

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-43>
УДК 334.722:005.572

О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: o.s.marchenko@nlu.edu.ua
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>
Scopus Author
ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56835379300>



О. В. ЯРМАК

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків
e-mail: olgajarmak.09@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5760-4786>
Web of Science ResearcherID:
<https://www.webofscience.com/wos/author/record/o-2487-2016>



БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ: КРИТЕРІЇ КРЕАТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ¹

У статті на основі визначення критеріїв креативності економічної діяльності обґрунтовано основні характеристики бізнес-консалтингу як креативної індустрії: синергія творчості, знань та інновацій, інтелектуально-інноваційні ресурси та процеси створення креативних продуктів і послуг консалтингу, їхньої цінності та вар-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Марченко О. С., Ярмач О. С. 2025. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

тості. Доведено, що бізнес-консалтинг є складовою інтелектуально-інноваційного сегмента креативного сектору сучасної економіки.

Ключові слова: креативна економіка, креативний сектор, креативні культурні та інтелектуально-інноваційні індустрії, бізнес-консалтинг, креативна консалтингова індустрія, креативні консалтингові ресурси, процеси, продукти та послуги.

JEL Classification: D01, L80, M21, O30, O31.

Постановка проблеми. У сучасний період світовий креативний сектор генерує річний дохід 2,25 трлн дол. та створює понад 50 млн робочих місць. Глобальний експорт креативних товарів і послуг перевищує 250 млрд дол. на рік [1]. До кінця 2028 р. прогнозується, що світовий ринок креативних індустрій матиме сукупний річний темп зростання 4,29% та досягне 3 434 322 млн дол. [2].

Креативна економіка, як визначено в Резолюції 74-й сесії Генеральної Асамблеї ООН № 74/198 від 19.12.2019 «2021 рік – Міжнародний рік креативної економіки з метою сталого розвитку», відіграє значну роль у забезпеченні повної та продуктивної зайнятості, створенні гідних робочих місць, стимулюванні підприємництва та креативно-інноваційної роботи, сприянні розвитку мікро-, малих та середніх підприємств, заохоченні новаторства, розширенні прав та можливостей людей, забезпеченні соціальної залученості та скороченні масштабів злиднів [3].

Галузі креативної економіки є каталізаторами суспільного прогресу, що істотно актуалізує дослідження креативної економічної діяльності та її видів. Зокрема, важливим напрямом економічного аналізу є розкриття креативної природи консалтингової індустрії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Бізнес-консалтинг у теперішній час трансформувався у глобальну консалтингову індустрію, що охоплює широкий спектр консалтингових послуг. Як підкреслюють М. Кіппінг (M. Kipping) і Т. Кларк (T. Clark) у вступі до Оксфордського довідника з управлінського консалтингу, сьогодні консультанти повсюдно присутні у світі бізнесу, навіть не обмежуючись лише їхньою консультативною роллю. Вони часто з'являються, коли гортаєш бізнес-журнали, відвідуєш бізнес-заходи, перевіряєш полиці книгарень чи рекламні щити в аеропортах. Майже немає жодного випуску провідного бізнес-журналу, у якому не було б статті про консалтингові фірми з управління або окремих знаменитих консультантів та гуру менеджменту [4].

Консалтинговій діяльності, її видам, технологіям, напрямам розвитку присвячено праці закордонних та українських дослідників [5–11], але її креативність не отримала ще системного економічного аналізу. Тому актуальним

напрямом сучасних досліджень бізнес-консалтингу слід уважати обґрунтування його властивостей як креативної індустрії.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття основних характеристик бізнес-консалтингу як креативного виду економічної діяльності та складової креативного сектору економіки.

Дослідження креативної природи бізнес-консалтингу базується на системному економічному аналізі та охоплює взаємопов'язані підходи, як-от:

1) концептуальний – розкриття теоретичних засад креативної економіки, що дозволить обґрунтувати критерії визначення бізнес-консалтингу як креативної економічної діяльності;

2) секторальний – розкриття, спираючися на висновки теоретичного аналізу креативної економіки, сутнісних характеристик і структури креативного сектору, основних видів креативних індустрій як його складових. Висновки секторального аналізу є основою визначення бізнес-консалтингу як креативної індустрії;

3) мезо- і мікроекономічний – обґрунтування основних характеристик консалтингової діяльності як креативного бізнесу та розкриття на цій основі властивостей консалтингової фірми як організаційної форми креативного підприємництва.

Поєднання концептуального, секторального та мезо-мікроекономічного підходів щодо розкриття креативності економічної діяльності у сфері бізнес-консалтингу забезпечує формування системного розуміння сутності, чинників і напрямів розвитку консалтингу як креативної індустрії в мовах сучасних трансформацій економіки та бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Важливим етапом дослідження бізнес-консалтингу як креативного підприємництва є розкриття характеристик креативної економіки та креативного сектору, що дозволить визначити критерії креативності індустрії консалтингу.

1. Креативна економіка як система соціально-економічних відносин

У Резолюції «Заохочення креативної економіки на користь сталого розвитку» № 78/133, прийнятій на 78-й сесії Генеральної Асамблеї ООН 19 грудня 2023 року, підкреслено необхідність виведення креативної економіки як каталізатора сталого розвитку на новий рівень на основі зміцнення інститутів та регулювання, підвищення конкурентоспроможності, розроблення надійних схем підтримки, реалізації ефективних стратегій та інтеграції механізмів розроблення та здійснення політики на місцевому, національному та міжнародному рівнях [12].

У сучасний період креативність є необхідною умовою ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в будь-яких галузях економіки. Але, по-перше,

креативність – це не тільки здатність до творчості чи творчі здібності. Це здатність до створення нових ідей, технологій, продуктів тощо, які мають суспільну цінність [13] та вартість [14].

По-друге, не всі види суспільної активності, яким притаманні творчі характеристики, є креативними індустріями, що формують креативний сектор. Британські дослідники креативної економіки Н. Лі (N. Lee) і А. Родрігес-Поз (A. Rodríguez-Pose) підкреслюють, що креативність не обмежується певними секторами, і багато з тих, хто виконує творчу роботу, роблять це поза креативними індустріями [15].

