

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРЕАТИВНИХ ПОСЛУГ ІЗ ПОГЛЯДУ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

ANALYSIS OF FEATURES OF CREATIVE SERVICES FROM THE POINT OF VIEW OF BUSINESS STRATEGIES DEVELOPMENT

Проблематика статті стосується необхідності підвищення готовності бізнесу до розвитку у сфері надання креативних послуг, що робить розроблення стратегічних основ роботи на цьому ринку актуальним теоретичним і практичними завданням. Мета дослідження полягає у визначенні основних особливостей креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу у цій сфері. Визначено, що бізнес у сфері креативних послуг має низку особливостей, які диференціюються залежно від сектору та моделей взаємодії в ньому. Для їх аналізу важливою є класифікація креативних послуг, зокрема автором пропонується варіант. Обґрунтовано, що особливості креативних послуг необхідно розглядати в рамках відповідної бізнес-моделі, зокрема B2B або B2C, а також у контексті можливого міксу вказаних бізнес-моделей. Проведений аналіз дає можливість зробити висновок про наявність супутніх бізнес-вертикалей у рамках бізнес-стратегії у сфері креативних послуг, що зумовлено збільшенням фрагментації серед продавців та покупців та зниженням ефективності існуючих бізнес-систем.

Ключові слова: креативні послуги, стратегія, бізнес, моделі, розвиток.

Проблематика статті стосується необхідності підвищення готовності бізнесу

к розвитку в сфері надання креативних послуг, що робить розроблення стратегічних основ роботи на цьому ринку актуальним теоретичним і практичним завданням. Мета дослідження полягає у визначенні основних особливостей креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу в цій сфері. Визначено, що бізнес у сфері креативних послуг має низку особливостей, які диференціюються залежно від сектору та моделей взаємодії в ньому. Для їх аналізу важливою є класифікація креативних послуг, зокрема автором пропонується варіант. Обґрунтовано, що особливості креативних послуг необхідно розглядати в рамках відповідної бізнес-моделі, зокрема B2B або B2C, а також у контексті можливого міксу вказаних бізнес-моделей. Проведений аналіз дає можливість зробити висновок про наявність супутніх бізнес-вертикалей у рамках бізнес-стратегії у сфері креативних послуг, що зумовлено збільшенням фрагментації серед продавців та покупців та зниженням ефективності існуючих бізнес-систем.

Ключевые слова: креативные услуги, стратегия, бизнес, модели, развитие.

УДК 658.51

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-28>

Омельяненко О.М.

аспірантка кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

Omelyanenko Olena

Sumy State A.S. Makarenko Pedagogical
University

The problem of the article concerns the need to increase the readiness of business for development in the field of creative services, which makes the development of strategic foundations in this market relevant theoretical and practical tasks. The purpose of the study is to identify the main features of creative services that are important for business development in this area. It is determined that the business in the field of creative services has a number of features that are differentiated depending on the sector and models of interaction with it. For their analysis it is important to classify creative services, in particular, the author proposes its version. It is substantiated that the features of creative services should be considered within the relevant business model, in particular B2B or B2C, as well as in the context of a possible mix of these business models. The analysis makes it possible to conclude that there are related business verticals in the business strategy in the field of creative services, due to increased fragmentation among sellers and buyers and reduced efficiency of existing business systems. Based on the given features to take them into account in the business strategy, we propose to consider the adaptation of approaches to BPM (Business Process Management). The analysis allows us to determine the growing popularity of this management concept, which has become increasingly used at various levels of operation of companies in the creative sector (from top management to the implementation of simple business operations). As options for solving business problems in the field of creative services, it is proposed to consider the use of a process approach that increases the level of understanding of these features and allows for higher quality management and, consequently, market benefits. This proposal is based on the fact that process management technology is often used within many IT companies for their own purposes and is offered to customers as one of its products. It is substantiated that this business sphere provides different formats of interaction with clients, determination the most acceptable format of services for each of them.

Key words: creative services, strategy, business, models, development.

Постановка проблеми. Креативні індустрії створюють імпульс розвитку національної економіки, нові робочі місця і сприяють розвитку на місцевому рівні. В умовах креативної економіки креативні індустрії підвищують цінність іншої частини економічного сектору і суспільства у цілому. Наприклад, проведені в Естонії дослідження показали, що в середньому один євро в бюджеті місцевого культурного фестивалю залишає чотири євро безпосередньо в місцевій економіці за рахунок збільшення обороту і зайнятості [1].

