

Олександр М. Помаз¹, Руслан С. Корнет²
УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЙНОЇ
СПРОМОЖНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ
«ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА»

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні та практичні засади управління креативним потенціалом суб'єктів малого підприємництва в контексті зміцнення інтеграційної спроможності та забезпечення стійкості (резильєнтності) системи «влада-бізнес-громада». Досліджено ретроспективну динаміку та сучасні макроекономічні тренди розвитку вітчизняного креативного сектору, визначено його внесок у валову додану вартість та адаптаційні можливості в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено краудфандингу як новітньому інструменту фасилітації та міжсекторальної взаємодії, що дозволяє нівелювати традиційні бар'єри, диверсифікувати фінансові ризики й оптимізувати процеси партисипативного управління. Здійснено компаративний аналіз провідних українських («Спільнокошт», «Моє Місто», «КУБ») та глобальних (Kickstarter, Indiegogo, Patreon, Ko-fi) крауд-платформ, виявлено їхню специфіку, юридичні обмеження та інституційні бар'єри для вітчизняних бенефіціарів.

Сформовано й деталізовано концептуальну функціональну модель управління креативним потенціалом у системі «влада-бізнес-громада» з чітким розподілом регуляторно-стимулюючих інструментів органів місцевого самоврядування, адаптивних моделей малого бізнесу (зокрема, Agile, Military Tech) та інструментів залучення локальних громад. Доведено, що системна інтеграція креативного капіталу перетворює сукупність розрізнених ініціатив на життєздатну горизонтальну екосистему, здатну до самовідновлення та протидії перманентним зовнішнім шокам.

Ключові слова: креативний потенціал, мале підприємництво, система «влада-бізнес-громада», інтеграційна спроможність, інновації, підприємство, стійкість, резильєнтність, антикрихіткість, краудфандинг, крауд-платформи, партисипативне управління, валова додана вартість.

Рис. 1. Табл. 3. Лім. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-449-461

¹ <https://orcid.org/0000-0003-1782-3890>

² <https://orcid.org/0009-0008-0659-4731>

Oleksandr Pomaz, Ruslan Kornet
MANAGEMENT OF THE CREATIVE POTENTIAL
OF SMALL BUSINESS AS A FACTOR OF INTEGRATION
CAPACITY AND SUSTAINABILITY OF THE
"GOVERNMENT-BUSINESS-COMMUNITY" SYSTEM

The article substantiates the theoretical, methodological, and practical principles of managing the creative potential of small businesses in the context of strengthening the integration capacity and ensuring the systemic sustainability (resilience) of the "government-business-community" architecture. The retrospective dynamics and current macroeconomic trends in the development of the domestic creative sector are investigated, and its contribution to gross value added and adaptive capacities under martial law is determined. Special attention is paid to crowdfunding as a

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

modern tool for facilitation and cross-sectoral interaction, which allows leveling traditional barriers, diversifying financial risks, and optimizing participatory management processes. A comparative analysis of leading Ukrainian ("Spilnokosht", "Moye Misto", "KUB") and global (Kickstarter, Indiegogo, Patreon, Ko-fi) crowd platforms is carried out, revealing their specifics, legal constraints, and institutional barriers for domestic beneficiaries. A conceptual functional model of creative potential management in the "government-business-community" system is designed and detailed, with a clear distribution of regulatory and stimulating tools of local governments, adaptive models of small business (in particular, Agile, Military Tech), and mechanisms for engaging local communities. It is proved that the systemic integration of creative capital transforms a set of scattered initiatives into a viable horizontal ecosystem capable of self-recovery and countering permanent external shocks.

Keywords: creative potential, small business, "government-business-community" system, integration capacity, innovation, enterprise, sustainability, resilience, antifragility, crowdfunding, crowd platforms, participatory management, gross value added.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.03.2026

