

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ЛЮБЧЕНКО АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 339.5:339.9:338.46(4-6ЄС+477)

**ДИСЕРТАЦІЯ
ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЛАНЦЮГИ
ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ ЄС**

292 Міжнародні економічні відносини

29 Міжнародні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ /А.О. Любченко

Науковий керівник: **Федірко Олександр Анатолійович**, д.е.н., професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Любченко А.О. Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2026.

Дисертація присвячена комплексному аналізу, теоретичному узагальненню та авторському обґрунтуванню методологічних засад, моделей, механізмів та інструментів інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу.

У теоретичній частині дисертаційної роботи здійснено комплексний методологічний аналіз формування, функціонування та розвитку міжнародних ланцюгів доданої вартості у сфері креативного бізнесу. Теоретична основа дослідження сформована сучасними концепціями глобальної економіки, теоріями міжнародного бізнесу, стратегічного менеджменту та інноваційного розвитку, що дозволяє розглядати міжнародні ланцюги доданої вартості як складну систему коопераційної взаємодії підприємств на різних етапах створення кінцевого продукту. Встановлено, що представниками економіки розвитку закладено підвалини макроекономічного аналізу процесів структурної трансформації та міжсекторного переміщення ресурсів, розкрито вплив прямих і зворотних зв'язків у процесі послідовного нарощування доданої вартості. Теорія фрагментації розкрила сутність та типи дезагрегації виробничих процесів у контексті їх просторового та організаційного розділення. Управлінська концепція М. Портера додала аспект аналізу конкурентоспроможності, дослідивши компанію через сукупність її взаємопов'язаних основних та допоміжних бізнес-процесів. У сукупності означені підходи сформували сучасне системне розуміння концепції міжнародних ланцюгів вартості, які характеризуються просторовою фрагментацією виробництва, коли окремі етапи

створення продукту або послуги виконуються у різних країнах відповідно до їхніх конкурентних переваг. Проведене дослідження підтверджує гіпотезу про асиметричний характер розподілу доданої вартості в межах міжнародних ланцюгів вартості з концентрацією на «полюсах» виробничого процесу — на доконкурентній стадії (наукові дослідження, розробка продукту, дизайн) та на постпродукційній стадії (брендинг, маркетинг, дистрибуція, післяпродажне обслуговування), тоді як власне виробничі, насамперед трудомісткі, операції залишаються найменш прибутковою ланкою, що детермінує структуру глобальної функціональної спеціалізації країн і відтворює ієрархічні відносини між центром і периферією світового господарства.

Ідентифіковано характерні особливості ключових етапів еволюції креативного бізнесу – від початкового формування передумов його розвитку (1950–1980-ті рр.) через інституціоналізацію креативних індустрій у законодавстві та державній політиці провідних країн світу (1990–2005), фундаментальну цифрову трансформацію, в якій відбувся перехід від централізованих, інституціоналізованих моделей до децентралізованих, цифрових, персоналізованих підходів (2005–2019 рр.) до постпандемічної адаптації та віртуалізації креативної індустрії з формуванням новітніх каналів реалізації креативного потенціалу та монетизації творчих проєктів (2020–дотепер).

Удосконалено інтерпретацію дефініції «креативний бізнес», яка на відміну від лінійно-комерційних трактувань, розглядається як довгострокова модель підприємницької активності, котра забезпечує поліструктурну інтеграцію інноваційної, культурної, комерційної діяльності та додано елемент новаторського ризику й непередбачуваних масштабів попиту, характерних для креативної сфери.

Порівняльний аналіз методик оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості у креативному бізнесі засвідчив, що кожна з них демонструє вибіркиму аналітичну спроможність, зумовлену її методологічним підґрунтям, зокрема: методи TiVA та Input Rank забезпечують

точну кількісну оцінку економічної участі країн і структурних взаємозв'язків між вузлами ланцюга, проте недостатньо чутливі до творчих і нематеріальних складників вартості; підхід VNA орієнтований на оцінювання нематеріальних обмінів, однак його надійність обмежується залежністю від суб'єктивних експертних оцінок, а методики SCOR та MFA є ефективними для аналізу операційної результативності й екологічної сталості, проте мають звужену сферу застосування у дослідженні нестандартних творчих процесів.

В аналітичній частині дисертаційної роботи здійснено комплексний аналіз сучасного стану, структури та тенденцій розвитку креативного бізнесу в європейському економічному просторі, обґрунтовано еклектичну багатофазну модель детермінант забезпечення глобального лідерства креативних компаній, ідентифіковано моделі та механізми інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС, а також визначено конкурентні позиції українських компаній у межах європейських креативних ланцюгів.

До креативних індустрій належать галузі дизайну, архітектури, реклами, медіа, програмного забезпечення, аудіовізуального виробництва, культурних послуг та цифрового контенту. Європейський креативний сектор характеризується високим рівнем інноваційності, широким використанням цифрових технологій, розвиненою інфраструктурою підтримки бізнесу, активною участю держави у формуванні культурної політики та значним внеском у створення робочих місць. Проведений аналіз показує, що креативні індустрії є одним із найбільш динамічних секторів економіки ЄС, забезпечуючи значний внесок у валову додану вартість інтеграційного союзу, створюючи нові робочі місця та стимулюючи розвиток малого підприємництва.

Розроблено еклектичну багатофазну модель детермінант глобального лідерства креативних компаній, яка розкриває каскадний механізм впливу: екзогенні різнорівневі фактори бізнес-середовища модерують трансформацію ендогенних ресурсів через динамічні здатності організації у проміжні результати (креативний продукт, брендова сила, ринкова релевантність, мережеві ефекти), що визначають релевантний тип креативного лідерства — інноваційно-

технологічне, брендове, ринкове чи мережеве. Доведено, що зміни окремих факторів впливають на ринкові позиції компаній не безпосередньо, а опосередковано — через трансформацію цих проміжних результатів. Встановлення відповідності між проміжними результатами, типами лідерства та типами апгрейдингу в глобальних ланцюгах доданої вартості дало змогу точніше оцінити вплив на конкурентні переваги компаній і спрогнозувати траєкторії розвитку їхніх лідерських позицій.

Оцінено конкурентні позиції українського креативного бізнесу у європейському економічному просторі, що дало змогу визначити найвищим потенціал креативного лідерства у сфері інформаційних технологій, дизайну, аудіовізуального виробництва, реклами та цифрового контенту. Ідентифіковано низку структурних бар'єрів інтеграції вітчизняного бізнесу до європейських креативних ланцюгів, а саме: недостатній рівень інституційної підтримки, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній розвиток міжнародних партнерств та слабка інтеграція у глобальні інноваційні мережі. Доведено, що інтеграція українських компаній у міжнародні креативні мережі потребує розвитку інституційної підтримки, формування сприятливого бізнес-середовища, активізації міжнародної кооперації та використання сучасних цифрових інструментів для просування продукції на міжнародних ринках. Особливе значення має розвиток кластерних моделей співпраці, які дозволяють об'єднувати ресурси, компетенції та інноваційний потенціал різних компаній для створення конкурентоспроможних продуктів.

Запропоновано авторську типологію моделей інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС, яка охоплює початкову операційно-аутсорсингову модель, яка забезпечує інтеграцію до окремих ланок європейських ланцюгів через виконання функціональних етапів створення продукту, економію витрат та надання послуг кваліфікованого персоналу замовникам; мережеву коопераційну модель, що передбачає спільне з європейськими партнерами створення продукту в колаборативних форматах (спільні підприємства, стратегічні альянси, ко-продакшн) на засадах

рівноправного партнерства, синергії знань та залучення до стратегічного планування й брендингу, а також інноваційну модель експортної експансії, котра відображає найвищий рівень інтеграції, на якому вітчизняні компанії виступають самостійними розробниками креативного продукту високої культурної та комерційної цінності, координують увесь ланцюг вартості, володіють власним брендом і технологією та монетизують права інтелектуальної власності.

У конструктивній частині дисертаційної роботи автором на основі аналізу структурних проблем коінтеграції вітчизняного креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості обґрунтовано селективні пріоритети його міжнародної спеціалізації, а також ідентифіковано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності українських креативних компаній з акцентом на крос-креативності і сучасних цифрових механізмах та інструментах інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

У роботі встановлено, що найбільш перспективними напрямками міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу є інформаційні технології, дизайн, цифровий маркетинг, аудіовізуальне виробництво, індустрія відеоконтенту, а також сфера цифрових медіа та креативних онлайн-платформ. Запропоновано системну модель, котра ідентифікує одночасно декілька рівнів взаємодії з європейським ринком з акцентуванням на формуванні інноваційних екосистем (кластерів, хабів та коопераційних платформ), які сприяють об'єднанню ресурсів та компетенцій українських компаній для участі у спільних проектах, що створюють додану вартість на міжнародному рівні. Удосконалено розуміння крос-креативності як інструменту підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності креативного бізнесу, що передбачає синергійне поєднання традиційних креативних продуктів із цифровими технологіями, забезпечуючи адаптацію до вимог ринків ЄС і глобальних ланцюгів доданої вартості та створення стійких конкурентних переваг в умовах зростаючої турбулентності середовища міжнародної економічної діяльності. Впровадження цифрових маркетплейсів, глобальних і секторальних платформ для реалізації

спільних виробничих проєктів та інструментів онлайн-комунікації дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній.