Однак в Україні бізнес ще не готовий до розвитку у сфері надання креативних послуг, що робить розроблення стратегічних основ роботи на цьому

ринку актуальним теоретичним і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роль креативної економіки та особливості функціонування підприємств креативного сектору в умовах кризи розглянуто в дослідженнях та аналітичних матеріалах [1; 2]. У дослідженні [3] відзначається, що особлива специфіка бізнесу у сфері креативних послуг робить особливо актуальним завдання розроблення інноваційних теоретико-концептуальних основ стратегічного проектування малих фірм у креативних індустріях. Однак під час вирішення цього завдання постає низка проблем, зокрема аспект розуміння сутності креативної

послуги та розроблення відповідних науково-методичних підходів до її визначення [4]. Варто відзначити, що комплексних досліджень щодо побудови бізнес-стратегій надання креативних послуг наразі не було зроблено, а увага акцентується на окремих аспектах їх надання.

Зокрема, у статті [5] розглянуто цифровізацію як необхідний аспект розвитку креативного сектору в сучасних умовах. Дослідження [6] є спробою побудови науково-методичних підходів до дефініції культурних та креативних індустрій. У статті [7] розглянуто роль інновацій у розробленні та наданні послуг в ігровому секторі. У матеріалі [8] надано низку практичних рекомендацій щодо розвитку креативних індустрій.

У попередніх дослідженнях автора досліджено трансформації бізнес-процесів підприємства, які доцільно розглянути в контексті розвитку бізнесу у сфері креативних послуг [9; 10]. Варто відзначити доречність розглянутих аспектів, однак водночас необхідним є їх інтеграція в рамках бізнес-стратегії з урахуванням специфіки креативних послуг.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні основних особливостей креативних послуг, які є важливими для розвитку бізнесу у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження питань розвитку бізнесу у сфері креативних послуг почнемо з характеристики креативної економіки. Підготовлена на Конференції ООН з торгівлі і розвитку «Доповідь про креативну економіку – 2010» визначила креативну економіку як концепт, заснований на цінності творчості, здатний забезпечити економічне зростання і розвиток. Експертами також було відзначено, що вона володіє такими характеристиками:

1) потенціал збільшення прибутку, створення робочих місць і отримання доходу від експорту через залучення різноманітних соціальних груп, використання культурного різноманіття та розвитку людського потенціалу;

2) поєднує економічні, культурні і соціальні аспекти з технологіями, інтелектуальною власністю і туризмом;

3) є сукупністю заснованих на знаннях економічних заходів, спрямованих на розвиток, які використовують міждисциплінарний підхід на макро- і мікрорівнях світової економіки.

Своєю чергою, особливості бізнесу креативних підприємств можна охарактеризувати так:

– присутність динамічних циклів розроблення, виробництва і збуту товарів і послуг, які використовують креативність та інтелектуальний капітал як основні вихідні дані;

– необхідність використання сукупності заснованих на знаннях заходів, зосереджених не лише власне на мистецтві, дохід від яких забезпечу-

ється за рахунок торгівлі або прав інтелектуальної власності;

– поєднання матеріальних продуктів і нематеріальних інтелектуальних або творчих послуг із креативним контентом, економічними цінностями та певними цілями на ринку.

У результаті вказаних особливостей темпи розвитку креативних індустрій є значно вищим за інші галузі діяльності, зокрема промислового виробництва: навіть під час економічного спаду обсяг світового креативного сектору виріс на 14%. Згадаємо також успішний досвід Польщі, яка за останні роки почала експортувати широкий спектр цифрових послуг у юридичній, бухгалтерській, IT-сфері. Ці послуги до коронакризи значною мірою надавалися дистанційно, а після локдауну попит на них ще більше зріс. Із початком пандемії низка країн запровадила пакети допомоги бізнесу й населенню, що збільшило потребу в бухгалтерській діяльності, юридичній допомозі та IT-обслуговуванні, що дистанційно надавалися з Польщі. Вплив сфери послуг розглядається експертами як важливий фактор того, що макроекономічні прогнози для Польщі виглядають найкращими серед 27 країн ЄС і вона є єдиною європейською державою, де прогнозується падіння ВВП менше 5% [2].