Розкриття креативної природи бізнес-консалтингу повинно базуватися на обґрунтуванні сутнісних характеристик креативної економіки та її індустрій (табл. 1).

Таблиця 1

Основні характеристики креативної економіки

Визначення креативної економіки	Характеристики креативної економіки
Креативна економіка будується, зокрема, на економічній діяльності, заснованій на знаннях, та взаємозв'язку людської творчості й ідей, знань і технологій, а також на культурних цінностях чи художній творчості, культурній спадщині та інших формах, індивідуальних чи колективних, творчого самовираження [16]	Взаємозв'язок творчості, знань і технологій
«ДНК» креативної економіки – здатність створювати інтелектуальний капітал, який має високий потенціал доходності, створення робочих місць та експорту, одночасно сприяючи соціальній інклюзії, культурному різноманіттю та розвитку людського потенціалу. Розвиток креативної економіки не вимагає значних капіталовкладень а може започатковуватися на інтелекті, знаннях, таланті працівників і підприємців [1]	Створення та реалізація інтелектуального капіталу з високим потенціалом прибутковості
Креативна економіка орієнтується на створення економічної вартості через творчість та інновації [14]	Творчість та інновації як основа створення вартості.
Основою креативної економіки стають креативні активи, за рахунок яких відбуваються економічне зростання і розвиток. Креативна економіка сприяє формуванню доходів, створенню робочих місць і прибутку від експорту, сприяючи соціальній адаптації, культурній різноманітності й розвитку людини [17].	Креативні активи економіки та людського розвитку

Закінчення табл. 1

Визначення креативної економіки	Характеристики креативної економіки
Креативно- інноваційний потенціал людини як фактор формування цифрових технологій – це сукупність інформації, знань, технологій, ноу-хау, креативних галузей, що ведуть до загального процвітання та безпрецедентного зростання креативної особистості, креативної економіки та креативного суспільства [18]	Креативно- інноваційний потенціал
Продукт є креативним, якщо він відповідає двом умовам: крім того, що він новий, він також має бути цінним [13]. Зростання креативних секторів призвело до зміни способу життя, пов’язаного з креативними товарами та послугами, кращого доступу до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), змін у динаміці та структурі креативних індустрій, а також торгівлі креативними товарами, що відкриває нові шляхи для майбутнього зростання [19]	Креативний продукт, креативні товари та послуги
Фірми креативних індустрій або ті, що використовують креативні професії, з більшою ймовірністю впроваджуватимуть інновації продуктів та процесів, ніж інші фірми. Креативні професії є ключовим фактором інновацій [15]. Креативна зайнятість – це такий тип діяльності, в основі якого закладено принцип максимально ефективного застосування особистісного творчого, креативного потенціалу та неформального мислення з метою створення принципово нового продукту чи вдосконалення того, що вже існує [20]	Креативні професії. Креативна зайнятість

Спираючися на висновки аналізу сучасних підходів до визначення креативної економіки та її ключових характеристик, важливо підкреслити таке.

По-перше, галузі креативної економіки відрізняються від інших видів суспільної активності, яким притаманні творчі характеристики, тим, що творчість є їхньою сутнісною ознакою та вирішальною умовою досягнення цілей їхніх функціонування та розвитку. Н. Лі і А. Родрігес-Поуз пропонують включати до креативного сектору тільки такі галузі, у яких щонайменше 25% фірм можна розглядати як такі, що належать до креативних індустрій [15].

По-друге, економічна діяльність суб’єктів креативної економіки – це їхня економічна поведінка (вибір), спрямована на оптимальне використання креативних ресурсів (активів) задля задоволення суспільних потреб у креативних продуктах (товарах та послугах).

Основними креативними ресурсами є:

1) знання й технології, що капіталізуються та формують інтелектуальний капітал креативної економічної діяльності;

2) креативні працівники, їхній людський капітал творчої діяльності. Креативна економіка забезпечує креативну зайнятість людей, особливо це стосується креативних професій;

3) інновації (ідеї, продукти, послуги, технології) як рушійна сила та результат креативної діяльності. Інноваційний розвиток базується на креативності та має креативні результати. Одним із 7 індикаторів Глобального інноваційного індексу визначено творчі результати, показниками яких є нематеріальні активи, креативні товари та послуги, креативність онлайн. Україна, відповідно до ГІІ 2024, за індикатором «креативні результати» була на 68-му місці в рейтингу 130 країн, що досліджувались; зокрема, за показником «креативні товари та послуги» – на 89-му місці [21].

У взаємозв'язку інтелектуального капіталу, інновацій, творчості працівників креативних професій формується «креативно-інноваційний потенціал» [18] суб'єктів креативної економіки.

Креативні продукти – це товари та послуги, створені у процесі креативно-інноваційної діяльності суб'єктів креативної економіки, які задовольняють різноманітні суспільні потреби. У 2020 р. на креативну економіку припадало 3% світової торгівлі товарами та 21% світової торгівлі послугами [12].

По-третє, у процесі трансформації креативних ресурсів у креативні продукти створюється:

1) цінність креативних товарів та послуг як їхня властивість задовольняти суспільні потреби у креативних продуктах;

2) додана вартість, яка є:

– джерелом: а) доходів підприємців і працівників креативного сектору;

б) інвестицій у розвиток креативних індустрій;

– часткою ВВП країн. У Резолюції 78-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН підкреслено важливість розкриття потенціалу сектору креативної економіки, який робить значний внесок у світову економіку: у 2020 році на цей сектор припадало 3,1% від сукупного загальносвітового валового внутрішнього продукту [12].

Таким чином, креативна економіка – це сукупність соціально-економічних відносин, заснованих на творчості, з приводу трансформації креативних ресурсів у креативні товари і послуги, що задовольняють суспільні потреби, формування їхньої цінності та вартості, створення та використання доданої вартості.

