

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-7>

УДК 331.1:338.4-026.15

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Радіщук Тамара Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Відокремлений структурний підрозділ «Волинський фаховий коледж
Національного університету харчових технологій»

Liubov Lipych

Lutsk National Technical University

Tamara Radishchuk

Subdivision "Volyn Professional College,
National University of Food Technologies"

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ
У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЯХ****HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CREATIVE INDUSTRIES**

Анотація. Стаття присвячена ідентифікуванню сутності креативних індустрій та основних підходів до управління людським капіталом, якому притаманні мобільність, різнобічність, широкий спектр компетенцій. Встановлено, що креативна економіка сприяє розвитку інновацій, підтримує підприємництво та створює нові ринки, сприяючи економічному зростанню. Перевагою креативної економіки є вміння генерувати оригінальні ідеї та перетворювати їх в економічний капітал та продукт. Вона базується на креативних індустріях (види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження). Креативні індустрії сприяють зниженню рівня безробіття; орієнтовані на малий бізнес; ефективно проявляються в середовищі окремих міст; поєднують науку і мистецтво, креативність та інновації; стирають кордони між країнами; сприяють створенню унікальних ідей; ґрунтуються на творчості, креативності, моральності, толерантності, доброті, оптимізмі, відкритості, комунікабельності. Доведено, що управління людським капіталом у креативних індустріях має бути націлене на створення сприятливого середовища для творчості та інновацій, а також на розвиток унікальних навичок та потенціалу працівників. До ключових аспектів управління людським капіталом належать: стимулювання творчості (створення сприятливого середовища, для розвитку ідей; застосування гнучких графіків роботи; забезпечення доступу до ресурсів і технологій), розвиток креативних навичок, комунікація та взаємодія (забезпечення ефективного обміну ідеями та інформацією; створення просторів для спільної творчості та взаємодії між різними підрозділами), гнучкість та адаптивність (впровадження адаптивних методів управління, які враховують специфіку креативної роботи), створення ефективних мотиваційних систем, управління талантами (систематична ідентифікація та розвиток талантів у колективі; забезпечення системи розвитку кар'єри для заохочення та утримання талановитих працівників). Обґрунтовано, що методами планування та управління кар'єрою працівників компаній креативних індустрій є управління талантами, менторство та коучинг.

Ключові слова: креативна економіка, креативні індустрії, стимулювання творчості, розвиток креативних навичок, комунікація та взаємодія, гнучкість та адаптивність, управління кар'єрою талановитих працівників, менторство, коучинг.

Summary. This article aims to identify the essence of creative industries and explore key approaches to managing human capital characterized by mobility, diversity, and a wide range of competencies. The study establishes that the creative economy fosters innovation, supports entrepreneurship, and creates new markets, contributing to economic growth. The advantage of the creative economy lies in its ability to generate original ideas and transform them into economic capital and products. Rooted in creative industries, economic activities are geared towards adding value and generating employment through cultural and creative expressions. Creative industries contribute to reducing unemployment, particularly in small businesses, thriving in specific urban environments. They seamlessly merge science and art, creativity and innovation, transcending national boundaries and fostering the creation of unique ideas. These industries are built upon principles of creativity, morality, tolerance, kindness, optimism,

openness, and communicability. The article establishes that human capital management in creative industries should focus on creating a conducive environment for creativity and innovation, as well as developing the unique skills and potential of employees. Key aspects of human capital management in creative industries include stimulating creativity (creating a supportive environment for idea development, implementing flexible work schedules, and providing access to resources and technologies), developing creative skills, communication and interaction (facilitating effective exchange of ideas and information, creating spaces for collaborative creativity and interaction between different departments), flexibility and adaptability (introducing adaptive management methods that consider the specifics of creative work), creating effective motivational systems, talent management (systematic identification and development of talents within the team, establishing a career development system to incentivize and retain talented employees). The article argues that career planning and management in creative industry companies are best achieved through talent management, mentoring, and coaching.

Keywords: creative economy, creative industries, stimulating creativity, development of creative skills, communication and interaction, flexibility and adaptability, career management for talented employees, mentoring, coaching.