Серед причин посиленого зростання світового креативного сектору експерти галузі зазначають високу частку доданої вартості в усіх галузях креативної економіки і відсутність природних бар'єрів як із погляду виробництва, так і з погляду споживання. Тобто створення продукту не вимагає великих матеріальних витрат, тоді як споживати його можна повсюдно і без будь-яких обмежень.

Однак бізнес, що надає креативні послуги, дедалі частіше стикається з обмеженнями застосування класичних теорій розроблення стратегій через зміни в соціальних та економічних чинниках середовища, а також особливостей креативного сектору, що, на думку авторів, вимагає розроблення інноваційних теоретично-концептуальних основ стратегічного проєктування малих фірм у креативних індустріях [3].

Основна лінія дискусій щодо креативних послуг стосується прагнень розрізнити креативні та культурні галузі як різні промислові сегментації або підходи. У цьому контексті у дослідженні [6] виділено такі базові науково-методичні підходи:

1. Орієнтація на творчість та креативність як принцип виділення сектору, у результаті чого до креативних індустрій можна віднести будь-яку виробничу активність, яку можна охарактеризувати як творчу.

2. Орієнтація на інтелектуальну власність, у результаті чого специфіка креативних індустрій полягає у створенні та використанні інтелектуальної власності.

3. Орієнтація на виявлення у креативних галузях специфічної здатності створення символічних змістів – особливостей товарів, економічна цінність, яка базується на їх культурній цінності, а не на споживчих якостях. Критики відзначають, що головним недоліком такого визначення є той факт, що практично будь-який товар має символічні та культурні змісти, які відтворюють свою роль у визначенні їхніх економічних витрат, оскільки їх також можна виявити в будь-якій рефлексії економіки.

4. Орієнтація на визначення креативних індустрій із погляду потреб, яку вони вирішують.

5. Орієнтація на визначення креативних індустрій із погляду специфіки продукту в контексті його символічної і функціональної цінності.

Проаналізувавши вказані підходи, можемо відзначити їх низьку практичну цінність із погляду стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, актуальним є визначення низки особливостей бізнесу в секторі креативних послуг на основі розгляду їхньої специфіки.

Розглянемо основні складники бізнес-стратегії в секторі творчих послуг:

1. Бізнес у сфері креативних послуг має низку особливостей, які диференціюються залежно від сектору та моделей взаємодії ньому. Для їх аналізу важливою є класифікація креативних послуг, зокрема автором пропонується такий її варіант:

1) креативні послуги у сфері традиційної культури (творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі);

2) креативні послуги у сфері культурних пам'яток (бібліотеки, археологічні пам'ятники, музеї, виставки);

3) зображувальне та сценічне мистецтво;

4) дизайнерські та виробничі агентства (студії, консультації з розроблення ідей, фірми з розроблення програмного забезпечення тощо);

5) дизайн (мода, графічний дизайн, промисловий дизайн, дизайн інтер'єру);

6) маркетингові фірми (агенції зі зв'язків із громадськістю, рекламні агенції, брендингові агентства тощо);

7) аудіовізуальні медіа (кінематограф, телебачення, радіомовлення);

8) медіа (програмне забезпечення, відеоігри);

9) індустрія розваг (агентства талантів, гільдії тощо);

10) управлінський консалтинг (управління стратегіями, інноваціями та змінами тощо);

11) дослідження і розробки у сфері науки і техніки.

Запропонована класифікація розширює підхід Конференції ООН із торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), відповідно до якого креативні послуги включають культурні та цифрові послуги, а також рекламу. Відзначимо також, що наведений нами

список є неповним і може бути вдосконалений, але загальні критерії креативних послуг стосуються нематеріального характеру та креативності.

2. Особливості креативних послуг необхідно розглядати в рамках відповідної бізнес-моделі, зокрема B2B або B2C, а також у контексті можливого міксу вказаних бізнес-моделей.

Модель business to business (B2B) – це модель взаємодії, яка передбачає будь-які дії одних компаній, націлених на забезпечення інших виробництв послугами та товарами для ведення їх власного бізнесу. Цінність системи business to customer (B2C) зростає лінійно з числом користувачів, тоді як у моделі B2B вона росте як квадрат зростання числа користувачів.