Галузі креативної економіки формують креативний сектор, аналіз структури якого є важливим етапом дослідження креативної природи бізнес-консалтингу.

2. Сектор креативних індустрій

В Україні креативні індустрії, як зазначено у статистичному огляді «Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій у 2021–2022 роках», підготовленому Українським центром культурних досліджень і Міністерством культури та інформаційної політики України, є відносно молодим сектором економіки зі значним потенціалом для створення та реалізації нового інноваційного креативного продукту, що генерує високу додану вартість та створює нові робочі місця, а також є гнучким та адаптованим до соціально-економічних змін і структурної перебудови економіки [22].

Креативний сектор економіки є сукупністю креативних індустрій, що визначені в Законі України «Про культуру» такими видами економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості й робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження. Продукти креативних індустрій – це товари та послуги, що створені / надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість [23]. Слід підкреслити, що в сучасних дослідженнях, поперше, поняття культурних та креативних індустрій розглядаються як взаємозамінні / взаємодоповнювальчі [24; 25], по-друге, аналіз креативних індустрій, як правило, обмежується культурними індустріями [26].

Якщо проаналізувати класифікації креативних індустрій, що наводяться в офіційних документах та наукових працях, то можна дійти висновку, що вони містять перелік індустрій саме «культурного (мистецького) вираження» тобто креативних культурних індустрій (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікації креативних індустрій

Джерела	Перелік креативних індустрій
Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р [27]	Виробництво ювелірних і подібних виробів. Виробництво біжутерії та подібних виробів. Виробництво музичних інструментів. Видання книг. Видання газет. Видання журналів і періодичних видань. Інші види видавничої діяльності. Видання комп'ютерних ігор. Видання іншого програмного забезпечення.

Джерела	Перелік креативних індустрій
	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм. Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм. Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм. Демонстрація кінофільмів. Видання звукозаписів. Діяльність у сфері радіомовлення. Діяльність у сфері телевізійного мовлення. Комп'ютерне програмування. Консультування з питань інформатизації. Діяльність інформаційних агентств. Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю. Діяльність у сфері архітектури. Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук. Рекламні агентства. Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації. Спеціалізована діяльність із дизайну. Діяльність у сфері фотографії. Надання послуг із перекладу. Освіта у сфері культури. Театральна та концертна діяльність. Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів. Індивідуальна мистецька діяльність. Функціонування театральних і концертних залів. Функціонування бібліотек і архівів. Функціонування музеїв
Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій у 2021–2022 роках: Статистичний огляд, вересень 2023 року / Український центр культурних досліджень, Міністерство культури та інформаційної політики України [22].	34 види економічної діяльності (Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010) було згруповано у 9 секторів креативних індустрій: ІТ, реклама, маркетинг, PR, аудіовізуальний сектор, архітектура, видавнича справа, дизайн. Народні художні промисли, музична індустрія, мода мають обмежену кореляцію з кодами КВЕД, тому їх не треба обчислювати у статистичному огляді.

Закінчення табл. 1

Джерела	Перелік креативних індустрій
Lee N, Rodríguez-Pose A. Creativity, cities, and innovation. Environment and Planning [15]	Міністерство культури, медіа та спорту Великої Британії (DCMS) поділяє креативні індустрії на 11 секторів: реклама; архітектура; ринки мистецтва та антикваріату; ремесла; дизайн; дизайнерська мода; кіно, відео та фотографія; програмне забезпечення, комп'ютерні ігри та електронні видавничі роботи; музика та візуальні та виконавські мистецтва; видавнича справа; телебачення та радіо
Sonobe T., Buchoud N. J. A., Tiong J. T. Gh., Baek S., Hendriyetty N. S., Sioson E. P. Creative Economy 2030: Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery [19]	Креативні індустрії – це галузі, що базуються на знаннях, таких як дизайн, архітектура, мистецтво та ремесла, реклама, дослідження та розробки, видавнича справа, мода, фільми, відео, фотографія, музика, виконавське мистецтво, програмне забезпечення та комп'ютерні ігри

Як видно з табл. 2, у сучасний період креативні індустрії трактуються переважно як індустрії «культурного (мистецького) вираження». Так, Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року №265-р, містить велику кількість видів культурних індустрій, тоді як індустрії, яким притаманне не культурне (мистецьке), а суто «креативне вираження», представлені, на наш погляд, тільки консультуванням із питань інформатизації, освітою у сфері культури, а також дослідженнями і експериментальними розробками у сфері суспільних і гуманітарних наук [27]. Це викликає певні зауваження: чому критерії креативності не поширюються на консалтингову діяльність у цілому, яка зараз представлена не тільки консультуванням із питань інформатизації, а широким спектром креативних консалтингових послуг різної спрямованості? Чому тільки освіта у сфері культури та дослідження суспільних і гуманітарних наук визнані креативними індустріями? На нашу думку, наука, освіта, консалтинг, інноваційний бізнес є креативними індустріями, оскільки економічна діяльність у цих галузях спрямована на створення доданої вартості через креативне вираження в наукових, освітніх, консалтингових, інноваційних продуктах. Їм притаманні основні властивості

креативної економіки: креативні ресурси, їхня трансформація на основі творчості та інновацій в інтелектуальні продукти, що є ресурсами економічної діяльності в галузях, що їх використовують, та ін.

На нашу думку, аналізуючи структуру креативного сектору економіки, слід розрізняти:

1) креативні культурні індустрії. Американські дослідники, професори Оксфордського та Каліфорнійського університетів Т. Б. Лоуренс (T. B. Lawrence) і Н. В. Філліпс (N. W. Phillips) визначають культурну індустрію як єдине ціле всіх форм комерційного виробництва культурних продуктів. На їхню думку, культурні індустрії виробляють символічні товари, які споживаються через інтерпретацію [28];

2) креативні індустрії, продукт яких є інтелектуальним та/або інноваційним – це креативні інтелектуально-інноваційні індустрії. Як підкреслюють Л. Безугла (L. Bezugla) і І. Лазакович (I. Lazakovich), креативні індустрії включають виробництво та розповсюдження товарів і послуг, що мають культурну, художню або інноваційну цінність [14].