Ключові слова: креативні індустрії; креативний бізнес; глобальна економіка; додана вартість; глобальні ланцюги постачання; ланцюги доданої вартості; європейський креативний сектор; підприємництво; конкурентоспроможність підприємств; інноваційний розвиток; цифрова економіка; європейський ринок; міжнародна торгівля; інтеграція бізнесу; кластеризація.

ABSTRACT

Liubchenko A.O. Integration of Ukrainian companies into the value chains of the EU Creative Business. – Qualification scientific work as a manuscript.

The dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 292 “International Economic Relations”. – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive analysis, theoretical generalization, and the author's substantiation of the methodological foundations, models, mechanisms, and tools for the integration of Ukrainian companies into the value chains of the EU creative business.

In the methodological part of the thesis, a comprehensive methodological analysis of the formation, functioning, and development of international value chains in the field of creative business has been carried out. The theoretical basis of the research is formed by modern concepts of the global economy, theories of international business, strategic management, and innovative development, which allows considering international value chains as a complex system of cooperative interaction of enterprises at different stages of final product creation. It is established that representatives of development economics have laid the foundations for the macroeconomic analysis of structural transformation processes and intersectoral resource reallocation, and revealed the impact of forward and backward linkages in the

process of consistent value addition. The theory of fragmentation has revealed the essence and types of disaggregation of production processes in the context of their spatial and organizational separation. M. Porter's managerial concept added the aspect of competitiveness analysis, examining the company through the totality of its interconnected primary and support business activities. Altogether, these approaches have formed a modern systemic understanding of the concept of international value chains, which are characterized by spatial fragmentation of production, when individual stages of creating a product or service are performed in different countries according to their competitive advantages. The conducted research confirms the hypothesis about the asymmetrical nature of the value-added distribution within international value chains with a concentration at the "poles" of the production process — at the pre-competitive stage (scientific research, product development, design) and at the post-production stage (branding, marketing, distribution, after-sales service), while the actual production operations, primarily labor-intensive ones, remain the least profitable link, determining the structure of the global functional specialization of countries, while reproducing the hierarchical relations between the center and the periphery of the world economy.

The characteristic features of the key stages of creative business evolution have been identified — from the initial formation of preconditions for its development (1950s–1980s) through the institutionalization of creative industries in the legislation and public policy of leading countries of the world (1990–2005), through fundamental digital transformation in which the transition from centralized, institutionalized models to decentralized, digital, personalized approaches took place (2005–2019), to the post-pandemic adaptation and virtualization of the creative industry with the formation of the newest channels for implementing creative potential and monetizing creative projects (2020–present).

The interpretation of the definition of “creative business” has been improved, which, unlike linear-commercial interpretations, is considered as a long-term model of entrepreneurial activity that ensures the multi-structural integration of innovative,

cultural, and commercial activities, and an element of innovative risk and unpredictable scales of demand, characteristic of the creative sphere, have been added.

A comparative analysis of the methods evaluating the efficiency of the functioning of international value chains in the creative business showed that each of them demonstrates a selective analytical capacity determined by its methodological background, in particular: TiVA and Input Rank methods provide an accurate quantitative assessment of the economic participation of countries and structural interconnections between the nodes of the chain, but are insufficiently sensitive to the creative and intangible components of value; the VNA approach is focused on evaluating intangible exchanges, however, its reliability is limited by dependence on subjective expert assessments, and the SCOR and MFA methodologies are effective for analyzing operational performance and environmental sustainability, but have a narrowed scope of application in the research of non-standard creative processes.

In the analytical part of the thesis, a comprehensive analysis of the current state, structure, and trends in the development of the creative business in the European economic space is carried out, an eclectic multiphase model of the determinants ensuring the global leadership of creative companies is substantiated, the models and mechanisms of integration of Ukrainian companies into the value chains of the EU creative business are identified, and the competitive positions of Ukrainian companies within the European creative chains are determined.

Creative industries include the sectors of design, architecture, advertising, media, software development, audiovisual production, cultural services, as well as digital content creation. The European creative sector is characterized by a high level of innovativeness, the widespread use of digital technologies, a developed business support infrastructure, the active participation of the state in the formation of cultural policy, and a significant contribution to job creation. The conducted analysis shows that creative industries are among the most dynamic sectors of the EU economy, providing a significant contribution to the gross value added of the integration union, creating new jobs, and stimulating the development of SME entrepreneurship.

An eclectic multiphase model of the determinants of global leadership of creative companies has been developed, which reveals a cascading mechanism of influence: exogenous multilevel factors of the business environment moderate the transformation of endogenous resources through the dynamic capabilities of the organization into the intermediate results (creative product, brand power, market relevance, and network effects), which determine the relevant type of creative leadership — innovative-technological, brand, market, or network ones. It is proven that changes in individual factors affect the market positions of companies not directly, but indirectly — through the transformation of these intermediate results. Establishing the correspondence between intermediate results, types of leadership, and types of upgrading in global value chains made it possible to more accurately assess the impact on the competitive advantages of companies and forecast the trajectories of their leadership position development.

The competitive positions of the Ukrainian creative business in the European economic space have been assessed, which made it possible to determine the highest potential for creative leadership in the field of information technologies, design, audiovisual production, advertising, and digital content. A number of structural barriers to the integration of domestic business into European creative chains have been identified, namely: an insufficient level of institutional support, limited access to financial resources, insufficient development of international partnerships, and weak integration into global innovation networks. It is argued that the integration of Ukrainian companies into international creative networks requires the development of institutional support, the formation of a favorable business environment, the intensification of international cooperation, and the use of modern digital tools to promote products in international markets. Of particular importance is the development of cluster models of cooperation, which allow pooling the resources, competencies, and innovation potential of different companies to create competitive products.

The author's typology of models for the integration of Ukrainian companies into the value chains of the EU creative business is proposed, which encompasses the initial operational-outsourcing model, which ensures integration into individual links of

European chains through by completing of functional stages of product creation, cost savings, and the provision of qualified personnel services to customers; the network cooperative model, which involves joint product creation with European partners in collaborative formats (joint ventures, strategic alliances, co-production) on the principles of equal partnership, synergy of knowledge, and involvement in strategic planning and branding, as well as the innovative export expansion model, which reflects the highest level of integration, where domestic companies act as independent developers of a creative product of high cultural and commercial value, coordinate the entire value chain, own their own brand and technology, and monetize intellectual property rights.

In the constructive part of the thesis, based on the analysis of the structural problems of the cointegration of the domestic creative business into European value chains, the author substantiates the selective priorities of its international specialization, and identifies strategic directions for improving the competitiveness of Ukrainian creative companies with an emphasis on cross-creativity and modern digital mechanisms and tools for integration into European value chains.

The work establishes that the most promising directions for the international specialization of the Ukrainian creative business are information technologies, design, digital marketing, audiovisual production, the video content industry, as well as the sphere of digital media and creative online platforms. A systemic model is proposed that simultaneously identifies several levels of interaction with the European market with an emphasis on the formation of innovative ecosystems (clusters, hubs, and cooperative platforms), which contribute to pooling the resources and competencies of Ukrainian companies for participation in joint projects that create value added at the international level. The understanding of cross-creativity is improved as a tool for increasing the level of international competitiveness of the creative business, which involves a synergistic combination of traditional creative products with digital technologies, ensuring adaptation to the requirements of EU markets and global value chains and the creation of sustainable competitive advantages in conditions of growing turbulence in the environment of international economic activity. The implementation

of digital marketplaces, global and sectoral platforms for the realization of joint production projects, and online communication tools allows significantly increasing the competitiveness of domestic companies.

Keywords: creative industries; creative business; global economy; added value; global supply chains; added value chains; European creative sector; entrepreneurship; competitiveness of enterprises; innovative development; digital economy; European market; international trade; business integration; clustering.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Любченко, А. Дослідження структури та функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*, Вип. 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58> (0,58 д.а.).
2. Любченко О.М., Любченко А.О. Структура та тенденції розвитку креативного бізнесу в Україні. *Наукові праці НДФІ*, 2024. Вип. 2, С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.080> (0,72 д.а., з них особисто автору – 0,45 д.а., а саме: досліджено структуру та тенденції розвитку креативного бізнесу в Україні в контексті сучасного світового економічного ландшафту та виявлено ключові галузі та їхніх переваг, що сприятимуть розробленню ефективних стратегій підтримки сектору).
3. Любченко А.О. Стратегічні можливості інтеграції креативного бізнесу України до європейських ринків. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2025. Вип. 4, С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-41> (0,55 д.а.).
4. Любченко, А. Стратегічні підходи до розвитку креативного бізнесу в контексті європейських ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. 2026. DOI: [DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58). (0,65 д.а.).