Постановка проблеми. В умовах трансформації суспільно-економічних відносин під впливом інноваційності, інформатизації, мережовості, діджиталізації тощо зростає роль нового сегменту економіки, яким є творчі (креативні) види діяльності на засадах пріоритету людського капіталу, інновацій та організаційної культури. Якщо в підприємстві співіснують різні процеси, це свідчить про його прогресивну інтелектуалізацію. У першому видимому процесі нові ідеї, загальні концепції продуктів і послуг, сформульовані вищим керівництвом, розробляються провідними фахівцями (інженерами, технологами, конструкторами програмістами тощо), а потім матеріалізується у вигляді продуктів і послуг, насичених знаннями. У наступному процесі переважна більшість працівників, орієнтованих на досягнення високого рівня професіоналізму, беруть участь у процесі організаційного навчання через семінари, спеціалізовані комп'ютерні програми та обмін знаннями. Далі нагромаджений досвід команд і працівників компанії збирається та поширюється за допомогою інформаційних методів та інструментів (бази даних, Інтранет, електронної пошти, дискусійних форумів тощо) у формі кодифікованих передових практик, процедур, технічних рішень. Поступово підприємство перетворюється з виробничого в структуру, що поєднує виробничу функцію (збуту чи сервісу) з навчально-дослідницькою. Така компанія – це цілісний комплекс: виробництво, навчання, науково-дослідна та конструкторська діяльність, механізм функціонування якого базується на організаційних знаннях. Жорстка конкуренція у сфері нових технологій та їх використання у сфері новітніх поколінь продуктів і послуг змушує компанії до постійної інтелектуалізації діяльності у сфері досліджень, розробок, експериментів, техніко-технологічного прогресу. Це неможливо без особливого підходу до управління працівниками (талантами), які мають необхідні знання та досвід. Виникає потреба в управлінні людським капіталом, якому притаманні мобільність, різнобічність, широкий спектр компетенцій.

Окреслений контекст функціонування підприємств – це вже не футурологія, а реальність у креативних індустріях. Діяльність таких підприємств забезпечує персонал, наділений талантами, винахідливістю та компетенціями, які дозволяють їм створювати нові ідеї, що трансформуються в технологіях і продуктах. Їхні зусилля базуються на творчості [5, р. 121–122]. Надзвичайно важливою дослідницькою проблемою є визначення специфіки управління персоналом в креативних індустріях (КІ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Грунтовні дослідження креативної індустрії, її сутності та ролі у розвитку економіки почали з'являтися на початку ХХІ століття. Станом на тепер зазначені та дотичні до них аспекти відображені у працях К. Андерсона, Е. Дандона, Дж. Гілмора, О. Жирара, К. Купера, Г. Мрука, К. Робінсона, А. Скотта, Р. Флоріди, К. Харріса, Д. Хауленда та інших. Серед робіт вітчизняних науковців відзначимо роботи І. Вахович, С. Киричук, В. Куриляк, Д. Лук'яненко, В. Мазуренко, І. Панової, В. Степаненко, Л. Свистун, А. Холодницької та інших. Науковці наголошують на постійно зростаючому внеску креативних індустрій у підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, зайнятості та стійкого економічного зростання, а відтак зростаючому інтересі до них інвесторів на приватному та державному рівнях. Проте питання управління людським капіталом в креативних індустріях відображено недостатньо.

Мета статті: ідентифікувати сутність креативних індустрій та основні підходи до управління людським капіталом, якому притаманні мобільність, різнобічність, широкий спектр компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція креативних індустрій є відносно новою, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері. Термін «креативні індустрії» став активно вживатися політиками і дослідниками на початку 1980-х років, коли експерти ЮНЕСКО опублікували доповідь О. Жирара «Культурні індустрії: гандикап чи нова можливість для культурного розвитку?» [6, р. 26–28].

Поряд із поняттям «креативні індустрії» використовується термін «креативна економіка», що суттєво розширює зміст і сферу застосування вищезазначеного терміну в бізнес-середовищі. Цей термін вперше був введений у 2001 році Джоном Хауландом і Алленом Скоттом, і відтоді став широко використовуватися для аналізу економічних систем, які активно використовують творчий потенціал та інновації для розвитку. Креативна економіка – це концепція, яка визначає економіку, засновану на використанні творчості, інновацій та інтелектуальної власності для створення економічної вартості.