Креативні культурні та інтелектуально-інноваційні індустрії є сегментами креативного сектору економіки. У контексті положень Закону України «Про культуру» [23]:

1) креативні культурні індустрії є видами економічної діяльності, «культурним (мистецьким) вираженням» яких є культурні практики та продукти;

2) креативні інтелектуально-інноваційні індустрії є видами економічної діяльності, «креативним вираженням» яких є інтелектуально-інноваційні практики та продукти.

Різноманітні культурні (мистецькі) та інтелектуально-інноваційні види економічної діяльності характеризуються творчим підходом до створення продуктів, вартості та доданої вартості. Отже, їх поєднує сутнісна ознака – творчість. Щодо їхніх відмінностей, то вони обумовлені специфікою:

- креативних ресурсів культурних та інтелектуально-інноваційних індустрій, технологій їх трансформації у креативні продукти;

- креативних продуктів – культурних, інтелектуально-інноваційних;

- процесу продукування креативних культурних та інтелектуально-інноваційних продуктів, створення їхніх вартості та цінності;

- процесу використання (споживання) креативних продуктів. Щодо культурних індустрій Т. Б. Лоуренс і Н. В. Філліпс уважають, що їхнє розуміння вимагає розкриття динаміки споживання, а не динаміки виробництва. Динаміку споживання, на їхню думку, можна розглядати як останню ланку в ланцюжку створення вартості – таку, що додає значну цінність. Тому для вивчення культурних індустрій важливі не характеристики фірм, виробничі процеси

чи матеріальні продукти, а радше практики споживання, які оточують продукти галузі та надають їм цінності [28].

Для інтелектуально-інноваційних індустрій креативного сектору економіки велике значення у процесі створення доданої вартості, на нашу думку, має впровадження інтелектуально-інноваційних продуктів у суспільне виробництво. На відміну від культурних продуктів, саме виробничі практики використання (виробниче споживання) продуктів інтелектуально-інноваційних індустрій як ресурсів є необхідною кінцевою ланкою формування їхніх цінності та вартості. Як підкреслюють І. В. Шкодін (I. V. Shkodina), Н. Д. Кондратенко (N. D. Kondratenko), А. М. Щукіна (A. M. Shchukina), креативні індустрії підтримують інновації в інших галузях, тобто креативність, вироблена в творчих галузях, використовується споживачами інших галузей. Як виробники інтелектуальної власності, творчі індустрії пропонують різноманітний набір творчих продуктів і послуг, які можна інтегрувати в інноваційні процеси інших компаній [29]. Креативні інтелектуально-інноваційні продукти є виробничими ресурсами для галузей, що їх використовують в операційних процесах.

Обґрунтовані на основі концептуального та секторального підходів характеристики креативної економіки є критеріями визначення консалтингової діяльності як креативної індустрії.

3. Консалтингова діяльність як креативний бізнес

Бізнес-консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань із надання професійної допомоги економічним агентам у розв’язанні бізнес-проблем із метою сприяння їхнім ефективності, конкурентоспроможності та розвитку. Економічній діяльності суб’єктів бізнес-консалтингу притаманні підприємницькі, інтелектуально-інноваційні та сервісні характеристики. Це бізнес професіоналів із надання інтелектуально-інноваційних послуг суб’єктам господарської діяльності за моделлю B2B. Слід вказати, що замовниками консалтингових послуг також можуть бути державні установи та населення – це консалтингові послуги B2G та B2C.

Креативність як творча, новаторська діяльність є ключовою характеристикою бізнес-консалтингу. Розгляньмо це детальніше відповідно до визначених раніше основних критеріїв креативності економічної діяльності.

3.1. Креативність ресурсів консалтингу

Консалтинг – це бізнес, основними активами якого є інтелектуальні ресурси, до яких належать:

1) знанняві ресурси – спеціальні знання та інформація, які є базою знань консалтингу – формалізованою і неформалізованою, організаційною і персональною. База знань консалтингу – це креативний актив його суб’єктів (фізичних і юридичних осіб), її формування, накопичення, оновлення, ефектив-

не використання, з одного боку, потребує від консультантів творчого підходу, з іншого боку, є умовою інноваційного розв'язання проблем клієнтського бізнесу.

База знань консалтингу набуває форм інтелектуального капіталу консалтингових фірм та людського капіталу професійних консультантів, капіталізується у процесі консалтингового обслуговування бізнесу, створення консалтингового продукту, його цінності, вартості та доданої вартості;

2) людські ресурси – це консультанти, професійна діяльність яких базується на їхніх знаннях, досвіді, навичках консалтингової діяльності. Креативність консультанта є необхідною умовою ефективності його професійної діяльності. Річ у тому, що в консалтингу не може бути стандартних, шаблонних рекомендацій та їхнього тиражування, оскільки, по-перше, бізнес кожного клієнта має певні особливості за бізнес-моделями та процесами, цілями, масштабом, стадіями життєвого циклу тощо. По-друге, зовнішнє середовище бізнесу є динамічним, мінливим, характеризується невизначеністю, що вимагає від консультанта постійного пошуку нових знань та рішень.

Професія бізнес-консультанта є креативною, характеризується творчим підходом до розв'язання проблем замовників консалтингових послуг, інноваційними рішеннями, застосуванням новітніх знань та методів як ведення бізнесу, так і консалтингу. Консультанти є креативними фахівцями, «які додають цінності економіці завдяки своїм ідеям та талантам» [19]. Як визначають автори дослідження «Креативна економіка 2030: Уявлення та забезпечення надійного, креативного, інклюзивного та сталого відновлення» («Creative Economy 2030: Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery»), креативні фахівці працюють у різних галузях, включаючи менеджмент, бізнес та фінансові операції, право, охорону здоров'я, технічні сфери, а також продажі високого класу та управління продажами [19];

3) консалтингові інновації. Інноваційність консалтингової діяльності є умовою її ефективності та фактором, що визначає цінність консалтингового продукту для клієнтського бізнесу. Інновації консалтингу – це нові чи вдосконалені підходи, кейси, методи, технології та інструменти професійного консультування бізнесу, що є результатом творчої, новаторської діяльності консультантів, упровадження нових знань у консалтингову практику. Продуктові, процесні, ринкові, соціальні та інші інновації консалтингу є інтелектуальними продуктами-новаціями та ресурсами ефективності та конкурентоспроможності його суб'єктів.

