development Guidelines]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 1–2. 122 – 132. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2025.10