Основні аспекти креативної економіки, на нашу думку, містяться в її сутності. Вони включають:

1. Творчі індустрії: сюди входять галузі, такі як медіа, дизайн, музика, кіно, мистецтво, архітектура і інші, які виробляють та розповсюджують творчий контент.

2. Інновації: засновані на новаторських ідеях і рішеннях, спрямованих на вирішення різноманітних проблем та покращення якості життя.

3. Інтелектуальна власність: захист прав на новаторські ідеї, творчі вироби і винаходи через авторські права, патенти, товарні знаки і інші форми правового захисту.

4. Культурний капітал: використання культурних ресурсів і визнання культурної різноманітності як джерела конкурентної переваги.

Креативна економіка сприяє розвитку інновацій, підтримує підприємництво та створює нові ринки, сприяючи економічному зростанню. Вона підкреслює важливість творчості, як рушійної сили для сучасного економічного розвитку.

В різних державах у різний час до її складу входили різні види діяльності. Однак їх об'єднує одна загальна характеристика – вони ґрунтуються на застосуванні людських умінь і знань, а товар креативної економіки неможливо створити без активного залучення його розробників. Креативна економіка відрізняється від традиційної центральною роллю в ній особистості. Компанії в звичайній економіці працюють з обмеженим матеріальним капіталом, а в креативній – з необмеженим людським капіталом і, досить часто, отримують на них інтелектуальні права. Перевагою креативної економіки є вміння генерувати оригінальні ідеї та перетворювати їх в фінансовий капітал та економічний продукт, тобто вона базується на креативних індустріях.

Науковцями не раз акцентувалося, що креативний процес необхідний для створення нового знання [9, р. 184–185], а сама креативність є ключовим компонентом інновації [4, р. 86–88]. Отже, стимулювання креативного мислення стало одним з інструментів підвищення ефективності роботи підприємств та бізнесу.

Постіндустріальне суспільство, маючи більші можливості для задоволення фізіологічних потреб і потреб у безпеці, прагне до задоволення своїх вищих запитів, пов'язаних з особистим розвитком та самореалізацією. Майнові статки, кар'єра та соціальний статус перестають бути основними досягненнями людини. Ключовим чинником стає інтелектуальний і духовний розвиток, гармонія між духовним та матеріальним. Окрім ключового чинника, на якому будується спрямованість будь-якої економіки, необхідним є виділення тих видів діяльності, які найістотніше відображають властиві їй характеристики. Таким чином, у процесі розвитку світового ринку та вияву творчого потенціалу суспільства, виникла необхідність в ідентифікації тих індустрій, головним чинником функціонування яких є інтелектуальний капітал і креативне мислення.

Поняття «креативні індустрії» визначене Законом України «Про культуру»: «креативні індустрії – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [15]. Перелік креативних індустрій затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» № 265-р від 24 квітня 2019 року. Як зазначено на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади України, до креативних індустрій належать народні художні промисли; 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; 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 й урбаністика; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї [16].

Найбільші креативні сектори, за обсягом створення доданої вартості, це – ІТ; реклама, маркетинг та PR; аудіовізуальний сектор; архітектура; видавнича справа. Відомо, що збільшення капіталу в секторах креативних індустрій на 1 грн. призводить до збільшення ВВП на 1,9-2,2 грн. Найбільший мультиплікатор від зростання капіталу, порівняно з усіма галузями, має програмування [13, с. 116]. За наявною інформацією, у 2020 році креативні індустрії згенерували в Україні 4,2% доданої вартості (132 млрд грн), забезпечили роботою 360 тис. осіб або 4% всіх зайнятих. У 2019 р. експорт креативних послуг в Україні склав 5,4 млрд дол. або 30% експорту послуг загалом. Наразі частка доданої

вартості креативних індустрій в економіці України така ж як частка креативних індустрій в економіці Німеччини [13, с. 120–121].