Постановка проблеми. У контексті сучасних трансформацій розвитку місцевих громад особливого значення набуває дослідження синергетичних ефектів, що виникають у процесі взаємодії ключових акторів регіональної соціально-економічної системи, а саме органів державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктів малого підприємництва та територіальної громади. У класичній моделі «влада–бізнес–громада» тривалий час домінували вертикально-ієрархічні зв'язки, де кожен суб'єкт функціонував у межах ізольованих цільових настанов. Проте виклики воєнного стану, економічна нестабільність та необхідність швидкої адаптації креативного сектору економіки в Україні актуалізували пошук нових інструментів фасилітації, серед яких провідне місце посів краудфандинг. У цій системі координат колективне фінансування трансформується з суто прикладного фінансового інструменту залучення мікроінвестицій на потужний чинник інтеграційної спроможності та довгострокової стійкості всієї суспільно-економічної архітектури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та ефективного розгортання креативної економіки, а також визначення сутності творчих індустрій перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретико-методологічний фундамент дослідження характеристик креативного сектору, інвестицій у людський потенціал та оцінки його питомої ваги у структурі валового внутрішнього продукту закладено у працях С. А. Давимуки та Л. І. Федулової [2]. Особливості та практичні аспекти розвитку вітчизняного креативного підприємництва, а також нормативно-правове підґрунтя віднесення окремих видів економічної діяльності до цієї сфери детально висвітлено у роботах Л. В. Лукашової [7] та А. В. Холодницької [12].

Окремим вектором наукових пошуків є вивчення внутрішнього організаційного середовища та специфіки менеджменту креативного капіталу. Зокрема, процеси трансформації управлінських стилів, формування цільових творчих команд, а також ключове значення креативного лідерства для вдосконалення професійних компетентностей персоналу досліджено У. Моторнюк та Ю. Огерчук [8]. Роль і значення суб'єктів малого бізнесу в

забезпеченні гнучкості та адаптивності сучасних творчих індустрій в Україні, зокрема в періоди макроекономічних коливань, знайшли відображення у працях Л. М. Акімової та А. В. Герман [1]. Крім того, загальні синергетичні ефекти, що виникають у складних самоорганізованих соціально-економічних системах під час взаємодії різних акторів, базуються на методологічних положеннях теорії синергетики Г. Хакена [14].

Водночас, попри вагомий науковий доробок зазначених авторів, швидка цифровізація бізнес-процесів, інституційні бар'єри та безпрецедентні шоківі виклики воєнного стану актуалізують необхідність перегляду традиційних управлінських підходів. Більшість наявних досліджень фокусуються на ізольованому аналізі функціонування підприємств або суто соціокультурному значенні креативної сфери. Натомість поза увагою дослідників часто залишаються прикладні інструменти міжсекторальної взаємодії (зокрема, краудфандингові платформи) та механізми їхньої інтеграції у горизонтальні екосистеми для забезпечення довгострокової стійкості, резильєнтності й антикрихкості на рівні локальних громад. Це й зумовило вибір напрямку нашого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління креативним потенціалом суб'єктів малого підприємництва як базового чинника зміцнення інтеграційної спроможності та забезпечення стійкості й антикрихкості системи «Влада-Бізнес-Громада» в умовах перманентних зовнішніх шоків і воєнного стану.

Основні результати дослідження. Інтеграційна спроможність зазначеної триади через призму краудфандингових практик виявляється у здатності системи нівелювати традиційні міжсекторальні бар'єри та консолідувати розрізнені ресурси навколо інноваційних ідей. Креативне підприємництво за своєю природою часто балансує на межі комерційного розрахунку та соціокультурної місії, що ускладнює його капіталізацію через класичні банківські інструменти. Запуск краудфандингової кампанії стає точкою перетину інтересів, де громада виступає не пасивним споживачем, а співінвестором та легітимізатором бізнес-ініціативи. Це дозволяє синхронізувати суспільний запит із підприємницькою активністю без значних трансакційних витрат та бюрократичних погоджень. Особливо чітко інтеграційний потенціал простежується у механізмах співфінансування, коли успішний збір коштів на незалежній платформі стає для місцевої влади прямим сигналом для виділення грантової підтримки чи бюджетного фінансування. Таким чином, краудфандинг оптимізує процеси партисипативного управління, перетворюючи розрізнені ініціативи на інтегровану горизонтальну мережу взаємодії.