Кейс рекламної діяльності [4] розглядає її як професійний прикладний продукт креативної послуги в контексті моделі B2B. На основі серії поглиблених інтерв'ю (extensive in-depth interviews) із рекламними менеджерами було здійснено детальну концептуалізацію у вигляді блок-схеми процесу виділення рекламної проблеми, комунікації та реагування (advertising problem delineation, communication and response (APDCR)). Також запропоновано дві варіації структури відносин між агенцією та клієнтом у рамках процесу APDCR та окреслено чинники, які можуть бути впливати на ці варіації.

На наведеному прикладі ми бачимо, що краще розуміння природи та динамічного функціонування певного типу креативних послуг може надати зацікавленим сторонам можливість сформулювати свою власну унікальну бізнес-модель.

Таким чином, перед бізнесом у сфері надання креативних послуг постає завдання побудови карти вертикальних та горизонтальних вузлів.

Із погляду вертикальних вузлів важливими є такі фактори побудови бізнес-стратегій:

– збільшення фрагментацій серед клієнтів;

– зниження ефективності діючої системної побудови бізнесу;

– глибоке знання специфіки ринку та взаємовідносин між учасниками;

– створення дієвої системи інформаційного забезпечення;

– наявність супутніх бізнес-вертикалей.

Із погляду горизонтальних вузлів важливими є такі фактори:

– низький рівень стандартизації процесів;

– необхідність глибокого знання процесу та досвіду його цифрової трансформації;

– доповнення автоматизації процесу глибоким інформаційним змістом;

– необхідність адаптації процесу до специфічних вимог різних галузей.

3. Комунікаційна стратегія у сфері креативних послуг з огляду на клієнтоорієнтованість цього бізнесу дасть найбільший позитивний ефект у

тому разі, якщо вона буде невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку бізнесу, а не будуватися за залишковим принципом.

Зокрема, у сучасних умовах необхідно активно розвивати співпрацю з постачальниками ІТ-послуг і приватними суб'єктами у сфері культури та креативності. Спільне виробництво та експорт продукції і послуг є чинниками успіху бізнесу в креативних індустріях.

4. Креативна економіка базується на цифрових технологіях, які є як її інструментом (наприклад, різноманітні програмні продукти), так і основою комунікацій із клієнтами.

Аналіз найкращих практик розвитку свідчить, що управління бізнес-процесами у сфері візуального мистецтва, архітектури, моди, музейної справи, а також у рамках діяльності бібліотек, архівів, видавництв та ЗМІ, дедалі більше здійснюється з використанням цифрових технологій. Вони є корисними під час створення сайтів та перформансів, онлайн-курсів, інсталяцій, віртуальних турів та оцифрування елементів культурної спадщини. Наприклад, у Польщі у 2017 р. вже було оцифровано 2 млн видань, значну частину з яких можна знайти у відкритому доступі на сайті Polona [5].

Важливо й те, що стрімкий розвиток і поширення цифрових технологій впливає на традиційну економіку, трансформуючи її з креативним складником (наприклад, зміни в системі освіти або проектуванні інноваційних продуктів).

Відзначимо, що дані є ключовим ресурсом креативної економіки, оскільки бізнес-аналітика дає змогу чітко розуміти профіль клієнта.

В Україні, незважаючи на загальний розвиток ІТ-сфери та сильні креативні ідеї, діалог між культурою і технологіями тільки починається.

5. Особливості конкретної креативної послуги як продукту та її інноваційного циклу. Зазвичай креативна послуга включає цифрові комунікації, графічний дизайн, публікації тощо.

Креативні послуги є комплексними, оскільки в кожній із них одночасно присутні два види цінності – символічна та функціональна, які вимагають диференціювати бізнес-підходи до їх формування. У дослідженні [6] відзначається складність цього завдання через необхідність розуміти природу товару і значимість його створеного змісту.

Розглянемо приклад Інтернет-ігор як креативного продукту, що включає символічну та функціональну цінність та має велике значення для розвитку низки країн. Наприклад, Південна Корея створила нове глобальне керівництво для індустрії онлайн-ігор, порушивши традиційну модель наздоганяючих інновацій. У дослідженні [7] розглядаються дві дослідницькі гіпотези на основі опитувань та поглиблених інтерв'ю. По-перше, кількісний аналіз годин онлайн-гри за 250 ігор

за останні 19 місяців демонструє, що декілька ігор домінують на ринку онлайн-ігор у Кореї, що визначає наявність зовнішніх ефектів мережі в індустрії онлайн-ігор. По-друге, із погляд еволюції інноваційна спрямованість онлайн-ігор змінюється від орієнтації виключно на технології до ринкової орієнтації та до «м'яких» інновацій, орієнтованих на дизайн.