Як і економіка України в цілому, креативна індустрія спочатку зазнала удару пандемії, а потім повномасштабної війни. За даними статистичного огляду «Креативні індустрії у I кварталі 2022 року», що було проведено Міністерством культури та інформаційної політики України, 37% працівників у сфері креативних індустрій втратили роботу або не отримували заробітну плату під час війни [15].

Відтік талантів та освічених кадрів – критична проблема для України під час війни та в період відновлення. Інші країни зацікавлені у тому, щоб людський капітал працював у їхніх інтересах. Вітчизняні компанії та держава має стимулювати українців повернутися додому. Як варіант, зменшення податків, пільги, відстрочення бізнесових кредитів на законодавчому рівні тощо. Працівники мають відчувати впевненість у завтрашньому дні [12]. Для повернення кадрів необхідні інвестиції в креативні індустрії. Мотивацією може стати відповідна міжнародному рівню заробітна плата, податкові канікули на відновлення чи заснування бізнесу.

Продавати цифрові продукти на експорт можна безпосередньо з України. Працюючи в міжнародних компаніях, віддалені спеціалісти можуть розраховувати на вищу заробітну плату, ніж в Україні. Для держави це плюс, адже від розміру заробітку залежить податок на прибуток. Проте існує тіньовий бік – ця схема актуальна лише для офіційно працевлаштованих спеціалістів та зареєстрованих підприємств. Розмір податку також залежить від форми оподаткування. Тобто, потрібний спеціаліст з високим рівнем заробітку на 1 групі оподаткування сплачує фіксовану суму, що ніяк не зможе закрити великі потреби національної економіки.

На разі всі ресурси держави направляються на забезпечення захисту країни від військової агресії, по при цьому на державному рівні запроваджено заходи щодо підтримки бізнесу. Згідно Закону України «Про зайнятість населення» (Редакція станом на 14.10.2023), ст. 30 встановлені розширенні можливості для підвищення конкурентоспроможності деяких категорій громадян [11; 14]. Так держава встановлює право на одноразове отримання ваучера для підтримання конкурентоспроможності шляхом перепідготовки, за робітничою професією, підготовки за спеціальністю для здобуття ступеня магістра на основі ступеня бакалавра або магістра, здобутих за іншою спеціальністю, підготовки на наступному рівні освіти (крім третього (освітньо-наукового/освітньо-творчого) рівня вищої освіти), спеціалізації та підвищення кваліфікації за професіями і спеціальностями певного переліку. Згідно наказу № 2040 від 11.04.2023 року «Про затвердження Переліку професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий

ваучер» [17], затверджено перелік, який містить професії з числа креативних, а саме підготовку за спеціальністю дизайн, архітектура та містобудування, інформаційні системи та технології, маркетинг. Перелічені заходи позитивно впливають на підтримку економіки держави та населення загалом, це допомагає збільшити міжнародну присутність українських творчих проєктів та забезпечує можливості для експорту культурних продуктів.

Ключовими характеристиками креативних індустрій є те, що вони [18, с. 151–152]:

- сприяють зниженню рівня безробіття завдяки само зайнятості населення, коли головною цінністю є креативні ідеї, які здатні приносити дохід;
- орієнтовані на малий, а не на великий бізнес;
- яскраво і ефективно проявляються в середовищі окремих міст (міський феномен), коли вони максимально використовують свою унікальність з метою покращення добробуту містян, нарощування економічного, туристичного, соціального, гуманітарного та духовного потенціалу;
- органічно поєднують науку і мистецтво, креативність та інновації;
- стирають кордони між країнами завдяки міжнародному співробітництву через ефективне використання Інтернет технологій, відкритого доступу до інформаційних потоків;
- дозволяють створювати сучасні унікальні ідеї та бачення світу завдяки культурній та етнічній різноманітності;
- ґрунтуються на таких позитивних людських якостях, як творчість, креативність, ввічливість, моральність, толерантність, доброта, оптимізм, відкритість, щирість, комунікабельність.