Водночас функціонування цієї моделі є базовим елементом забезпечення стійкості (резильєнтності) соціально-економічної системи в умовах перманентних зовнішніх шоків. Розподіл фінансових ризиків між значною кількістю дрібних донорів мінімізує залежність креативного бізнесу від монопольних джерел фінансування або кон'юнктурних змін у бюджетній політиці. Проте головним чинником стійкості, який генерується у процесі

краудфандингу, є формування соціального капіталу та стійких ком'юніті навколо підприємств. У кризові періоди саме ця лояльна спільнота трансформується у первинний ринок збуту, адвокаційне крило та джерело безвідсоткового мікрокредитування, що дозволяє бізнесу уникнути касових розривів та зберегти робочі місця. Для органів влади така модель є ефективним інструментом верифікації реальних потреб громади: голосування громадян власною гривнею за конкретний проект усуває ризик неефективного розподілу публічних коштів. У підсумку, інтеграція краудфандингових платформ у взаємовідносини влади, бізнесу та громади забезпечує гнучкість локальної економіки, перетворюючи систему на життєздатну екосистему, здатну не лише протистояти кризам, а й динамічно самовідновлюватися.

До ключових характеристик креативної економіки відносять постійне оновлення та впровадження інновацій, а також визначальне значення людського потенціалу для прогресу держави. Вона базується на капіталовкладеннях у створення нових продуктів, послуг і технологічних рішень, а також у всебічний розвиток особистості. Крім того, для такої моделі властиві: значний питома вага наукомістких товарів у структурі ВВП, конкурентна боротьба на ринку завдяки нововведенням, тісна взаємодія та спеціалізація підприємств у процесі інноваційної діяльності, а також надійне забезпечення прав інтелектуальної власності [6, с. 25].

Формування всередині організації специфічного простору для стимулювання творчого мислення передбачає постійне вдосконалення професійних компетентностей персоналу, підтримку процесів навчання та самоосвіти, а також розвиток креативних навичок. Структурно це середовище об'єднує три ключові підсистеми: організаційну культуру, цінності й управлінський стиль; формальні та неформальні системи менеджменту; наявні ресурси й практичні можливості компанії. При цьому оптимізація управління творчим потенціалом працівників досягається шляхом створення цільових креативних команд, а базовим фактором успіху цього процесу виступає становлення креативного лідерства [8].

Аналіз ретроспективної динаміки свідчить про стрімке масштабування досліджуваного сектору в Україні: якщо у 2013 році обсяг доданої вартості у креативних галузях становив 31 мільярд гривень (близько 3% від загальнонаціонального показника), то до 2020 року цей показник зріс до 132,4 мільярда гривень, забезпечивши 4,2% сукупної валової доданої вартості. Більше того, цей напрям продемонстрував унікальну адаптивність та висхідний тренд у 2020–2021 роках, коли більшість традиційних індустрій зазнали суттєвих втрат внаслідок пандемійної кризи [1].

Новим безпрецедентним викликом для вітчизняного сегменту креативної економіки став початок повномасштабної війни, який на перших етапах спричинив глибоку дестабілізацію сектору. Стрімке скорочення внутрішнього ринку, втрата матеріально-технічних баз, релокація підприємств та кадровий дефіцит призвели до різкого падіння обсягів виробництва інтелектуального продукту та зниження загальних показників доданої вартості у більшості підсистем. Проте, після першочергового шокового періоду, креативний сектор

продемонстрував високу життєздатність та гнучкість. Завдяки прискореній переорієнтації на зовнішні ринки, масштабній цифровізації бізнес-процесів та активізації міжнародної донорської підтримки, ситуація почала поступово стабілізуватися. У середньостроковій перспективі відбулося не лише відновлення втрачених позицій, а й помітне якісне покращення ключових маркерів розвитку, що дозволило креативній економіці адаптуватися до умов воєнного часу та трансформуватися у вагомий інструмент макроекономічної стійкості держави.

Аналіз сучасних макроекономічних тенденцій в Україні свідчить про якісну трансформацію структури національного виробництва, де дедалі вагоміше місце посідають сектори, засновані на використанні знань та інтелектуального капіталу. На сьогоднішній день спостерігається чітко виражена динаміка зростання валової доданої вартості, що генерується креативними галузями економіки. Цей процес відображає поступовий перехід від сировинної моделі розвитку до наукомісткої, де основним чинником капіталізації стає унікальний людський потенціал. Якщо в попередні періоди частка креативного підприємництва розглядалася переважно як допоміжна або соціокультурна складова, то нині її внесок у загальний обсяг валового внутрішнього продукту країни досяг стабільних 4,5%, демонструючи обґрунтований потенціал до подальшого зростання до рівня 7%. Така траєкторія підтверджує високу адаптивність творчих індустрій до глобальних викликів та їхню здатність виступати стабілізаційним чинником для макроекономічної системи в цілому [5, 6, 7].