Дослідження також розглядає зовнішні ефекти мережі як причини того, чому орієнтовані на дизайн (нетехнологічні) м'які інновації з часом стали важливими в онлайн-іграх.

Результати наведеного дослідження вказують на управлінські та інноваційні наслідки для розвитку креативних послуг у секторі. Компаніям, що займаються онлайн-іграми, рекомендується розширити можливості досліджень та розробок нетехнологічних та м'яких інновацій у поєднанні з технологічними інноваціями для поліпшення стратегічної конкурентоспроможності.

Із погляду інноваційної політики у сфері технологічних креативних послуг важливою є орієнтація на НДДКР, що є необхідним кроком для диверсифікації підтримки розвитку, зокрема й у сферах нетехнологічних та м'яких інноваційних можливостей (наприклад, дослідження споживача, бізнесу тощо). Потрібно також докласти зусиль щодо нарощування людських ресурсів із високим рівнем творчих можливостей, що стосуються так званих м'яких інновацій.

На основі вищенаведених ознак для їх урахування в рамках бізнес-стратегії пропонуємо розглянути адаптацію підходів до BPM (Business Process Management). Проведений аналіз дає змогу визначити зростання популярності даної управлінської концепції, яка все ширше почала застосовуватися на різних рівнях функціонування компаній креативного сектору (від топ-менеджменту до реалізації простих ділових операцій).

Іншим важливим моментом є те, що реалізація ідей BPM є можливою тільки за широкої підтримки з боку ІТ. Більше того, BPM із суто управлінської концепції перетворилася на архітектурно-технологічний підхід до розроблення та розвитку корпоративних інформаційних систем і сьогодні розглядається у поєднанні з такими методологіями і технологіями, як сервісно-орієнтована архітектура, управління ефективністю бізнесу.

Актуальність використання ідей BPM у діяльності креативних агентств, які працюють за моделлю B2B, зумовлена тим, що у бізнесі в умовах конкуренції дуже важливо відповідати запитам сучасного споживача. Наприклад, згідно з дослідженнями, понад 80% цільової аудиторії ресторану перевіряють сайт ресторану на смартфоні. Таким чином, один зі складників успіху ресторацій полягає в ефективному використанні можливостей маркетингу у цифровому просторі, що можна

розглянути як креативну послугу, яка характеризується визначеними автором особливостями.

Варто відзначити, що креативне агентство використовує всі основні канали комунікації, щоб бути максимально доступним для клієнтів. Інтегрований підхід саме до просування в Інтернет-просторі не лише розширює аудиторію агентства, а й доводить професійні можливості у сфері digital.

Як варіант вирішення проблем діяльності бізнесу у сфері креативних послуг запропоновано розглянути використання процесного підходу, що підвищує рівень розуміння перерахованих особливостей і дає змогу забезпечити більш високу якість управління, а отже, і ринкові переваги. Ця пропозиція ґрунтується на тому факті, що технологія процесного управління часто використовується всередині багатьох ІТ-компаній для власних цілей і пропонується замовникам як один з її продуктів.

Серед основних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами у сфері креативних послуг, а також для мінімізації негативного впливу та максимізації можливості невизначеності визначено такі:

- зайняття проактивної позиції команди компанії для клієнта. Зазначений пункт базується на CRM-стратегії, що дає змогу запропонувати правильний продукт правильному клієнту через правильний канал оптимальним способом. Стратегія CRM передбачає, що створити й утримати унікальні конкурентні переваги можна за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами;

- підвищення точності оцінки та плану ІТ-проектів на основі статистики й досвіду розробників компанії;

- використання різних підходів до оцінки невизначеності на різних стадіях розроблення та впровадження проекту;

- управління портфелем проектів;

- використання користувачьких історій.

Таким чином, проведений аналіз дає можливість зробити висновок про наявність супутніх бізнес-вертикалей у рамках бізнес-стратегії у сфері креативних послуг, що зумовлено збільшенням фрагментації серед продавців та покупців та зниженням ефективності існуючих бізнес-систем.

Висновки з проведеного дослідження.