Креативні ресурси консалтингу: база знань, організаційний та людський інтелектуальний капітали, консультанти, консалтингові інновації, формують креативно-інноваційний потенціал консалтингової діяльності.

3.2. Креативність продукту консалтингу

Консалтинговим продуктом є обґрунтовані консультантом рекомендації та проекти оптимального вирішення проблем клієнтського бізнесу. Це креативний продукт консалтингової діяльності, який за його змістом є: а) інтелектуально-інноваційним продуктом, база створення якого – це організаційний та людський інтелектуальний капітали консалтингу; б) персоніфікованим продуктом – це результат креативної професійної діяльності консультанта: консалтинговій послугі притаманна така характеристика нематеріальних послуг, як невіддільність від її джерела; в) індивідуалізованим, тобто продуктом, повністю орієнтованим на специфіку клієнтського бізнесу; г) цінним для клієнта. Цінність консалтингового продукту – це його корисність, яка створюється в консультаційному процесі та оцінюється клієнтом відповідно до очікуваного ступеня задоволення його потреби у професійній допомозі консультантів із вирішення його бізнес-проблем.

Змістом консалтингового продукту є спеціальні знання, інформація та очікувані вигоди від їхнього впровадження клієнтом у власний бізнес. При цьому рівень трансформації очікуваних вигід у реальні залежить не тільки від якості консалтингового обслуговування, а й від того, наскільки повно клієнт оволодів новими знаннями, підходами, методами та ефективно скористався цим інтелектуальним ресурсом, удосконалюючи бізнес. Тому, на нашу думку, по-перше, не тільки створення, а й упровадження консалтингового продукту в бізнес клієнта базується на творчості; по-друге, цінність консалтингового продукту залежить від реальних результатів його використання в клієнтському бізнесі.

Консалтинговий продукт передається клієнту у формі консалтингової послуги. Це професійні дії консультанта з вирішення проблеми клієнта та їхній корисний ефект щодо вдосконалення та розвитку клієнтського бізнесу. Слід підтримати точку зору О. М. Омеляненко (О. М. Omelyanenko), що управлінський консалтинг є креативними послугами [30]. Надання консалтингової послуги – це процес інтелектуальної співпраці консультанта та клієнта, що вимагає творчого підходу від усіх його учасників.

3.3. Креативність консалтингового циклу

Консалтинговий цикл як процес трансформації інтелектуальних ресурсів у креативний інтелектуально-інноваційний консалтинговий продукт є операційним циклом консалтингового обслуговування бізнесу, стадії якого – це створення, передавання (надання консалтингової послуги), упровадження консалтингового продукту в клієнтський бізнес. Креативність консалтингового циклу базується на поєднанні творчості, знань та інновацій, їхньої синергії як факторів ефективного консалтингу.

По-перше, продуктивність консалтингової діяльності (обсяг наданих послуг за певний період) залежить від кількості та комбінації креативних ресурсів консалтингового бізнесу (формула (1)), які відіграють головну роль у створенні цінності та вартості консалтингового продукту.

Виробнича функція бізнес-консалтингу:

$$Q_{cs} = f(ILR, IOR, CI, OR), \quad (1)$$

де: Q_{cs} – обсяг наданих консалтингових послуг;

ILR – інтелектуальні людські ресурси;

IOR – інтелектуальні організаційні ресурси (формалізована база знань консалтингу);

CI – інновації консалтингу;

OR – інші ресурси, що використані в консалтинговому циклі.

По-друге, у галузі консалтингу ефект масштабу (економія на масштабі) забезпечується креативними ресурсами – це інтелектуальний ефект масштабу як залежність між обсягом наданих консалтингових послуг / (доходом) і середніми витратами суб'єктів консалтингу на інтелектуальні ресурси в довгостроковому періоді. Важливо підкреслити, що досягнення зростаючого інтелектуального ефекту масштабу є головною метою управління знаннями у сфері бізнес-консалтингу.

По-третє, рівень економічної ефективності консалтингової діяльності залежить від доходів її суб'єктів та їхніх витрат на інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу (формула (2)):

$$EEF = QCS / C(ILR, IOR, IMR, others R), \quad (2)$$

де: EEF – економічна ефективність бізнес-консалтингу

QCS – обсяг наданих (реалізованих) консалтингових послуг;

C(ILR, IOR, CI, OR) – витрати на інтелектуальні та інші ресурси.

Прикладом такого підходу до аналізу ефективності консалтингу є показник, що застосовується FEACO (Європейською федерацією асоціацій управлінського консалтингу) для оцінювання рівня розвитку індустрії консалтингу в європейських країнах: співвідношення обороту (обсяг реалізації послуг, дохід) консалтингових компаній за рік та середньорічної чисельності консультантів. За результатами опитування, проведеного FEACO, в Україні у 2022 році цей показник дорівнював 40–45 тис. євро (співвідношення обороту українських консалтингових фірм – 45 млн євро і чисельності консультантів з управління – приблизно 960 осіб) [31]. Важливо підкреслити, що саме креативність консультантів, які, використовуючи власні та організаційні ін-

телектуальні ресурси у творчому процесі створення консалтингового продукту, його цінності та вартості, є ключовим фактором ефективності консалтингового бізнесу.