Інтенсифікація накопичення валової доданої вартості в зазначеному сегменті відбувається нерівномірно, акумулюючись переважно у високотехнологічних та експортноорієнтованих субіндустріях. Головними драйверами цього процесу виступають сфери розробки комп'ютерних ігор та цифрового контенту, які мають мінімальну матеріаломісткість і водночас характеризуються надзвичайно високою вартістю кінцевого інтелектуального продукту. Завдяки масштабному виходу вітчизняних діджитал-проектів на ринки Європейського Союзу та США, креативний сектор забезпечує постійний приплив іноземних інвестицій та валютних надходжень. Важливу роль у розширенні відтворювальних можливостей цих галузей відіграє також активне залучення міжнародного грантового фінансування, зокрема за лінією європейської програми Creative Europe, обсяги підтримки в якій зросли на 40%. Це дозволило мінімізувати фінансові ризики суб'єктів господарювання на ранніх етапах створення інноваційних продуктів і підвищити загальну рентабельність сектору [5].

Економічна спроможність креативних індустрій безпосередньо корелює з масштабуванням ринку праці, який наразі об'єднує понад 1 мільйон висококваліфікованих фахівців. Інвестиції, спрямовані на розвиток компетенцій, стимулювання самоосвіти та формування нестандартного мислення працівників, забезпечують максимальну віддачу, оскільки індивідуальні творчі здібності трансформуються в комерційно успішні нематеріальні активи з високою часткою доданої вартості. Синергетичний ефект від взаємодії держави, міжнародних донорів та приватного капіталу

сприяє також географічній децентралізації цього процесу через розвиток локальних креативних хабів та мікропідприємств. Таким чином, прогресуюче зростання валової доданої вартості у креативній сфері є закономірним результатом системної інтеграції людського капіталу в глобальний цифровий простір, що визначає цей сектор як один із найперспективніших фундаментів для довгострокового економічного прориву держави [5, 9, 10].

Для оцінки внутрішнього потенціалу фінансування креативних ініціатив було систематизовано ключові українські платформи, які виступають каталізаторами локального розвитку (див. табл. 1).

У контексті обґрунтування теоретико-методологічних засад управління креативним потенціалом суб'єктів малого підприємництва як базового чинника зміцнення інтеграційної спроможності та забезпечення системної стійкості архітекtonіки «влада-бізнес-громада» особливого значення набуває компаративний аналіз сучасних фінансово-інвестиційних платформ, котрі виступають практичними інструментами консолідації ресурсів та оптимізації міжсекторальної взаємодії. Оцінюючи диверсифікований спектр вітчизняних краудфандингових та краудінвестиційних інститутів, доцільно констатувати наявність чітко вираженої поляризації за вектором їхнього цільового призначення та специфікою організаційно-економічного механізму функціонування.

Зокрема, такі спеціалізовані краудфандингові платформи, як «Спільнокошт» (Biggggidea), що функціонує на засадах імперативної фінансової моделі «все або нічого» за умов стягнення десятивересневої сукупної комісії з урахуванням витрат на інтернет-еквайринг, орієнтовані переважно на мобілізацію внутрішніх інвестиційних ресурсів під соціально значущі, культурні, видавничі та крафтові екопроекти, вимагаючи при цьому обов'язкової наявності статусу української юридичної особи або фізичної особи-підприємця.

Поряд із цим, платформа «Мое Місто» впроваджує дещо гнучкішу модель акумулювання фінансового капіталу або цільових зборів через мережу вітчизняних громадських організацій, благодійних фондів і приватних підприємців, максимізуючи рівень фінансової доступності для суб'єктів креативного сегмента завдяки відсутності внутрішньої комісії, за винятком суто технічного банківського інтерчейнджу. Описані інструменти безпосередньо корелюють із завданням активізації потенціалу територіальних громад, оскільки фокусуються на розвитку локальних міських просторів та урбаністики, що наочно демонструє процес трансформації креативних бізнес-ідей у суспільне благо за безпосередньої участі населення.