У періодичних виданнях інших держав:

5. Lyubchenko, A. Global value chains as the main institute of contemporary creative business relationships. *Economics, Finance and Management Review*, 2024. № 1(17), P. 25–34. Index Copernicus. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152> (0,85 д.а.).

В інших виданнях:

6. Любченко А.О. Структура міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти*. (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) Л., 2024. С. 301-302. (0,2 д.а.).

7. Любченко А.О. Дослідження структури міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції* (16 травня 2024 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 177-178. (0,25 д.а.).

8. Любченко А. О. Сучасна структура та тенденції розвитку креативного бізнесу. *Економіка в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України: управлінські та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-конференції*. (15 травня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2024. С. 37-38. (0,2 д.а.).

9. Любченко А.О. Етапи розвитку міжнародного креативного бізнесу: європейський контекст. Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року). Львів-Торунь : Liha Pres, 2025. 248 с. С. 209-212. (0,2 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В КРЕАТИВНОМУ БІЗНЕСІ	27
1.1. Концептуальні засади формування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному секторі	27
1.2. Глобальний та європейський виміри еволюції креативного бізнесу	64
1.3. Методики та критерії оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі	80
Висновки до розділу 1	91
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ	94
2.1. Сучасна структура та тенденції розвитку креативного бізнесу в Європейському Союзі	94
2.2. Детермінанти лідерства креативних компаній на ринку ЄС	107
2.3. Конкурентні позиції українського бізнесу в європейському креативному секторі	128
2.4. Моделі та механізми інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС	141
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КРЕАТИВНОМУ СЕКТОРІ	163
3.1. Проблеми і перспективи інтеграції вітчизняного креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості	163
3.2. Пріоритетні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу в Україні	175
3.3. Інноваційні механізми та інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу	194
Висновки до розділу 3	213
ВИСНОВКИ	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	224
ДОДАТКИ	247

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження обумовлена низкою сучасних економічних, соціальних та технологічних викликів, з якими стикається Україна у процесі своєї інтеграції до європейського економічного простору. Сьогодні креативний сектор відіграє все більш помітну роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, оскільки продукти та послуги цього сегмента не лише генерують значні обсяги доданої вартості, а й сприяють розвитку інновацій, впровадженню нових технологій та зміцненню культурного капіталу країни. Для України, яка прагне посилити свої позиції у світовій економіці знань, інтеграція у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС відкриває нові можливості для експорту інтелектуального продукту, залучення інвестицій, створення міжнародних партнерств та підвищення професійного рівня українських компаній.

Особливу актуальність це дослідження набуває в умовах швидкої цифровізації та глобалізації, коли конкурентні переваги нової генерації країн-лідерів визначаються не лише національними ресурсами, а й здатністю ефективно взаємодіяти з міжнародними економічними системами. З огляду на це варто зауважити, що вивчення механізмів інтеграції українських компаній у європейські ланцюги доданої вартості креативного бізнесу дозволяє виявити ключові бар'єри та, водночас, стимули співпраці, розробити стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності та визначити потенціал розвитку інноваційного та крос-креативного підприємництва в Україні. Таким чином, актуальність теми обумовлюється не лише прагматичною потребою українських компаній посилити свою присутність на європейському ринку, а й стійким науковим інтересом до формування ефективних моделей інтеграції, здатних забезпечити сталий економічний та культурний розвиток країни.

Особливе зацікавлення темою інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС зумовлене її значенням для підвищення конкурентоспроможності національного креативного сектору та розширення

економічних і інноваційних можливостей України. Традиція вивчення міжнародної інтеграції та розвитку креативного бізнесу має тривалу історію. Теоретичні та прикладні напрацювання, що мають важливе значення для дослідження проблем інтеграції українських компаній, відображені у фундаментальних працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: М. Портер, К. Клейтон, Р. Барнс, Д. Боуман, П. Дойл, Ю. Токар, О. Ляшенко, В. Коваль, І. Савченко та ін.

Цінними для поглибленого розуміння проблематики розвитку креативного бізнесу та його інтеграції до європейських ланцюгів доданої вартості є наукові праці як зарубіжних, так і українських дослідників. Значний внесок у дослідження цих питань зробили І. Бабин, Дж. Гаукінс, С. Грінберг, Т. Гулик, В. Загорський, Е. Кенеді, А. Кербіков, Н. Кравченко, О. Кузьмін, К. Лендрі, А. Літл, Г. Мейєр, О. Мельник, М. Небанов, І. Писаренко, Д. Хезмондалг, Р. Флорида. Вагомий науковий внесок у дослідження інтеграційних процесів в Україні здійснили численні вітчизняні науковці. Серед дослідників, праці яких присвячені різним аспектам європейської економічної інтеграції, розвитку національної економіки та інституційних трансформацій, варто відзначити І. Білу, І. Бураковського, В. Вакалюка, Ю. Войцеховську, О. Гаврилюка, В. Геєця, І. Гнатенка, Л. Гриценко, А. Єріну, М. Іванова, А. Мавріну, В. Мартиненка, О. Молдована, А. Нікітіну, Т. Осташко, О. Руденка, Н. Татаренко, О. Федірка, А. Філіпенка, Н. Чорну, В. Чужикова, О. Шниркова, С. Шосталя, а також та інших дослідників.

Дослідженню різних моделей економічної інтеграції, а також ролі креативного бізнесу як чинника економічного зростання присвячені численні праці зарубіжних учених. Суттєвий внесок у розвиток цих наукових підходів зробили С. Адамс, А. Бассаніні, Р. Болдуїн, Г. Вайт, М. Ватсон, Р. Венейблс, Дж. Гроссман, Ф. Дентон, Е. Домар, П. Кругман, Р. Лукас, М. Портер, Е. Ралук, Д. Ромер, П. Ромер, І. Сассі, Р. Солоу, Б. Спенсер, Дж. Сток, С. Тібо, Е. Хелпман, С. Ягін, чії дослідження заклали теоретичні засади аналізу глобальних ланцюгів створення вартості, міжнародної інтеграції та інноваційного розвитку економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, і вона є фрагментом теми «Глобальний економічний розвиток в умовах формування цифрового суспільства» (державний реєстраційний номер 0121U114086). У межах виконання зазначеної науково-дослідної теми в роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу. Зокрема, обґрунтовано роль цифровізації та розвитку креативних індустрій як ключових чинників включення національних підприємств до глобальних економічних процесів. У процесі дослідження встановлено взаємозв'язок між рівнем інноваційності підприємств, розвитком інтелектуального капіталу та їх здатністю до інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості. Також визначено основні бар'єри та можливості для українських компаній у контексті входження до європейських креативних ланцюгів вартості в умовах зростаючої цифрової трансформації економіки. За результатами роботи запропоновано напрями удосконалення управлінських механізмів інтеграції українських підприємств до ланцюгів доданої вартості ЄС, зокрема через розвиток цифрових компетенцій, стимулювання інноваційної діяльності, підтримку креативного бізнесу та посилення взаємодії з європейськими партнерами.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі особливостей європейського креативного середовища та розробленні на цій основі науково обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких дослідницьких завдань:

- розкрити сутність та концептуальні засади формування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному секторі;
- дослідити етапи та особливості еволюції міжнародного креативного бізнесу;

- провести компаративний аналіз методик оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі;
- проаналізувати сучасну структуру та тенденції розвитку креативного бізнесу в Європейському Союзі;
- ідентифікувати детермінанти лідерства креативних компаній на ринку ЄС ;
- оцінити конкурентні позиції українського бізнесу в європейському креативному секторі;
- обґрунтувати форми та механізми інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС;
- виявити проблеми інтеграції вітчизняного креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості;
- систематизувати пріоритетні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу в Україні;
- обґрунтувати інноваційні інструменти просування, дистрибуції та продажу вітчизняних креативних продуктів на європейському ринку.

Об'єктом наукового дослідження є процеси формування міжнародних ланцюгів доданої вартості в економіці інтеграційного союзу

Предмет дослідження – методологічні засади, моделі, механізми та інструменти інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу.