Управління людським капіталом у креативних індустріях вимагає специфічних підходів через особливості цих галузей, що пов'язані з творчістю, інноваціями та особливостями праці. Нижче наведено ключові аспекти та підходи до управління людським капіталом у креативних індустріях:

1. Стимулювання творчості:
 - Створення такого середовища, що сприяє виникненню та розвитку ідей.
 - Застосування гнучких графіків роботи, щоб сприяти творчій свободі.
 - Забезпечення доступу до ресурсів і технологій для реалізації ідей.
2. Розвиток креативних навичок:
 - Проведення тренінгів та майстер-класів для розвитку та підтримки креативних навичок.
 - Створення програм розвитку, які сприяють навчанню новим технологіям та тенденціям у відповідній галузі.
3. Комунікація та взаємодія:
 - Забезпечення ефективного обміну ідеями та інформацією серед команди.
 - Створення просторів для спільної творчості та взаємодії між різними відділами.

4. Гнучкість та адаптивність:

– Використання гнучких форм організації роботи для адаптації до змін у технологічному та культурному середовищі.

– Запровадження адаптивних методів управління, які враховують специфіку креативної роботи.

5. Створення мотиваційних систем:

– Застосування нестандартних методів мотивації, таких як визнання, участь у проєктах за інтересами тощо.

– Надання можливостей для самореалізації та творчого зростання.

6. Управління талантами:

– Систематична ідентифікація та розвиток талантів у колективі.

– Забезпечення прозорої системи розвитку кар'єри для приваблення та утримання талановитих працівників.

Управління людським капіталом у креативних індустріях має бути націлене на створення сприятливого середовища для творчості та інновацій, а також на розвиток унікальних навичок та потенціалу працівників.

Майбутнє компаній креативних індустрій визначається рівнем оптимального розвитку та підтримки ключових компетенцій, які є переважно нематеріальними активами, такими як знання та навички, і, у свою чергу, трансформуються в фінансові результати. Популярними методами планування та управління кар'єрою працівників компаній креативних індустрій є управління талантами, менторство та коучинг.

Управління талантами К. Андерсон (Anderson) визначає як процес управління розвитком працівників у період їхньої роботи в організації до виходу на пенсію. Управління талантами включає: процеси рекрутингу персоналу, планування кар'єри та наступності, управління компетенціями, розвиток працівників, управління їх продуктивністю та розвиток систем мотивації [3, р. 118–119]. Управління талантами є відносно новою парадигмою, зосередженою на утриманні та розвитку працівників потрібних підприємству. Організації, які застосовують цю концепцію, мають набагато більше шансів найняти кращих працівників на кожен рівень управління. На думку К. Купера (Cooper), одним із безсумнівних завдань, що постають перед сучасними компаніями, є виявлення та подальший розвиток нового покоління талановитих працівників. Управління талантами – гнучке поняття, яке вимагає адаптації до характеру функціонування даної організації. Тому одним із визначальних чинників його успіху є відсутність використання готових процедур інших компаній [1, р. 74–75]. Т. Річардсон вказує, наприклад, на необхідність ініціювання активних дій, спрямованих на допомогу в розвитку набутих компетенцій. Кандидати

повинні постійно перебувати в полі зору і отримувати допомогу в управлінні своєю кар'єрою. Ця допомога має зробити кар'єрний розвиток працівника більш динамічним. Вони повинні мати можливість перевіряти відповідність своїх можливостей компетенціям, якими володіють і які розвивають, поточним та майбутнім потребам даної компанії. Для таких працівників мають бути створені спеціальні програми підготовки майбутніх лідерів [2, р. 83–84]. В управлінні талантами увага, в основному, має бути зосереджена на розвитку працівників, які володіють певними ноу-хау (know-how), досвідом, мають організаційну та бізнес-інтуїцію, інтегруються з цілями компанії, діють відповідно до стратегії компанії, і свідомо створюють ключові цінності і компетенції. Цей підхід дозволяє ідентифікувати еліти працівників, які є ключовими для підприємства та беруть участь у найважливіших організаційних процесах.