На протипагу винятково благодійним чи донаційним механізмам, проєкт «КУБ» від ПриватБанку репрезентує прагматичну модель P2P-кредитування та краудінвестингу, спрямовану на фінансове забезпечення процесів масштабування, закупівлі виробничого обладнання чи сировини діючими суб'єктами малого бізнесу. Цей інструмент вимагає наявності відкритої фінансової історії, розрахункового рахунку в державній банківській установі та офіційного статусу ТОВ або ФОП, що детермінує посилення інституційного зв'язку між підприємницьким сектором та державними

регуляторними органами, виступаючи важливим елементом стабілізації підсистеми «влада».

Таблиця 1. Порівняльний аналіз українських краудфінансінгових та інвестиційних платформ, опрацьовано авторами на основі [10, 11, 12, 13]

Платформа	Фінансова модель	Комісія платформи (+ еквайринг)	Головний фокус / Для якого бізнесу підходить	Юридичні вимоги для українців
Спільнокошт (Biggggidea)	«Все або нічого» (у разі збору 100%+)	10% (включає послуги платіжної системи)	Культурні проекти, видавництва, соціальне підприємництво, локальний крафт із патріотичною чи еко-складовою.	Реєстрація на українську юриспруденцію (ТОВ, ГО) або ФОП.
Моє Місто	«Гнучке фінансування» або цільові збори	Платформа безкоштовна, оплачується лише банківський інтерчейндж	Креативний бізнес, що розвиває міські простори, урбаністику або локальні громади.	Робота через українські ГО, благодійні фонди або ФОП.
КУБ (ПриватБанк)	Краудінвестинг / P2P-кредит (повернення коштів з % інвесторам)	Фіксований відсоток за користування кредитом (залежить від програми)	Діючий креативний малий бізнес, якому потрібні кошти на закупівлю обладнання, сировини чи масштабування.	Потрібен діючий статус ФОП або ТОВ із відкритою історією та рахунком у ПриватБанку.

Водночас дослідження інтеграційної спроможності вітчизняної економічної системи потребує ретельного вивчення архітектури глобальних зарубіжних платформ, які, з одного боку, відкривають для локального креативного бізнесу вихід на міжнародні ринки капіталу, а з іншого – висвітлюють низку системних інституційних обмежень (табл. 2).

Аналіз таких світових гігантів експортно-орієнтованого краудфінансінгу, як Kickstarter, що використовує жорстку фінансову модель «все або нічого» із сумарним відрахуванням п'ятивідсоткової комісії платформи та додаткових транзакційних витрат платіжної системи Stripe, свідчить про високу валоризацію фізичних продуктів з високою доданою вартістю. Проте залучення цього інструментарію стримується геополітичними та інфраструктурними бар'єрами, оскільки пряма підтримка резидентів України наразі відсутня, що змушує вітчизняних підприємців реєструвати юридичні компанії у межах юрисдикцій США чи Європейського Союзу.

Дещо лояльніші умови щодо диверсифікації ризиків пропонує платформа Indiegogo, яка дозволяє застосовувати модель гнучкого фінансування із збереженням будь-якої зібраної суми коштів під технологічні концепти чи кінопроекти, хоча також висуває імперативну вимогу щодо наявності

іноземного банківського рахунку та іноземної реєстрації суб'єкта господарювання.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз зарубіжних (глобальних) платформ для мобілізації креативного капіталу, опрацьовано авторами на основі [10, 11, 12, 13]

Платформа	Фінансова модель	Комісія платформи (+ еквайринг)	Головний фокус / Для якого бізнесу підходить	Юридичні вимоги для українців
Kickstarter	«Все або нічого»	5% платна + ~3-5% Stripe (еквайринг)	Фізичні продукти з експортним потенціалом: настільні ігри, гаджети, авторський дизайн, модні бренди, видання артбуків.	Україна не підтримується напряму. Потрібна компанія в США чи ЄС та бізнес-акаунт у Stripe.
Indiegogo	«Гнучке фінансування» (забирає будь-яку зібрану суму)	5% платна + ~3-5% Stripe/PayPal	Аналогічно Kickstarter, але часто використовується для інноваційних технологій, концептів та креативного кіно/відео.	Вимагає наявності іноземного банківського рахунку та юридичної реєстрації в підтримуваній країні.
Patreon / Ko-fi	Рекурентна підписка (щомісячні регулярні донати)	5% – 12% (залежно від тарифу Patreon) + комісія виведення	Цифровий креативний бізнес: ілюстратори, подкастери, гейм-дизайнери, автори контенту, онлайн-медіа.	Можна виводити кошти на українські рахунки через системи Payoneer або PayPal.