В дослідженні використовувалися комплексні **методи** наукового аналізу, що дозволяють всебічно оцінити процеси інтеграції, виявити ключові чинники та розробити практичні рекомендації. Теоретичні методи: аналіз та синтез - застосовувався для узагальнення наукових підходів до вивчення креативного бізнесу, ланцюгів доданої вартості та міжнародної інтеграції; порівняльний метод - використовувався для порівняння досвіду інтеграції креативних секторів країн ЄС та України, а також для визначення найефективніших моделей інтеграції; метод моделювання - застосовувався для побудови концептуальних моделей інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості. Емпіричні

методи: моніторинг і статистичний аналіз - використовувався для оцінки участі українських компаній у європейських ланцюгах доданої вартості та визначення ключових тенденцій розвитку; експертні опитування та інтерв'ю - застосовувалися для збору інформації про практичні бар'єри та стимули інтеграції, оцінку конкурентних переваг та інноваційного потенціалу українських креативних компаній; кейс-стаді (аналіз конкретних практик) - дозволив виявити успішні приклади інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості ЄС та визначити фактори їхнього успіху. Системний підхід – було застосовано для комплексного аналізу інтеграції українських компаній як взаємопов'язаного процесу.

Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі та інші нормативно-правові акти України, матеріали Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, Державної служби статистики України. Важливим джерелом інформації також слугували офіційні документи та аналітичні матеріали інституцій Європейського Союзу, зокрема Європейської Комісії, Європейського Парламенту, Євростату, а також дані міжнародних організацій - Світового банку та Міжнародного валютного фонду. У процесі дослідження використано публікації національних і міжнародних інформаційних агентств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, а також результати власних досліджень автора. Розрахунки здійснювалися із застосуванням сучасних комп'ютерних технологій, методів аналізу часових рядів та сучасних підходів до моделювання складних соціально-економічних систем.

Наукова новизна дисертаційної праці полягає у комплексному аналізі динаміки сучасного європейського креативного середовища та розробленні на цій підставі низки науково обґрунтованих рекомендацій щодо коінтеграції вітчизняних компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС.

вперше:

– запропоновано еkleктичну багатофазну концептуальну модель детермінант забезпечення глобального лідерства креативних компаній, яка, на відміну від традиційних одновимірних (ресурсних або середовищних) підходів, ідентифікує каскадний характер впливу екзогенних ієрархічно різнорівневих регуляторних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що є контекст-модераторами процесів трансформації ендogenous (таланти, інноваційність, інтелектуальна власність, цифрова зрілість, фінансова спроможність, організаційна гнучкість та управлінська досконалість) ресурсів – драйверів підприємницького розвитку за допомогою динамічних здатностей організації (розпізнання, захоплення, реконфігурація та абсорбція економічних можливостей) у проміжні результати-транслятори (креативний продукт, брендова сила, ринкова релевантність та мережеві ефекти), які, своєю чергою, визначають результати-консеквенти – типи креативного лідерства (інноваційно-технологічне, брендове, ринкове та мережеве) компаній на глобальних та регіональних ринках із замиканням петлі кумулятивної переваги. Новим є встановлення взаємно-однозначної відповідності між проміжними результатами та типами лідерства з подальшою їх проєкцією на типи апгрейдингу компанії в глобальних ланцюгах доданої вартості креативного бізнесу;

удосконалено:

- інтерпретацію дефініції «креативний бізнес», яка на відміну від лінійно-комерційних трактувань, розглядається як довгострокова модель підприємницької активності, котра забезпечує поліструктурну інтеграцію інноваційної, культурної, комерційної активності та додано елемент новаторського ризику й непередбачуваних масштабів попиту, характерних для креативної сфери. Встановлено, що певна невідповідність у трактуванні зазначених термінів призводить до двоїстості їх контенту та глибинного тлумачення багаторівневих процесів глобальної конвергенції;

- системний підхід до інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості, що поєднує економічні, організаційні,

інституційні та цифрові аспекти. На відміну від існуючих зараз досліджень, які переважно зосереджуються на окремих елементах інтеграції (фінансуванні, маркетингових стратегіях або експорті), в роботі запропоновано системну модель, котра ідентифікує одночасно декілька рівнів взаємодії з європейським ринком з акцентуванням на формуванні кластерів і коопераційних платформ, які сприяють об'єднанню ресурсів та компетенцій українських компаній для участі у спільних проєктах, що створюють додану вартість на міжнародному рівні;

- селективні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу України, що враховують сучасні тенденції цифровізації, інтеграції у глобальні економічні ланцюги та поетапну реалізацію інноваційного потенціалу. Запропонований підхід враховує можливості формування доданої вартості через інтеграцію у міжнародні кластери та розвиток експортно орієнтованих видів креативної діяльності, що сприяє забезпеченню сталого економічного зростання креативного сектору України у повоєнний період;

- комплексну концепцію формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, що базується на інтеграції інноваційних механізмів та інструментів, зокрема стратегічної кооперації, цифровізації продуктів і сервісів, сучасного брендингу, захисту інтелектуальної власності та розвитку кадрового потенціалу, котра забезпечує підвищення ефективності глибинної інтеграції у європейські та глобальні ланцюги доданої вартості;

- розуміння крос-креативності як інструменту підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності креативного бізнесу, що передбачає синергійне поєднання традиційних креативних продуктів із цифровими технологіями, забезпечуючи адаптацію до вимог ринків ЄС і глобальних ланцюгів доданої вартості та створення стійких конкурентних переваг в умовах зростаючої турбулентності середовища міжнародної економічної діяльності.

набули подальшого розвитку:

- моделі інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС, які в авторському трактуванні вирізняються

еволюційністю (від початкових етапів включення у окремі сегменти ланцюга вартості до формування власних ланцюгів створення оригінальних креативних продуктів), відображають характер спеціалізації та роль вітчизняних компаній у європейських ланцюгах вартості креативної індустрії, а саме: початкова *операційно-аутсорсингова модель*, яка забезпечує інтеграцію до окремих ланок європейських ланцюгів креативної доданої вартості шляхом виконання функціональних етапів створення креативного продукту, забезпечення економії витрат та надання послуг кваліфікованого персоналу для європейських замовників; *мережева коопераційна модель*, яка передбачає створення креативного продукту спільно з європейськими партнерами у колаборативному форматі (спільні підприємства, стратегічні альянси, ко-продакшн тощо) із залученням до процесів стратегічного планування, розподілу інвестицій, формування брендів та визначення комерційних і креативних пріоритетів на принципах рівноправного партнерства, синергії знань та об'єднання інтелектуального потенціалу; *інноваційна модель експортної експансії*, котра відображає найвищий рівень інтеграції на якому вітчизняні креативні компанії виступають як самостійні розробники креативного продукту, який має високу культурну, художню та комерційну цінність, здійснюють координацію всього креативного ланцюга вартості, володіють власним брендом, технологією та успішно монетизують права на інтелектуальну власність;

- системне обґрунтування цифрових інструментів задля створення, просування, дистрибуції та продажу креативних продуктів на європейському ринку. Впровадження цифрових маркетплейсів, глобальних і секторальних платформ для реалізації спільних виробничих проєктів та інструментів онлайн-комунікації дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній, скоротити часові та фінансові витрати на інтеграцію, а також створює можливості для оперативного реагування на потреби і вподобання європейських споживачів та відповідні стандарти якості.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист. Отримані результати проведеного

дослідження, сформульовані висновки та розроблені рекомендації мають належне наукове обґрунтування і базуються на узагальненні та контент-аналізі широкого кола наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріалів нормативно-правової бази, електронних інформаційних ресурсів і статистичних даних. Представлені у роботі теоретико-методичні положення відображають реалізацію поставленої мети та досягнення визначених завдань дисертаційного дослідження. Високий рівень методологічної обґрунтованості та прикладної спрямованості дисертації забезпечується комплексним і доцільним використанням сучасних методів наукового пізнання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні науково обґрунтованих рекомендацій та інструментів, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності українських компаній у креативному секторі на європейському ринку. Результати дослідження можуть застосовуватися органами державної влади та організаціями підтримки бізнесу для розробки політик і програм стимулювання міжнародної інтеграції креативних компаній, а також у навчальних і консалтингових практиках для підготовки фахівців, здатних управляти процесами інтеграції та підвищувати інноваційний потенціал підприємств.

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження щодо інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу знайшли практичне застосування у діяльності органів державної влади. Зокрема, результати дослідження використано у роботі Секретаріату Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України під час підготовки пропозицій до стратегічних та нормативно-правових документів, спрямованих на розвиток підприємництва, інноваційної діяльності та поглиблення економічної інтеграції України до економічного простору Європейського Союзу. Запропоновані у дисертації напрями інтеграції українських компаній у європейські ланцюги доданої вартості, а також авторський підхід до формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу були

використані як аналітична основа при опрацюванні пропозицій щодо вдосконалення інструментів державної підтримки підприємництва, інноваційної діяльності та розвитку креативних індустрій з урахуванням принципів та підходів Європейського Союзу (№ 10-07/Вн-02-2026 від 27.02.2026 р.).