Менторство та коучинг – це методи, які все частіше використовуються українськими підприємствами. У вузькому розумінні під менторством розуміють насамперед навчання без відриву від робочого місця, переважно нових працівників. Це стосується представлення їх обов'язків, правильного їх виконання та ознайомлення з організаційною культурою. Ментором часто є особа, яка займає вищу посаду в компанії. Цей підхід передбачає зосередження уваги на кар'єрному розвитку працівника в довгостроковій перспективі, а не на його поточних завданнях [2, р. 93–94]. В організаціях, які використовують менторство, працівники можуть залишатися під опікою наставника як на етапі адаптації, так і подальшої роботи [7, р. 111–112].

Виходячи з досвіду професійних консультантів, можна зробити висновок, що для ефективного менторства необхідно звернути увагу на чотири основні чинники [10, р. 102–103]: чітке встановлення цілей, активне комунікування всіх залучених учасників, правильний підбір менторів і «студентів», періодичне оцінювання та перевірка ефективності процесу. Менторство добре поєднується з управлінням талантами, оскільки воно робить наголос на розвитку особистості та її майбутнього потенціалу. Це так званий процес «вони це вони» (one to one), що допомагає розвитку таланту в довгостроковій перспективі.

Коучом може бути особа, яка не є працівником підприємства. Підготовка нового працівника до покладених на нього завдань це опосередковане завдання коуча. Його основне завдання – надихати, розвивати ставити нові цілі та мотивувати постійно навчатися своїй професії. Коучинг – це метод, який спонукає працівника досягати кращих результатів роботи, наприклад, шляхом спільної постановки цілей або очікувань [8, р. 8–9].

Наразі першочергове завдання, яке стоїть перед коучерами підприємств креативних індустрій – це розвиток здібностей працівників з високим потенціалом. Це причина найму таких спеціалістів у більшості організацій. Метод коучингу є гнучким, що означає, що умови ринку праці та потреби даної організації визначають тип коучингу, який використовується. В останні роки, серед іншого, використовують так званий індивідуальний коучинг для управлінського персоналу та «цінних» працівників. Однією з його цілей є зміцнення та розвиток ключових навичок і особистісних якостей, необхідних компанії для реалізації її стратегії. Цей вид коучингу спрямований на еліту компанії, працівників з найбільшим інтелектуальним потенціалом і потенціалом компетентностей, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

Таланти в майбутньому потребуватимуть постійного коучингу. Через те, що підприємства працюють в динамічному та складному середовищі. Працівники можуть навіть вимагатимуть такого роду допомоги, що зрештою полегшить їм

процес прийняття рішень. Коучерами, ймовірно, будуть екс президенти найбільших компаній, екс посадовці, викладачі університетів (think tanków), тобто так звані мозкові центри.

Висновки. Безсумнівно, у компаніях, що належать до креативних індустрій, використовують особливі підходи до управління людським капіталом, зокрема управління знаннями. Багато характеристик, які притаманні цим компаніям і їхнім працівникам, сприяють ефективному управлінню знаннями. До них відносяться: тісні особисті контакти, добрі стосунки з колегами та топ-менеджерами, прагнення до стабільної роботи та почуття лояльності до компанії, яке поступово зростає. Основоу успіху є використання методів управління талантами, навчання за посередництвом менторства та коучингу, організаційні командні форми, пов'язані з інтенсивними процесами комунікування. Звичайно, основою системи управління людським капіталом є добре мотивовані працівники з високими компетенціями, які поділяють професійні цінності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Altman W. Tuning in to the talent (talent management in organization). *Engineering & Technology*. 2008. № 3. Vol. 3. Issue 4.
2. Cook S., Macaulay S. Talent management. *Training Journal*. September 2019.
3. Cushing A. Talent Management as Survival Skill. *Chief Learning Officer*. March 2010. Vol. 19. Issue 3.
4. Dundon E. The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy, that fosters new ideas. New York : Amacom, 2022. 240 p.
5. Florida R. The creative class: people who change the future. *The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Klasika-XXI, 2005. 430 p.
6. Girard A. Cultural industries: a handicap or a new opportunity for cultural development? *Cultural Industries: A challenge for the future of culture*. UNESCO. Paris, 1982. P. 24–40.
7. Hudea O.S. Leadership Development. *Manager*. 2014. № 20(1). P. 110–114.
8. Marinescu P. Mentoring and coaching on an organizational level. *Manager*. 2020. № 11(1). P. 7–13.
9. Mruk H. Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta. *Ekonomiakreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społecznogospodarczego. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2021. № 114. P. 184–185.
10. Robinson K. *Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life*. Penguin Books. New York, 2014. P. 320.
11. Креативні індустрії у I кварталі 2022 року (статистичний огляд). Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkp.gov.ua/news/7654.html> (дата звернення: 25.01.2024).
12. Не одними айтівцями. Що креативні індустрії зможуть запропонувати Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/19/696149/>
13. Панова І.О., Степаненко В.І. Креативні індустрії як чинник розвитку туризму в Полтавській області. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. Випуск 15. С. 115–124.
14. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 25.01.2024).
15. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19.06.2018 р. № 2458-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
16. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
17. Про затвердження Переліку професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий ваучер : Наказ Міністерства економіки України від 11 квітня 2023 р. № 2040. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0793-23#Text> (дата звернення: 02.01.2024).
18. Холодницька А.В. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 151–157. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf

References:

1. Altman W. (2008) Tuning in to the talent (talent management in organization). *Engineering & Technology*, no. 3, vol. 3, issue 4.
2. Cook S., Macaulay S. (September, 2019) Talent management. *Training Journal*.
3. Cushing A. (March, 2010) Talent Management as Survival Skill. *Chief Learning Officer*, vol. 19, issue 3.
4. Dundon E. (2022) *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy, that fosters new ideas*. New York: Amacom, 240 p.
5. Florida R. (2005) *The creative class: people who change the future. The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Klasika-XXI, 430 p.
6. Girard A. (1982) Cultural industries: a handicap or a new opportunity for cultural development? *Cultural Industries: A challenge for the future of culture*. UNESCO. Paris, pp. 24–40.
7. Hudea O. S. (2014) Leadership Development. *Manager*, no. 20(1), pp. 110–114.
8. Marinescu P. (2020) Mentoring and coaching on an organizational level. *Manager*, no. 11(1), pp. 7–13.
9. Mruk H. (2021) Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta. *Ekonomiakreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społecznogospodarczego. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no. 114, pp. 184–185.
10. Robinson K. (2014) *Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life*. Penguin Books. New York, p. 320. (in Ukrainian)
11. Kreatywni industрии u I kwartali 2022 roku (statystycznyi ohliad). Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy [Creative industries in the 1st quarter of 2022 (statistical review). Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine]. Available at: <https://mkip.gov.ua/news/7654.html> (in Ukrainian)
12. Ne odnymy aitivsiamy. Shcho kreatywni industрии zmozhut zaproponuvaty Ukraini. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/19/696149/> (in Ukrainian)
13. Panova I. O., Stepanenko V. I. (2022) Kreatywni industрии yak chynnyk rozvytku turyzmu v Poltavskii oblasti [Creative industry as a factor in the development of tourism in the Poltava region]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, vol. 15, pp. 115–124. (in Ukrainian)
14. Pro zainiatist naseleennia (2012) [About employment of the population]: Law of Ukraine 05.06.2012 No. 5067-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (in Ukrainian)
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018) On Amendments to the Law of Ukraine "On Culture" to Define the Concept of "Creative Industries". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19?lang=en#Text> (in Ukrainian)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About the statement of kinds of economic activity which belong to creative industries". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80?lang=en#Text> (in Ukrainian)
17. Pro zatverdzhennia Pereliku profesii, spetsialnestei, dlia navchannia za yakymy mozhe buty vydanyi vaucher (2023) [About approval of the List of professions and specialties for which a voucher can be issued]: Order of the Ministry of Economy of Ukraine 11.04.2023 No. 2040. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0793-23#Text>
18. Kholodnytska A. V. (2018) Aktualni tendentsii rozvytku kreatyvnykh industрии v Ukraini v umovakh hlobalizatsii [Current trends in the development of creative industries in Ukraine in the context of globalization]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 14, pp. 151–157. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 18.03.2024