Зазначений деструктивний чинник актуалізує регуляторну функцію держави у трикутнику «влада-бізнес-громада», вказуючи на необхідність цілеспрямованої гармонізації вітчизняного законодавства та спрощення доступу до міжнародних платіжних систем. На відміну від проектного краудфандингу, платформи рекурентної підписки, зокрема Patreon та Ko-fi, адаптовані під специфіку цифрового креативного бізнесу, ілюстраторів, подкастерів та авторів контенту, забезпечуючи стале генерування регулярного щомісячного доходу. Стягуючи комісію у межах від 5% до 12% залежно від обраного тарифного плану, ці платформи демонструють вищий рівень інтеграційної гнучкості для українських бенефіціарів, оскільки дозволяють здійснювати легальне виведення акумульованих коштів безпосередньо на вітчизняні рахунки через інтегровані системи Payoneer або PayPal. Таким чином, системна взаємодія та комбінування внутрішніх соціально-орієнтованих і зовнішніх комерціалізованих крауд-платформ дозволяє не лише диверсифікувати канали фінансового забезпечення малого

підприємництва, а й виступає лакмусовим папірцем для визначення напрямів трансформації державної політики з метою підвищення загальної адаптивності та резистентності соціо-економічного простору.



Рис. 1. Концептуальна модель управління креативним потенціалом малого підприємництва в системі «Влада-Бізнес-Громада», опрацьовано авторами на основі [10, 11, 12, 13]

У контексті забезпечення стратегічної стійкості та інтеграційної спроможності системи «влада-бізнес-громада» особливого значення набуває концептуалізація функціональної моделі управління креативним потенціалом малого підприємництва (рис. 1, табл. 3).

Запропонована архітектура взаємодії наочно демонструє механізм, за якого синергетичний ефект досягається через чіткий розподіл інструментів та інституційних ролей між усіма суб'єктами локальної екосистеми. Органи місцевого самоврядування у цій структурі виконують регуляторно-стимулюючу функцію, де основними важелями впливу виступають створення мережі креативних хабів, розширення грантових механізмів підтримки мікроініціатив, а також мінімізація адміністративного тиску шляхом спрощення реєстраційних процедур для суб'єктів фізичних осіб-підприємців, зокрема у високотехнологічних галузях та індустрії дизайну.

Таблиця 3. Функціональна модель управління креативним потенціалом у системі «Влада-Бізнес-Громада», опрацьовано авторами на основі [1; 5, 10, 11, 12, 13]

Суб'єкт взаємодії	Інструменти управління креативним потенціалом	Внесок у стійкість та антикрихіть громади
Влада (Органи місцевого самоврядування)	Створення креативних хабів, грантова підтримка мікроініціатив, спрощення реєстрації для ФОП (особливо у сфері ІТ та дизайну).	Забезпечує інституційну стабільність; створює умови для легалізації самозайнятого населення та наповнення бюджету.
Бізнес (Мале підприємництво)	Впровадження Agile-моделей управління, диверсифікація продуктів (Military Tech, крафт), вихід на міжнародні ринки через e-commerce.	Генерує валютну виручку (експорт послуг — 41,1%) та створює робочі місця, що швидко адаптуються до змін.
Громада (Громадські об'єднання, мешканці)	Партисипативне бюджетування, соціальне підприємництво, збереження та капіталізація локальної ідентичності.	Підвищує соціальну згуртованість; забезпечує «соціальний щит» та підтримку вразливих груп через креативні проекти.

Таке інституційне забезпечення безпосередньо трансформується у загальну стійкість системи, гарантуючи фінансове наповнення місцевих бюджетів та легалізацію самозайнятого населення.