Основні положення дисертації впроваджено в практичній діяльності українських підприємств та організацій. Зокрема, результати дисертаційного дослідження були використані у практичній діяльності ТОВ «Агрорось» під час формування стратегічних підходів до розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та розширення співпраці з європейськими партнерами. Запропоновані методичні підходи до інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості дали змогу оцінити потенціал підприємства щодо виходу на зовнішні ринки, удосконалити механізми взаємодії з контрагентами та оптимізувати управління інноваційною діяльністю. Практичні рекомендації щодо використання цифрових інструментів просування продукції та розвитку бренду враховано під час планування маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства (довідка про впровадження № 54 від 17.02.2026 р.).

Наукові результати дисертації також використані у діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Папір-Мал» у процесі вдосконалення підходів до виходу на європейські ринки та розвитку співпраці з іноземними партнерами. Практичне застосування отримали рекомендації щодо поетапної інтеграції підприємств у ланцюги доданої вартості, розвитку партнерських відносин, удосконалення комунікації з контрагентами та адаптації продукції до вимог споживачів Європейського Союзу. Запропоновані у дисертації підходи були враховані під час коригування стратегії збуту, оновлення асортименту продукції та розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами (довідка про впровадження № 39 від 24.03.2026 р.).

Практичне значення результатів дослідження підтверджено їх використанням у діяльності підприємства ТОВ «Костопільський завод скловиробів» (м. Костопіль), де запропоновані автором підходи були застосовані у процесі формування стратегічних напрямів розвитку виробничої та

зовнішньоекономічної діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення співпраці з європейськими партнерами. Рекомендації щодо інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості дали змогу удосконалити систему взаємодії з іноземними контрагентами, оптимізувати позиціонування продукції на ринках Європейського Союзу та підвищити ефективність управлінських рішень щодо розвитку підприємства (довідка про впровадження № 01/56 від 18.02.2026).

Окремі результати дисертаційного дослідження використані також у діяльності Федерації роботодавців України під час підготовки рекомендацій щодо розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та розширення міжнародної економічної співпраці. Зокрема, застосовано багатофазну модель детермінант лідерства креативних компаній для оцінювання потенціалу підприємств щодо виходу на європейські ринки. Результати дослідження використано при розробленні пропозицій щодо стимулювання експорту креативної продукції, підготовці аналітичних матеріалів для роботодавців та проведенні консультацій з питань міжнародної інтеграції бізнесу (довідка про впровадження № 26-1-158 від 18.02.2026).

Теоретичні та практичні результати, отримані у дисертації, використано у навчальному процесі Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», зокрема під час викладання дисциплін магістерського рівня підготовки: «Європейський бізнес», «Європейське бізнес-середовище», «Інноваційно-інвестиційні моделі глобального бізнесу», «Європейська інтеграція». Результати дисертаційного дослідження були використані при формуванні навчально-методичного забезпечення дисциплін, зокрема силабусів, робочих програм, а також у процесі підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка про впровадження від 12.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є цілісною самостійною працею. Основні наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, що

подаються на захист, отримані автором самостійно. Особистий внесок здобувача ступеня доктора філософії у наукових працях, підготовлених та опублікованих у співавторстві, чітко визначений і охарактеризований у переліку публікацій, у яких відображено основні результати дисертаційного дослідження.

Апробація результатів дослідження Результати проведеного дослідження були апробовані та оприлюднені на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: IV міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні.» (м. Львів, 22 лютого 2024 р.); XVI міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті» (м. Кам'янець-Подільський, 16 травня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України: управлінські та правові аспекти» (м. Черкаси, 15 травня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства» (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року).

Публікації результатів дослідження. Основні теоретичні положення й практичні результати дослідження викладено самостійно та у співавторстві в 9 наукових працях загальним обсягом 4,2 др. арк. (у т.ч. 3.93 др. арк. належать особисто автору). З них: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у виданні іноземних держав та 4 матеріалів тез доповідей у збірниках матеріалів наукових і науково-практичних конференцій всеукраїнського та міжнародного рівнів.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 255 сторінок, обсяг основного тексту – 202 сторінки. Матеріали дисертації містять 37 таблиць (на 22 сторінках) і 14 рисунків (на 8 сторінках), 2 додатки. Список використаних джерел налічує 250 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В КРЕАТИВНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Концептуальні засади формування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному секторі

Сучасні процеси глобалізації та цифровізації світової економіки обумовлюють поглиблення міжнародної кооперації, яка охоплює не лише процеси виробництва та комерціалізації продукції, але й власне сам творчий процес її розробки. У цьому світлі особливого значення набувають міжнародні ланцюги та мережі створення доданої вартості, насамперед, у функціонуванні та розвитку сучасних креативних індустрій, адже їх специфіка зумовлює високу значущість врахування нематеріального характеру активів, інтелектуальної власності та цифрових платформ як ключових елементів створення вартості.

Утворення інтернаціоналізованих ланцюгів доданої вартості сприяє підвищенню ефективності використання та розподілу ресурсів, технологій і компетенцій між різнонаціональними економічними суб'єктами, що, в свою чергу, обумовлює формування конкурентних переваг для креативних компаній. Відтак, дослідження методологічних засад формування міжнародних ланцюгів доданої вартості є важливою передумовою для розуміння механізмів функціонування та розвитку культурно-креативного сектору у сучасному глобальному економічному просторі.

Поглиблення міждержавної регіональної економічної інтеграції та формування спільного ринку в ЄС створює особливо сприятливі умови для розвитку транскордонної співпраці суб'єктів культурно-креативного сектору завдяки розширенню доступу до нових сегментів споживчої аудиторії, цифрових платформ та фінансових ресурсів. При цьому, інтенсифікація інтеграційних

процесів супроводжується посиленням ринкової конкуренції, що обумовлює необхідність постійного оновлення бізнес-моделей та формування мереж створення доданої вартості, які забезпечують ефективне поєднання творчих, технологічних і комерційних компетенцій різних країн. Крім того, розвиток культурно-креативного сектору сприяє зміцненню культурної інтеграції в Європі, а також ствердженню позицій європейських креативних компаній на глобальних ринках.

Перед тим, як перейти до розгляду теоретичних концепцій, що відображають сутність і структуру ланцюгів створення вартості, варто визначитися з парадигмальними рамками дисертаційного дослідження. В економічній науці поняття «парадигма» визначають як «сукупність стійких і загальнозначущих норм, теорій, методів, а також схем наукової діяльності, які утворюють аналітичну єдність щодо тлумачення теорій» [1, с. 86]. Тобто парадигма, по-суті, являє собою цілісну й самодостатню систему теоретичних уявлень, концептуальних положень, принципів та методів дослідження, яка формує загальне розуміння об'єкта вивчення та визначає логіку його наукового пізнання.

Еволюцію парадигмальних засад економічної науки, на думку Р. Сведберга, У. Хіммельштранда та Дж. Брайліна, доцільно розглядати, насамперед, в межах двох домінантних у другій половині ХХ ст. глобальних парадигм – неокласичної (*Homo oeconomicus*) та соціальної (*Homo sociologicus*) [2] (табл. 1.1).

Першою в науковому дискурсі сформувалася парадигма «*Homo oeconomicus*» (Людина економічна), сутність якої полягає в осмисленні людини як раціонального суб'єкта, що завжди прагне максимізувати свою економічну вигоду в умовах строгої обмеженості економічних ресурсів та фактичної необмеженості споживчих потреб. Сформувавшись в межах класичної економічної теорії, парадигма *Homo oeconomicus* виходила з припущення про абсолютну раціональність поведінки економічних агентів, які приймають рішення на основі зіставлення вигод і витрат з метою максимізації корисності. Поведінка людини характеризується, насамперед, прагненням до особистої

автономності та свободи прийняття рішень, а головною її здатністю є можливість здійснити раціональний вибір між альтернативами в умовах ринкових відносин.