У результаті проведеного аналізу можна відзначити, що основний аспект розвитку бізнесу з надання креативних послуг полягає у поглибленні знання процесу, що має потенціал для можливості його адаптації до конкретних вимог різних клієнтів. Визначено, що важливим складником розвитку бізнесу з надання творчих послуг є доповнення традиційної цифровізації процесу глибоким інформаційним наповненням, у т. ч. на основі поглибленого знання особливостей ринку та взаємовідносин між учасниками. Обґрунтовано, що ця сфера бізнесу

передбачає різні формати взаємодії з клієнтами, визначення для кожного з них найбільш прийняттого формату послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Siil P. Абсолютно все сфери креативных индустрий могут быть полезны для бизнеса. URL : <https://www.culturepartnership.eu/article/ragnaar-siil-5> (дата звернення: 10.09.2020).

2. Банахевич Ю. Економічний успіх Польщі в добу коронакризи. *Укрінформ*. 09.07.2020. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3060150-ekonomichnij-uspikh-polsi-v-dobu-koronakrizi.html> (дата звернення: 10.09.2020).

3. Strategic design in small creative industry firms / S. Schmidt et al. *Creative Industries Journal*. 2018. № 11:3. P. 306–321. DOI : 10.1080/17510694.2018.1526606.

4. Hill R., Johnson L. W. Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*. 2004. № 23:3. P. 285–307. DOI : 10.1080/02650487.2004.11072886.

5. Костовська А. Захмарні технології: шість ІТ-інструментів для розвитку культури. URL : <https://culturepartnership.platfor.ma/zahmarnitehnologii/> (дата звернення: 10.09.2020).

6. Galloway S., Dunlop S. A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International Journal of Cultural Policy*. 2007. Vol. 13. № 1. P. 17–31.

7. Choi J. Evolution of innovation focus of online games: from technology-oriented, through market-oriented, and to design-oriented soft innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2011. № 19:1. P. 101–116. DOI : 10.1080/19761597.2011.578423.

8. 11 шагов для развития креативных индустрий в 6 странах. URL : <https://www.culturepartnership.eu/article/11-steps> (дата звернення: 10.09.2020).

9. Омельяненко О. М. Аналіз трансформації бізнес-процесів підприємства в ході цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47–1. С. 136–140.

10. Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International / Yu. Robul et al. Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9. Iss. 04. P. 158–165.

REFERENCES:

1. Siil R. Absolyutno vse sfery kreativnykh industryi mogut byt' polezny dlya biznesa [Absolutely all areas of the creative industries can be useful for business]. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/ragnaar-siil-5> (accessed 10 September 2020).

2. Banakhevych Yu. Ekonomichnyi uspikh Polshchi v dobu koronakryzy. [Economic success of Poland in the days of the corona crisis]. *Ukrinform*. 09.07.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3060150-ekonomichnij-uspikh-polsi-v-dobu-koronakrizi.html> (accessed 10 September 2020).

3. Schmidt S., Schreiber D., Bohnenberger M. C., & Pinheiro C. M. P. (2018). Strategic design in small cre-

ative industry firms. *Creative Industries Journal*, № 11:3, pp. 306-321. DOI: 10.1080/17510694.2018.1526606

4. Hill R. & Johnson L. W. (2004). Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, № 23:3, pp. 285-307. DOI: 10.1080/02650487.2004.11072886

5. Kostovska A. Zakhmarni tekhnolohii: shist IT-instrumentiv dlia rozvytku kultury [Cloud technologies: six IT tools for culture development]. URL: <https://culturepartnership.platfor.ma/zahmarnitehnologii/> (accessed 10 September 2020).

6. Galloway S. & Dunlop S. (2007). A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 13, no. 1, pp. 17–31.

7. Choi J. (2011). Evolution of innovation focus of online games: from technology-oriented, through

market-oriented, and to design-oriented soft innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, № 19:1, pp. 101-116. DOI: 10.1080/19761597.2011.578423

8. 11 shagov dlya razvitiya kreativnykh industriy v 6 stranakh [11 steps for the development of creative industries in 6 countries]. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/11-steps> (accessed 10 September 2020).

9. Omelianenko O.M. (2019). Analiz transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstva v khodi tsyfrovoho marketynhu [Analysis of the transformation of business processes of the enterprise in the course of digital marketing]. *Black Sea Economic Studies*, no. 47-1, pp. 136-140.

10. Robul Yu., Lytovchenko I., Tchon Li, Nagornyi Ye., & Omelianenko O. (2020). Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 9. Iss. 04, pp. 158–165.