Водночас бізнес-середовище, представлене переважно малим та середнім підприємництвом, виступає головним драйвером адаптивності, імплементуючи гнучкі моделі управління Agile та здійснюючи диверсифікацію продуктів у напрямку наукомістких і оборонних рішень (Military Tech) або крафтового виробництва. Економічна життєздатність цього сектору підтверджується його орієнтацією на глобальні ринки за допомогою цифрових інструментів та e-commerce, що дозволяє генерувати суттєві обсяги валютної виручки та оперативно створювати адаптивні робочі місця.

Третій фундаментальний елемент моделі – громада – замикає контур інтеграції через механізми партисипативного бюджетування, розвиток соціального підприємництва та капіталізацію локальної ідентичності. Це безпосередньо формує так званий соціальний щит, посилює внутрішню згуртованість та забезпечує інклюзивну підтримку вразливих верств населення. Таким чином, представлена функціональна модель та її структурні взаємозв'язки доводять, що управління креативним потенціалом є не ізольованим процесом, а інтегральним чинником антикрихітності, який переводить систему від пасивного виживання в кризових умовах до сталого розвитку через ефективну відповідь на зовнішні стрес-фактори.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ефективне управління креативним потенціалом малого підприємництва виступає стратегічним імперативом для забезпечення інтеграційної спроможності та довгострокової стійкості тріади «Влада-Бізнес-Громада» в умовах перманентних кризових викликів та воєнного стану.

Проведений аналіз макроекономічних трендів і фінансово-інвестиційної інфраструктури засвідчив, що традиційні вертикально-ієрархічні зв'язки остаточно поступаються місцем гнучким горизонтальним системам, де цифрові інструменти фасилітації, такі як краудфандинг та краудінвестинг, стають точками перетину інтересів усіх ключових акторів. Системна взаємодія між вітчизняними та глобальними крауд-платформами не лише відкриває малому бізнесу диверсифіковані канали капіталізації та виходу на міжнародні ринки, а й мінімізує транзакційні витрати, нівелює міжсекторальні бар'єри та забезпечує пряму верифікацію суспільних потреб, що суттєво підвищує адаптивність та самовідновлюваність локальних соціально-економічних систем.

Основним концептуальним підсумком роботи є обґрунтування того, що управління творчим капіталом має відбуватися в межах комплексної функціональної моделі, де кожен суб'єкт виконує чітко визначену інституційну роль для досягнення загального ефекту антикрихкості. Органи місцевого самоврядування створюють сприятливе інституційне середовище через розбудову мережі хабів, грантову підтримку та зниження адміністративного тиску, що гарантує фінансову стабільність територій та легалізацію самозайнятих громадян. Водночас малий бізнес виступає безпосереднім драйвером інноваційного розвитку завдяки впровадженню гнучких моделей управління Agile та диверсифікації продуктів у високотехнологічних і оборонних сферах, тоді як територіальна громада через партисипативні інструменти та соціальне підприємництво формує надійний захисний щит локальної економічно-соціальної системи. Перспективи подальших наукових пошуків у цьому напрямі полягають у деталізації механізмів законодавчого регулювання та усуненні інфраструктурних бар'єрів для повноцінної інтеграції українських суб'єктів креативних індустрій у глобальний цифровий та фінансовий простір.

1. Акімова, Л. М., & Герман, А. В. (2023). Роль малого бізнесу у формуванні креативної економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(105)), 98–102. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-98-102](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-98-102)

2. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. Львів, 2017. 528 с. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf>.

3. Діденко, А., Кравець, О., & Волик, Н. (2024). Чинники формування та розвитку креативного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 242-247. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-44>

4. Захаревич Ганна. Креативна економіка України: точка кипіння та шлях до прориву у 2025 році. Вчасно. URL : <https://fbc.biz.ua/news/dumki/kreativna-ekonomika-ukrayini-tochka-kipinnya-ta-shlyah-do-prorivu-u-2025-rotsi/>.

5. Креативна економіка та соціальне підприємництво в Україні. Платформа соціальних змін. URL : <https://social-change.com.ua/kreatyvna-ekonomika-ta-sotsialne-pidpryyemnytstvo-v-ukrayini/>.

6. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. Львів, 2017. 528 с.