Таблиця 1.1

Структурно-компаративний аналіз еволюції системних парадигм

	Номо oeconomicus (XIX ст.-90-ті роки XX ст.)	Номо sociologicus (80-ті-90-ті роки XX ст.)	Номо informaticus (90-ті роки XX ст. – початок XXI ст.)	Номо retis (початок XXI ст. - 2010-ті роки)
Дія	Індивідуальна	Колективна	Індивідуальна, віртуалізована	Колабораційна, яка відображає конгломерат інтересів
Принцип дії	Свобода дії	Обмеженість дії через наявну соціальну структуру	Свобода дії з неявною регламентацією у разі глобальної загрози	Свобода дії в межах правил, встановлених у мережах
Мотиви дії	Раціональні обрахунки	Ірраціональне сприйняття, традиції та цінності	Сприйняття світу через створення та нагромадження знань і капіталу, активний трансфер інформації	Отримання синергії у системі колабораційних відносин
Арена дії	Ринок	Все суспільство разом з ринком	Віртуальний світ, глобальний ринок	Глобальне мережне суспільство
Визначальний принцип	Кратність, децентралізація рішень	Рішення, обумовлені соціальною та політичною владою	Неявна централізація рішень, що визначається технократією	Неявна мережева централізація рішень
Типи концеп- цій, що вико- ристовуються	Аналітичні та абстрактні	Емпіричні та описові	Системні, поліструктурні, аналітичні, емпіричні, абстрактні	Системні, поліструктурні, аналітичні, емпіричні, абстрактні
Завдання аналізу	Передбачення як пояснення	Опис як поняття	Прогноз в межах часових лагів	Визначення функцій та ефективності колабораційних зв'язків
Відношення до інших наук	Самодостатність	Самодостатність	Самодостатність	Самодостатність

Джерело: [3, с. 25]

Фундаментальні засади парадигми закладені у роботах науковців класичної економічної школи, зокрема: концепція особистого інтересу та «невидимої руки» ринку Адама Сміта [4; 5]; теорія корисності та утилітаризм Джеремі Бентама [6]; теорія граничної корисності Вільяма Стенлі Джевонса [7]; аналітична модель поведінки економічної людини Джона Стюарта Мілля [8]; концепція суб'єктивної

цінності Австрійської школи економіки Карла Менгера [9]; теорія загальної рівноваги Леона Вальраса [10]; неокласична модель поведінки Альфреда Маршалла [11]. Загалом, парадигма *Homo oeconomicus* була покладена в основу розвитку теорій раціонального вибору, загальної рівноваги, а також в цілому сучасної мікроекономіки у XX ст.

Разом з тим, у другій половині XX ст. в науковій літературі розгорнулася потужна критика фундаментального припущення класичної економічної парадигми щодо абсолютної раціональності людини, насамперед в працях Герберта Саймона, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності [12]) та Деніела Канемана й Амоса Тверські, які ґрунтовно критикували моделі абсолютної раціональності [13]). Все це сприяло розвитку нового наукового напрямку – поведінкової економіки, яка фокусувалася на дослідженні психологічних чинників та когнітивних обмежень економічної поведінки людини.

Засадничі постулати парадигми *Homo sociologicus* сформувалися в межах соціологічної науки у першій половині XX ст., що створило потужну альтернативу жорсткому економічному детермінізму класичної школи економічної теорії. Базуючись на твердженні про те, що людина, насамперед, є частиною соціальної спільноти, а її поведінка формується у процесі взаємовідносин з іншими людьми, прихильники соціальної парадигми переконливо доводили, що прагнення індивіда до особистої вигоди суттєво модифікується під впливом соціальних норм, цінностей і традицій суспільства. При цьому, основоположним припущенням соціальної парадигми є те, що дії людини обумовлюються не тільки виключно раціональним розрахунком, але й соціальними факторами – інститутами, культурними нормами, моральними цінностями тощо, тобто обмеження дій індивіда відбувається через наявну соціальну структуру, в якій він виступає носієм певних соціальних ролей, які й визначають допустимі моделі поведінки.

Теоретичні засади парадигми були закладені у працях класиків соціології, а саме: теорія соціальних фактів, концепції соціальної інтеграції, суспільної солідарності та, загалом, системне обґрунтування впливу суспільства на поведінку людини Емілем Дюркгеймом [14; 15]; концепція соціальної дії Макса Вебера [16];

нормативна модель соціальної поведінки Талкотта Парсонса [17], і, нарешті, формалізація концепції *Homo sociologicus* Ральфом Дарендорф [18].

Подальший розвиток парадигма отримала в межах теорії інституціоналізму [19; 20], економічної соціології (концепція «вбудованості» економічної поведінки в соціальні відносини Марка Грановеттера [21]); поєднання раціонального вибору та соціальних норм за Джеймсом Коулманом [22] та теорії соціального капіталу й соціальних практик [23; 24], представники яких переконливо довели, що економічні процеси на практиці є тісно взаємопов'язаними з соціальними відносинами та мережами, формальними і неформальними правилами функціонування економіки, а також з рівнем довіри у суспільстві.

Варто зазначити, що на сучасному етапі парадигма *Homo sociologicus* не втратила своєї актуальності і є важливою методологічною основою дослідження принципів та особливостей поведінки споживачів, розвитку соціального капіталу, а також культурно-креативного сектору, – сфер, у яких результати економічної діяльності великою мірою визначаються впливом соціальних відносин.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій наприкінці ХХ століття зумовив появу нової концепції світосприйняття, пов'язаної з формуванням парадигми «Людини інформаційної» (*Homo informaticus*). Системне масштабне впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя сприяло інформатизації та віртуалізації економічних відносин, і, як наслідок, – посиленню індивідуалізації попиту і пропозиції товарів і послуг. Дана парадигма описує людину інформаційного суспільства, для якої створення, обробка, поширення та використання інформації стають ключовими чинниками її життєдіяльності. У науковій літературі різні аспекти парадигми *Homo informaticus* розкриваються через дослідження інформаційного суспільства, цифрової культури, медіа-середовища, а також трансформації соціально-економічних відносин [25; 26; 27]. Основними характеристиками парадигми є домінування інформації та знань як ключових ресурсів економічного розвитку та основного джерела конкурентних переваг. При цьому знання стають основою професійної та соціальної діяльності, а відтак безпрецедентно зростає роль інтелектуального капіталу – людський

капітал, креативність, цифрові компетентності та здатність генерувати нові знання стають важливішими за матеріальні ресурси. При цьому, швидке оновлення знань і технологій вимагає постійного особистісного професійного розвитку протягом усього життя (lifelong learning).

Іншим важливим аспектом парадигми є цифрова взаємодія, що відображає перенесення у віртуальне середовище переважної частини комунікацій, економічних операцій та пізнавальних (освітніх) процесів. Це в свою чергу, обумовлює зростання залежності від цифрової інфраструктури – інформаційних платформ, мереж та систем кібербезпеки. Цифрові технології надають інструменти для гіперперсоналізації товарів, послуг та інформаційного медіа-контенту відповідно до індивідуальних запитів користувача.

Загалом, парадигма «Homo informaticus» відображає перехід від індустріальної до постіндустріальної (інформаційної) економіки, де головним джерелом створення вартості виступають знання, інформація, інновації та креативність. Саме в межах даної парадигми розвиваються сучасні підходи до теоретичного осмислення економіки знань, цифрової економіки та культурно-креативного сектору.

На початку ХХІ століття у науковому дискурсі поширення набула концепція нової парадигми суспільного розвитку – «людини мережевої» (Homo retis або Homo network) [3; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33]. Ця парадигма відображає якісно новий етап еволюції соціально-економічних відносин, інтегруючи ключові характеристики попередніх моделей людської поведінки та поєднуючи економічні й соціальні аспекти діяльності індивіда (Homo oeconomicus; Homo sociologicus) в єдиній системі взаємодії. Її формування пов'язане з розвитком колабораційних форм соціально-економічної взаємодії, які відображають інтереси та стратегії основних учасників світового господарства. Поява такого типу відносин стала можливою завдяки широкому впровадженню мережевих інформаційно-комунікаційних технологій у повсякденне життя. Нові мережеві форми взаємодії не можуть бути повністю ототожнені ані з традиційним суспільним поділом праці, ані з класичними моделями конкуренції чи кооперації

[3]. Вони створюють особливий простір для одночасної реалізації економічних, соціальних, інформаційних та комунікаційних функцій. У цих умовах людина виступає водночас економічним і соціальним агентом, змінюючи моделі своєї поведінки залежно від цілей, потреб та характеру взаємодії в мережевому середовищі. Соціальні мережі та цифрові платформи стали прикладом інтеграції соціальних і економічних відносин, формуючи нові механізми комунікації, співпраці, обміну інформацією та створення вартості.

Важливу роль у становленні мережевої моделі суспільного розвитку відіграє інноваційна діяльність та креативний бізнес, які сприяють поширенню нових організаційних форм співпраці, заснованих на принципах гетерархії. Такі структури характеризуються відсутністю жорсткої ієрархії та функціонують на основі горизонтальних зв'язків між учасниками, що мають порівнянний статус у межах відповідної системи. До найбільш поширених форм подібної взаємодії належать інноваційні кластери, стратегічні альянси, технопарки, регіональні інноваційні системи та мережі. На думку Е. Малецькі, такі організаційні моделі можна розглядати як своєрідних «колективних підприємців», здатних поєднати переваги масштабності та гнучкості, долаючи обмеження традиційних корпоративних структур [34].

Підводячи підсумок аналізу парадигмальних засад дисертаційного дослідження приходимо до висновку про необхідність застосування еклектичного підходу, за яким доцільно використовувати релевантні методологічні компоненти кожної із вищезазначених парадигм у відповідності із поставленими у дисертаційній роботі завданнями. Так, при дослідженні етапів еволюції європейського культурно-креативного сектору необхідно застосовувати теоретичний інструментарій, який відповідав кожному історичному етапу. При цьому, очевидним та логічним є пріоритет двох останніх парадигм (*Homo informaticus* та *Homo retis*), що обумовлено випереджаючими темпами розвитку культурно-креативного сектору у світі саме з 1990-х років із значно більш виразною динамікою у 2000-х роках. Злет креативного сектору в цей період безпосередньо пов'язаний із переходом світового господарства до

постіндустріального етапу розвитку, коли творчість, знання та інтелектуальна власність стали самостійними чинниками доданої вартості й зайнятості у новій сервісно-знаннєвій економіці.