3.4. Консалтингова фірма як організація креативного консалтингового бізнесу

Консалтингова фірма є інтелектуальною бізнес-організацією, що навчається, для якої креативність є основною умовою та пріоритетним фактором ефективності. Її ознаки як креативної бізнес-організації є такі:

- інтелектуальні специфічні та інтерспецифічні ресурси консалтингу – це працівники знань (knowledge workers), для яких творчість є змістом професійної діяльності, інтелектуальний капітал (організаційний і людський), консалтингові інновації;
- операційний процес консалтингового обслуговування бізнесу, що поєднує творчість, знання та інновації, є системою бізнес-процесів інтелектуальної діяльності з продукування інтелектуально-інноваційного продукту консалтингу;
- креативність консалтингового продукту та консалтингових послуг;
- інтелектуальна власність на креативні продукти консалтингу;
- управлінська система, що базується на принципах менеджменту знань, об'єктами якого є працівники знань, інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність, рух знань у консультативному процесі, інтелектуальна безпека та ін.;
- навчання як базова цінність організаційної культури: а) навчання персоналу як необхідна умова ефективності та розвитку креативного консалтингового бізнесу; б) навчання організації як її гнучкість та адаптованість до постійних змін бізнес-середовища, що потребує креативного підходу до прийняття стратегічних та оперативних бізнес-рішень, постійного удосконалення моделей, технологій та інструментів консалтингової діяльності.

Висновки. Сучасний бізнес-консалтинг є складовою інтелектуально-інноваційного сегмента креативного сектору економіки, оскільки відповідає обґрунтованим у процесі дослідження критеріям креативності економічної діяльності: синергія творчості, знань та інновацій; інтелектуальний капітал (організаційний і людський) як основний креативний ресурс консалтингової діяльності, креативна природа професійної діяльності консультантів, консалтинговий цикл як трансформація креативних ресурсів у креативний інтелектуально-інноваційний продукт консалтингу, створення його цінності та вартості, кінцевою ланкою формування яких є використання креативних консалтингових продуктів як ресурсів бізнесу в різних галузях економіки,

інтелектуальний ефект масштабу, креативність консалтингової фірми як інтелектуальної організації, що навчається.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дослідження «Креативна економіка – нова економічна епоха XXI ст.». Висновки й тренди. *CreativityUA*. 2021. 22 груд. URL: <https://creativity.ua/business-and-innovations/doslidzhennia-kreatyvna-ekonomika-nova-ekonomichna-epokha-khkhi-st-vysnovky-i-trendy/> (дата звернення: 23.04.2025).
2. [2023–2030] Creative Industries Market with Competitive Landscape (Share, Performance, Product) and Forecast. *EinPressWire*. 2023. July 15. URL: <https://www.einpresswire.com/article/644656259/2023-2030-creative-industries-market-with-competitive-landscape-share-performance-product-and-forecas> (дата звернення: 23.04.2025).
3. International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021. Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2019. *United Nations. General Assembly*. 2020. January 14. URL: <https://docs.un.org/en/A/RES/74/198> (дата звернення: 23.04.2025).
4. Kipping M., Clark T. Researching management consulting: an introduction to the handbook. *The Oxford Handbook of Management Consultancy* / Oxford University Press. 2012. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>.
5. Nelson B., Economy P. Consulting For Dummies. 2nd Edition. 2008. 384 p.
6. Larsson A., Andersson N., Markowski P., Mosquera M. Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultant. *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare*. Routledge, 2020. P. 254–279. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429317866-15>.
7. Werr A. Knowledge Management and Management Consulting. *The Oxford Handbook of Management Consulting* / Oxford University Press. 2012. P. 247–267. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0012>.
8. Марченко О. С., Мужилівський А. А. Інноваційний консалтинг у системі бізнес-інновацій: сучасні напрями та послуги. *Економічна теорія та право*. 2023. № 3 (54). С. 22–43. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-22>.
9. Пустовіт О., Гладіш А., Бойко І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 66–76. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-66-76>.
10. Фоміна О., Литвинчук Д. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.
11. Шевченко Л. С., Нестеренко І. В. Управлінський консалтинг в умовах законодавчих та інформаційних обмежень. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1 (52). С. 69–86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-69>.
12. Promoting creative economy for sustainable development. Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2023. *United Nations. General Assembly*. 2023. December 21. URL: <https://docs.un.org/en/A/RES/78/133> (дата звернення: 23.04.2025).

13. Creativity. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 2023. February 16. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/creativity/#WhatCrea> (дата звернення: 23.04.2025).
14. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>.
15. Lee N., Rodríguez-Pose A. Creativity, cities, and innovation. *Environment and Planning*. 2014. № 46 (5). P. 1139–1159. DOI: <https://doi.org/10.1068/a46202>.
16. International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021. *UNESCO*. 2021. URL: <https://www.unesco.org/en/years/international-year-creative-economy-sustainable-development-2021> (дата звернення: 23.04.2025).
17. Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 48–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_4_6 (дата звернення: 23.04.2025).
18. Nikitenko V. O. The matrix of creative-innovative potential of human as a factor of formation of digital technologies, digital education and digital economy. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2019. Вип. 77. С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.177743>.
19. Sonobe T., Buchoud N. J. A., Tiong J. T. Gh., Baek S., Hendriyetty N. S., Sioson E. P. Creative Economy 2030: Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery. *Asian Development Bank Institute*. 2020. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/804501/adbi-creative-economy-2030.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).
20. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 23.04.2025).
21. Dutta, S., Lanvin, B., León, L. R., & Wunsch-Vincent, S. (Eds). *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. 17th Edition. WIPO, 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата звернення: 23.04.2025).
22. Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій у 2021–2022 роках / Український центр культурних досліджень. 2023. 18 верес. URL: <https://uccs.org.ua/statystychnyj-ohliad-vplyv-vijny-na-pokaznyky-diialnosti-kreatyvnykh-industrij-u-2021-2022-rokakh/> (дата звернення: 23.04.2025).
23. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 23.04.2025).
24. Горбась І., Кошель К. Сутність і класифікація креативних індустрій: польський контекст. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-17>.
25. Карнаух А., Кравчук К. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Підсумковий звіт. Червень 2024 року. *Cultural Relation Platform*. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).