7. Лукашова Л. В. (2019). Актуальні питання розвитку креативного підприємництва в Україні. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Випуск 1, № 1. С. 114-121. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20458/lukashova.pdf>

8. Моторнюк, У., Огерчук, Ю. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>

9. Пастернак О. І., Карп'як М. О. (2017). Креативні екосистеми у стратегічній перспективі соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. Вип. 6 (128). С. 20-23.

10. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04. 2019 р. № 265-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-zatverdzhnoyi-diyalnosti-yakinalezhat-do-kreativnih-industrij>

11. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні [Електронний ресурс]. URL : https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf

12. Холодницька А. В. (2018). Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. Випуск № 14. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf

13. Що таке креативна економіка і чому її називають новою економічною епохою? *algoritm*. URL : <https://algoritm.ngo/blogs/shcho-take-kreatyvna-ekonomika-i-chomu-yiyi-nazyvaiut-novoiu-ekonomichnoiu-epokhoiu>

14. Haken, H. (2004). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*, (Vol. 1, 3rd ed.), printing (Springer, Berlin, Heidelberg). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-10184-1_2

1. Akimova, L. M., & Herman, A. V. (2023). Rol maloho biznesu u formuvanni kreatyvnoyi ekonomiky v Ukraini. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 3(105), 98–102. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-98-102](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-98-102)

2. Davymuka S. A., Fedulova L. I. Kreatyvnyy sektor ekonomiky: dosvid ta napryamy rozbudovy : monohrafiya. DU “Instytut rehional nykh doslidzhen imeni M. I. Dolishn oho NAN Ukrainy”. L viv, 2017. 528 s. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf>

3. Didenko, A., Kravets , O., & Volyk, N. (2024). Chynnyky formuvannya ta rozvytku kreatyvnoho potentsialu pidpryyemstva. *Ekonomichnyy prostir*. 242-247. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-44>

4. Zakharevych Hanna. Kreatyvna ekonomika Ukrainy: tochka kypinnya ta shlyakh do proryvu u 2025 rotsi. *Vchasno*. URL : <https://fbc.biz.ua/news/dumki/kreativna-ekonomika-ukraini-tochka-kipinnya-ta-shlyah-do-proryvu-u-2025-rotsi/>

5. Kreatyvna ekonomika ta sotsial ne pidpryyemnytstvo v Ukraini. Platforma sotsial nykh zmin. URL : <https://social-change.com.ua/kreatyvna-ekonomika-ta-sotsialne-pidpryyemnytstvo-v-ukraini/>

6. Kreatyvnyy sektor ekonomiky: dosvid ta napryamy rozbudovy : monohrafiya / S. A. Davymuka, L. I. Fedulova ; DU “Instytut rehional nykh doslidzhen imeni M. I. Dolishn oho NAN Ukrainy”. L viv, 2017. 528 s.

7. Lukashova L. V. (2019). Aktual ni pytannya rozvytku kreatyvnoho pidpryyemnytstva v Ukraini. *Visn. Nats. un-tu «L vivs ka politekhnika»: zb. nauk. pr. Seriya: Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*. Vypusk 1, № 1. S. 114-121. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20458/lukashova.pdf>

8. Моторнюк, У., Огерчук, Ю. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>

9. Пастернак О. І., Карп'як М. О. (2017). Креативні екосистеми у стратегічній перспективі соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. Вип. 6 (128). С. 20-23.

10. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04. 2019 р. № 265-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-zatverdzhnoyi-diyalnosti-yakinalezhat-do-kreativnih-industrij>

11. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні [Електронний ресурс]. URL : https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf

12. Kholodnytska A. V. (2018). Aktualni tendentsiyi rozvytku kreatyvnykh industriy v Ukraini v umovakh hlobalizatsiyi. *Ekonomika i suspil'stvo*. Vypusk № 14. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf

13. Shcho take kreatyvna ekonomika i chomu yiyi nazyvayut novoyu ekonomichnoyu epokhoju? algorytm. URL : <https://algorytm.ngo/blogs/shcho-take-kreatyvna-ekonomika-i-chomu-yiyi-nazyvaiut-novoiu-ekonomichnoiu-epokhoiu>

14. Haken, H. (2004). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*, (Vol. 1, 3rd ed.), printing (Springer, Berlin, Heidelberg). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-10184-1_2