Аналізуючи теоретичні витoki концепції «ланцюга вартості» варто виділити принаймні три основні наукові традиції, які розвивалися паралельно, забезпечивши у сукупності комплементарний внесок у сучасне системне осмислення цієї категорії (рис. 1.1).

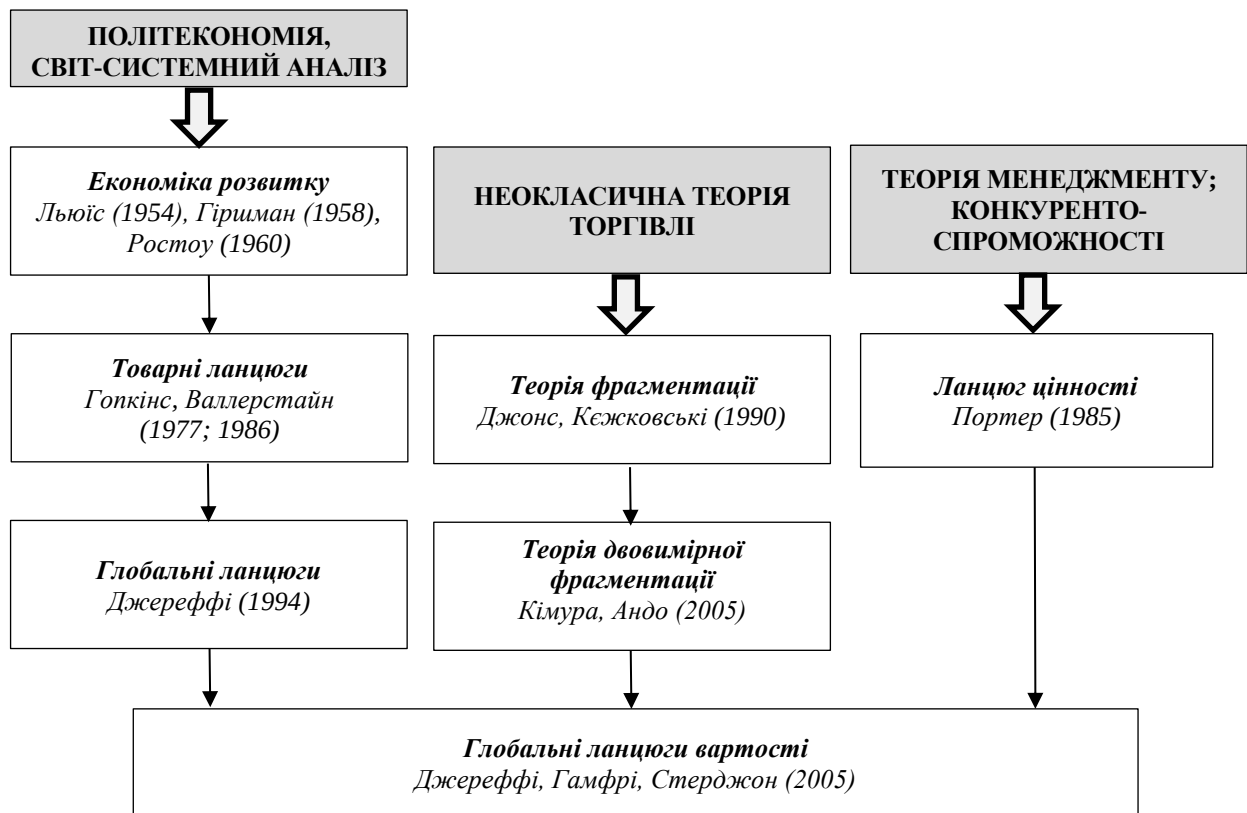


Рисунок 1.1. Теоретичні витoki концепції ланцюга створення вартості

Найдавніша наукова традиція, що розвивалася в межах класичної політекономії, пов'язана, насамперед, з напрямком економіки розвитку (А. Льюїс, А. Гіршман, У. Ростоу), що започаткувала макrorівневу лінію дослідження ланцюгів вартості. Так, у своїй теорії дуалістичної економіки Артур Льюїс досліджував процеси переливання робочої сили між двома ідентифікованими ним секторами економіки: традиційним (низько-продуктивним) і сучасним (високопродуктивним) [35]. Методологічний внесок

даної теорії у розвиток концепції ланцюга вартості (value chain) полягає у фокусуванні наукових досліджень на процесах структурної трансформації у контексті переміщення ресурсів між секторами з різним рівнем доданої вартості. Саме теоретичні напрацювання А. Льюїса у подальшому обумовили розвиток ідеї «підйому вздовж ланцюга вартості» (upgrading), що посідає провідне місце у сучасному аналізі глобальних ланцюгів вартості та глобальних виробничих мереж.

В свою чергу, Альберт Гіршман у своїй відомій роботі [36] жорстко розкритикувавши поширену в той час теорію «збалансованого зростання» обґрунтував натомість власну концепцію «незбалансованого зростання» (unbalanced growth), запропонувавши відмовитися від ідеї одночасного рівномірного інвестування у всі галузі економіки. Автор пропонує свідомо створювати «вузькі місця» (bottlenecks) в економіці з метою формування дисбалансу шляхом концентрації обмежених ресурсів, яких ніколи не може вистачити на потреби усієї економіки, лише у кількох ключових галузях. Це в свою чергу чинитиме ринковий тиск, змушуючи бізнес та державу інвестувати у менш розвинені галузі, щоб усунути цей дисбаланс. Відтак, А. Гіршман розглядає економічний розвиток не як гармонійний рівномірний процес, а як ланцюгову реакцію на подолання криз. В якості критерію для обґрунтування вибору «ключових секторів економіки», в які слід першочергово інвестувати, автор пропонує обрати максимальний ефект мультиплікатора, який вони здатні сформувати. Для цього пропонується оцінити вплив «зворотних і прямих зв'язків» сектору (backward and forward linkages) на інші суміжні галузі. Автор пояснює, що інвестиції в одну галузь породжують потужний попит на продукцію постачальників (ресурси; компоненти; напівфабрикати), що й обумовлює виникнення так званих зворотних зв'язків. З іншого боку, розвиток певної галузі здешевлює або робить доступнішими її продукти, що стають ресурсом для наступних виробничих ланок, що ілюструє так звані прямі зв'язки сектору. Саме осмислення таких зв'язків у подальшому трансформувалося у концепцію

ланцюга взаємопов'язаних виробничих стадій, відомого сьогодні як «ланцюг вартості».

Завершуючи аналіз напрямку економіки розвитку слід згадати лінійну модель У. Ростоу, яка включає п'ять стадій розвитку (традиційне суспільство, передумови для «зльоту», власне зліт, рух до зрілості й стадія масового споживання) [37]. В рамках цієї теорії важливою для формування концепції ланцюгів вартості стала ідея послідовного, стадійного нарощування доданої вартості, що відображає рух економіки від простіших до більш технологічно складних та високовартісних конфігурацій виробництва. При цьому, на нашу думку, не менш важливою є запроваджена У. Ростоу категорія «провідних секторів економіки» (leading sectors), тобто флагманів, які тягнуть за собою решту галузей. Саме ця ідея у подальшому сформувала розуміння, що окремі найважливіші ланки ланцюга вартості здатні визначати динаміку усієї економічної системи.

Подальшого імпульсу дослідження в межах даного наукового напрямку набули у середині 1970-х років у роботах представників теорії світових систем (World System Theory) (І. Валлерстайна, Т. Гопкінса, С. Аміна та ін.). У своїх відомих працях І. Валлерстайн у співавторстві з Т. Гопкінсом запровадили поняття товарних ланцюгів (commodity chains), що являли собою «мережу трудових і виробничих процесів, кінцевим результатом якої є готовий товар» (табл. 1.2) [38; 39]. При цьому, відносини в межах міжнародних товарних ланцюгів автори розглядали під доволі своєрідним кутом, а саме – як механізм нерівноправного обміну товарами між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються у контексті економічної інтеграції. На думку авторів, в межах товарних ланцюгів доцільно виділяти основну діяльність (core activities), для якої характерний високий рівень прибутковості, та периферійну (peripheral activities), що, відповідно, характеризується низькою прибутковістю. Дана ідея дозволила вперше ретельно системно простежити етапність та оцінити послідовність економічних трансформацій доданої вартості у вимірі світового господарства, пов'язавши його центр з периферією.