26. Мартинович Н., Плуталов С. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08>.
27. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій : ооппорядження Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 №265-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80> (дата звернення: 23.04.2025).
28. Lawrence T. B., Phillips N. W. Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*. 2002. December. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>.
29. Шкодіна І. В., Кондратенко Н. Д., Щукіна А. М. Креативна Індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. Вип. 18. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03>.
30. Омеляненко О. М. Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №58-2. С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-28>.
31. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2022/2023. *FEACO*. 2024. January. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (дата звернення: 23.04.2025).

REFERENCES

1. Doslidzhennia «Kreatyvna ekonomika – nova ekonomichna epokha XXI st.». Vysnovky y trendy. (2021, December 22). [Research «Creative Economy – a New Economic Era of the 21st Century.» Conclusions and Trends]. *CreativityUA*. <https://creativity.ua/business-and-innovations/doslidzhennia-kreatyvna-ekonomika-nova-ekonomichna-epokha-khkhi-st-vysnovky-i-trendy/> [in Ukrainian].
2. [2023–2030] Creative Industries Market with Competitive Landscape (Share, Performance, Product) and Forecast. (2023, July 15). *EinPressWire*. <https://www.einpresswire.com/article/644656259/2023-2030-creative-industries-market-with-competitive-landscape-share-performance-product-and-forecas>
3. United Nations. General Assembly (2020, January 14). *International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021*. Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2019. <https://docs.un.org/en/A/RES/74/198>
4. Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching management consulting: an introduction to the handbook. *The Oxford Handbook of Management Consultancy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
5. Nelson, B., & Economy, P. (2008). *Consulting For Dummies*. 2nd Edition.
6. Larsson, A., Andersson, N., Markowski, P., & Mosquera, M. (2020). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultant. *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429317866-15>
7. Werr, A. (2012). Knowledge Management and Management Consulting. *The Oxford handbook of Management Consulting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0012>

8. Marchenko, O. S., & Muzhylovskiy, A. A. (2023). Innovatsiyni konsaltnykh u systemi biznes-innovatsii: suchasni napriamy ta posluhy [Innovative consulting in business innovation system: Modern directions and services]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(54), 22–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-22> [in Ukrainian].
9. Pustovit, O., Hladysh, A., & Boiko, I. (2023). Konsaltnykh yak efektyvnyi instrument rozvytku biznesu v Ukraini [Consulting as an effective tool for business development in Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport*, 3(84), 66–76. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-66-76> [in Ukrainian].
10. Fomina, O., & Lytvynchuk, D. (2024). Yevropeiski tendentsii rozvytku konsaltnykh [European trends in consulting development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55> [in Ukrainian].
11. Shevchenko, L. S., & Nesterenko, I. V. (2023). Upravlinskyi konsaltnykh v umovakh zakonodavchykh ta informatsiinykh obmezhen [Management consulting under legislative and informational restrictions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 1(52), 69–86. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-69> [in Ukrainian].
12. United Nations. General Assembly (2023, December 21). *Promoting creative economy for sustainable development*. Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2023. <https://docs.un.org/en/A/RES/78/133>
13. Creativity. (2023, February 16). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/creativity/#WhatCrea>
14. Bezuhla, L., & Lazakovich, I. (2024). Kreatyvni industrii ta kreatyvna ekonomika: dosvid Ukrainy v umovakh viiny [Creative industries and creative economy: Ukraine's experience in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30> [in Ukrainian].
15. Lee, N., & Rodriguez-Pose, A. (2014, July). Creativity, cities, and innovation. *Environment and Planning*, 46(5), 1139–1159. <https://doi.org/10.1068/a46202>
16. UNESCO (2021). *International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021*. <https://www.unesco.org/en/years/international-year-creative-economy-sustainable-development-2021>
17. Fedulova, L. I. (2017). Teoretychni konstruktsii kreatyvnoi ekonomiky [Theoretical constructions of creative economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 4(31), 48–63. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_4_6 [in Ukrainian].
18. Nikitenko, V. O. (2019). The matrix of creative-innovative potential of human as a factor of formation of digital technologies, digital education and digital economy. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanitarian Bulletin of the ZDIA*, 77, 133–143. <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.177743> [in Ukrainian].
19. Sonobe, T., Buchoud, N. J. A., Tiong, J. T. Gh., Baek, S., Hendriyetty, N. S., & Sioson, E. P. (2020). Creative Economy 2030: Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery. *Asian Development Bank Institute*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/804501/adbi-creative-economy-2030.pdf>
20. Fedyk, M. V. (2022). Kreatyvna zainiatist v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Creative employment in the context of digital transformations]. *Investysii: praktyka*

- ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 48–54. http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf [in Ukrainian].
21. Dutta, S., Lanvin, B., León, L. R., & Wunsch-Vincent, S. (Eds). (2024). *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. 17th Edition. WIPO. https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf
 22. Ukrainian Center for Cultural Studies. (2023, September 18). *Vplyv viiny na pokaznyky diialnosti kreatyvnykh industrii u 2021–2022 rokakh* [The impact of the war on the indicators of the creative industries in 2021–2022]. <https://uccs.org.ua/statystychnyj-ohliad-vplyv-vijny-na-pokaznyky-diialnosti-kreatyvnykh-industrij-u-2021-2022-rokakh/> [in Ukrainian].
 23. Pro kulturu: Zakon Ukrainy vid 14.12.2010 №2778-VI. (2010). [On Culture. Law of Ukraine dated December 14, 2010]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> [in Ukrainian].
 24. Horbas, I., & Koshel, K. (2024). *Sutnist i klasyfikatsiia kreatyvnykh industrii: polskyi kontekst* [The essence and classification of creative industries: The Polish context]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-17> [in Ukrainian].
 25. Karnaukh, A., & Kravchuk, K. (2024). *Kultura ta kreatyvni industrii v Ukraini: stiikist, vidnovlennia, intehratsiia z YeS. Pidsumkovyi zvit. Cherven, 2024 roku* [Culture and Creative Industries in Ukraine: Resilience, Recovery, Integration with the EU. Final Report. June, 2024]. *Cultural Relation Platform*. <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> [in Ukrainian].
 26. Martynovych, N., & Plutalov, S. (2022). *Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industrii ta yikh vplyv na natsionalnu ekonomiku* [Modern trends in the development of creative industries and their impact on the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08> [in Ukrainian].
 27. Pro zatverdzhennia vydiv ekonomichnoi diialnosti, yaki nalezhat do kreatyvnykh industrii. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.04.2019 №265-r. (2019). [On approval of types of economic activity belonging to creative industries. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 24, 2019]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80> [in Ukrainian].
 28. Lawrence, T. B., & Phillips, N. W. (2002, December). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>
 29. Shkodina, I. V., Kondratenko, N. D., & Shchukina, A. M. (2023). *Kreatyvna Industriia 4.0: tendentsii ta transformatsii v epokhu tsyfrovizatsii* [Creative Industry 4.0: trends and transformations in the era of digitalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University*, 18, 22–30. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03> [in Ukrainian].
 30. Omelianenko, O. M. (2020). *Analiz osoblyvosti kreatyvnykh posluh iz pohliadu pobudovy biznes-stratehii* [Analysis of the features of creative services from the point

- of view of building business strategies]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 58-2, 45–50. <https://doi.org/10.32843/bses.58-28> [in Ukrainian].
31. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2022/2023. (2024, January). *FEACO*. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>

Стаття надійшла до редакції: 24.04.2025

Стаття пройшла рецензування: 20.05.2025

Стаття рекомендована до опублікування: 27.05. 2025

O. S. MARCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

O. V. YARMAK

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

BUSINESS CONSULTING: CRITERIA FOR CREATIVITY IN ECONOMIC ACTIVITY

Problem setting. Branches of the creative economy are catalysts of social progress, which significantly updates the research on creative economic activity and its types. In particular, an important direction of economic analysis is the disclosure of the creative nature of business consulting.

Recent research and publication analysis. Business consulting has now transformed into a global consulting industry that covers a wide range of consulting services. Consulting activity, its types, technologies, and development directions have been the subject of work by foreign and Ukrainian researchers, but its creativity has not yet received a systematic economic analysis. Therefore, a relevant direction of modern research on business consulting should be considered the substantiation of its properties as a creative industry.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the main characteristics of business consulting as a creative type of economic activity and a component of the creative sector of the economy.

The study of the creative nature of business consulting is based on systemic economic analysis and encompasses such interrelated approaches as: conceptual, sectoral, meso- and microeconomic, the combination of which in terms of revealing the creativity of economic activity in the field of business consulting ensures the formation of a systemic understanding of the essence, factors and directions of development of the creative consulting industry in the conditions of modern transformations of the economy and business.

Paper main body. The branches of creative economy differ from other types of social activity, which are characterized by creative characteristics, in that creativity is their

essential feature and a decisive condition for achieving the goals of their functioning and development. Creative economy is a set of socio-economic relations based on creativity regarding the transformation of creative resources into creative goods and services that satisfy social needs, the formation of their value and cost, the creation and use of added value.

In the structure of the creative sector of the economy, one should distinguish between:

- creative cultural industries.
- creative industries, the product of which is intellectual and/or innovative – these are creative intellectual and innovative industries.

Creative cultural and intellectual-innovative industries as branches of the creative economy are united by their essential feature – creativity. Their differences are due to the specifics of creative resources of cultural and intellectual-innovative industries, technologies of their transformation into creative goods and services; creative products – cultural, intellectual-innovative; the process of producing creative products, creating their value; the process of using (consuming) creative products. For cultural industries consumption is the final link in the value chain. For intellectually innovative industries, the final link in the formation of their value and cost is the production practices of using their products as business resources.

The key characteristic of business consulting is creativity as a creative, innovative activity. Creative resources of consulting are knowledge base, organizational and human intellectual capital, consultants, consulting innovations, form the creative and innovative potential of consulting activity. Consulting product as recommendations and projects for optimal solutions to client business problems substantiated by the consultant is a creative intellectual and innovative product. The creativity of the consulting cycle is based on a combination of creativity, knowledge and innovation, their synergy as factors of effective consulting. Consulting firm is an intellectual, learning business organization for which creativity is the main condition and priority factor of efficiency.

Conclusion of the research. Modern business consulting meets the criteria of creativity of economic activity substantiated in the research process: synergy of creativity, knowledge and innovation; intellectual capital (organizational and human) as the main creative resource of consulting activity, the creative nature of the professional activity of consultants, the consulting cycle as the transformation of creative resources into a creative intellectual and innovative product, the creation of its value and cost, the final link in the formation of which is the use of creative products and consulting services as business resources in various sectors of the economy, the intellectual effect of scale and the properties of a consulting firm as an intellectual learning organization.

Short Abstract for an article

Abstract. In the article, based on the definition of criteria for the creativity of economic activity, the main characteristics of business consulting as a creative industry: synergy

of creativity, knowledge and innovation, intellectual and innovative resources and processes of creating creative products and consulting services, their value and cost are substantiated. It is proven that business consulting is a component of the intellectual and innovative segment of the creative sector of the modern economy.

Keywords: creative economy, creative sector, creative cultural and intellectual-innovative industries and products, business consulting, creative consulting industry, creative consulting resources, processes, products and services.

Article details:

Received: 24 April 2025

Revised: 20 May 2025

Accepted: 27 May 2025

Рекомендоване цитування: Марченко О. С., Ярмач О. В. Бізнес-консалтинг: критерії креативності економічної діяльності. *Економічна теорія та право*. 2025. №2 (61). С. 43–65. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-43>.

Suggested citation: Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2025). Biznes-konsaltingh: kryterii kreatyvnosti ekonomichnoi diialnosti [Business consulting: Criteria for creativity in economic activity]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(61), 43–65. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-43> [in Ukrainian].