**Еволюція теоретичних підходів до визначення поняття
«ланцюг доданої вартості»**

Автор	Визначення поняття «ланцюг доданої вартості» (та суміжних понять: ланцюг цінності, товарний ланцюг, глобальний ланцюг вартості тощо)	Сутнісна характеристи ка
М. Портер [40]	<i>Ланцюг вартості</i> (value chain) — сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (основних і допоміжних), які підприємство здійснює для проектування, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту; спосіб виконання цих видів діяльності визначає витрати та прибуток.	Взаємопов'язані види діяльності
Т. Гопкінс, І. Валлерстайн [39]	<i>Товарний ланцюг</i> (commodity chain) — мережа трудових і виробничих процесів, кінцевим результатом якої є готовий товар.	Мережа трудових і виробничих процесів
Дж. Шенк, В. Говіндараян [41, с.13]	<i>Ланцюг вартості</i> — це сукупність пов'язаних видів діяльності, що створюють вартість, починаючи від джерел видобутку базової сировини постачальниками компонентів і закінчуючи доставкою кінцевого продукту в руки кінцевих споживачів	Пов'язані види діяльності
Г. Джереффі, М. Корженєвич, Р. Корженєвич [42, с.2]	<i>Глобальний товарний ланцюг</i> — сукупність міжорганізаційних мереж, згрупованих навколо одного товару чи продукту, що пов'язують між собою домогосподарства, підприємства та держави в межах світової економіки.	Міжорганізаційні мережі навколо товару
Дж. Вомак, Д. Джоунс [43, с. 19]	<i>Потік створення цінності</i> (value stream) — це сукупність усіх конкретних дій, необхідних, щоб провести певний продукт крізь три ключові управлінські завдання будь-якого бізнесу: завдання вирішення проблем, що охоплює процес від концепції через детальне проектування та інженерію до запуску виробництва, завдання управління інформацією, що охоплює процес від прийняття замовлень через детальне планування до доставки, та завдання фізичної трансформації, що переходить від сировини до готового продукту в руках клієнта.	Сукупність дій у процесі створення цінності; виявлення й усунення втрат (концепція ощадливого виробництва)
Т.Стержеон [44, с. 11]	<i>Ланцюг вартості</i> — послідовність продуктивних (тих, що додають вартість) видів діяльності, які ведуть до кінцевого використання продукту й підтримують його. Виробнича мережа — сукупність міжфірмових відносин, що пов'язують групу фірм в єдине економічне ціле.	Розмежування «ланцюга» (послідовність видів діяльності) і «мережі» (міжфірмові відносини)
Р. Каплінскі, М.Морріс [45, с. 4]	<i>Ланцюг вартості</i> охоплює увесь спектр видів діяльності, необхідних, щоб провести продукт чи послугу від задуму, через різні фази виробництва (що поєднують фізичне перетворення та залучення різноманітних виробничих послуг), до доставки кінцевим споживачам і остаточної утилізації після використання.	Увесь спектр видів діяльності «від ідеї до утилізації»
Дж Гамфрі, Г. Шмітц [46, с.19]	<i>Управління у глобальних ланцюгах вартості</i> — система міжфірмових відносин та інституційних механізмів позаринкової координації діяльності в ланцюзі, що здійснюється через встановлення й контроль параметрів продукту та процесів; провідні фірми (покупці) задають ці параметри, відкриваючи учасникам можливості модернізації.	Управління через позаринкову координацію та модернізацію учасників ланцюга вартості

Продовження таблиці 1.2

ОЕСР, СОТ, ЮНКТАД [47, с. 6]	<i>Глобальні ланцюги вартості</i> охоплюють увесь процес виробництва товарів (від сировини до готових виробів), який дедалі частіше здійснюється там, де необхідні навички й матеріали доступні за конкурентною ціною та якістю. Міжнародна фрагментація виробництва зумовлена змінами бізнес- і регуляторного середовища, новими технологіями, зрушенням у корпоративному мисленні та стратегіях, а також системною лібералізацією торгівлі й інвестицій за останні два десятиліття. Новизна підходу в тому, що враховуються потоки проміжних товарів і послуг та визначається, у яких країнах і галузях додається вартість уздовж ланцюга, що відображається у показниках торгівлі доданою вартістю (TiVA). GVC часто координуються транснаціональними корпораціями, але охоплюють і незалежних покупців та постачальників, зокрема внутрішню частину ланцюга за участю МСП.	Фрагментація виробництва між країнами та облік торгівлі доданою вартістю (TiVA)
Г. Джереффі, К. Фернандез-Старк [48, с.7]	<i>Ланцюг створення вартості</i> описує повний спектр діяльності, яку виконують фірми та працівники для створення продукту від його задуму до кінцевого використання і далі. Це включає такі види діяльності, як дослідження та розробки, проектування, виробництво, маркетинг, дистрибуція та підтримка кінцевого споживача. Діяльність, що становить ланцюжок створення вартості, може бути зосереджена в межах однієї компанії або бути розділеною між різними компаніями.	Повний спектр діяльності, яку виконують фірми; географічна та міжфірмова фрагментація видів діяльності

Джерело: складено автором.

У 1994 році у колективній монографії представників світ-системного підходу ідея «товарного ланцюга» здобула своє логічне продовження в концепції «глобальних товарних ланцюгів» (global commodity chains) (див. табл. 1.1), які трактуються авторами як «сукупність міжорганізаційних мереж, згрупованих навколо одного товару чи продукту, що пов'язують між собою домогосподарства, підприємства та держави в межах світової економіки» [49, с. 2]. Згадані мережі (себто, глобальні товарні ланцюги) розглядаються авторами як ситуативно специфічні, соціально сконструйовані та вкорінені у локальних спільнотах. Власне, сам глобальний товарний ланцюг у цьому контексті трактується як послідовність «вузлів» (boxes / nodes), кожен з яких передбачає організацію придбання сировини та напівфабрикатів, залучення й відтворення робочої сили, транспортування, а також визначення способів розподілу й споживання створеного продукту.

Автори формують комплексний дослідницький підхід, у межах якого виокремлено цілу низку вимірів аналізу ланцюга, а саме: структура входів-

виходів (input-output), просторова концентрація чи розосередження, а також структура управління, що разом визначають розподіл і рух ресурсів вздовж всього ланцюга. Окрім того, визначено два основних типи ланцюгів — керовані виробником (producer-driven) або покупцем (buyer-driven). Загалом, означені методологічні напрацювання дозволили значно краще від попередніх пов'язати процеси створення вартості на мікро- та макрорівнях, які раніше розглядалися переважно відокремлено, а також розширити масштабування товарних ланцюгів на міжнародний та глобальний рівні, виходячи за межі національної держави.

Друга наукова традиція дослідження ланцюгів вартості, — теорія фрагментації, — базується на принципах неокласичної теорії торгівлі (теорія порівняльних переваг, базова теорія факторонаділеності Гекшера–Оліна–Самуельсона та ін.) та досліджує процеси дезагрегації (розсосередження) виробничого процесу на окремі блоки, які поєднуються між собою «сервісними зв'язками», що включають координацію виробництва, транспорт, комунікації, страхування, фінанси та управління [50]. Ці сервісні зв'язки відіграють ключову інтегративну роль у процесі поєднання фрагментованих та розсосереджених виробничих процесів, що дозволяє просторово диверсифікувати розміщення виробничих блоків у кількох країнах, оптимізуючи порівняльні переваги кожного з них. Економічна мотивація до просторової фрагментації виробництва полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між зниженням виробничих витрат на основні порівняльних переваг від міжнародної спеціалізації, що відбувається за неминучого зростання фіксованих витрат на сервісні зв'язки між географічно розподіленими блоками.

Продовженням цього наукового напрямку стала теорія двовимірної фрагментації [51], в якій дезагрегація виробництва розглядається через призму просторового розділення процесів (внутрішня проти міжнародної фрагментації) та організаційної (внутрішньофірмова фрагментація виробничого процесу проти аутсорсингу). Таким чином двома вимірами фрагментації є географічна відстань та рівень контролю компанією над фрагментованими блоками своїх виробничих процесів. Центральна ідея теорії двовимірної фрагментації полягає в аналізі

дихотомії факторів витрат: з одного боку, відбувається зростання вартості «сервісних зв'язків» внаслідок просторового розділення виробничих процесів та зниження рівня контролю над ними, а з іншого – досягається скорочення виробничих витрат завдяки локальним перевагам розміщення та володіння з боку контрагентів.

Третім напрямком дослідження ланцюгів вартості стала управлінська концепція, започаткована М. Портером у 1985 році в контексті аналізу джерел конкурентних переваг компанії [40]. Він запропонував розглядати компанію як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких здатен формувати конкурентну перевагу. У своїй моделі ланцюг цінності (value chain) Майкл Портер розглядає як послідовність основних (вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг і продаж, сервіс) та допоміжних видів діяльності фірми (загальна інфраструктура, закупівлі, дослідження й розробки, управління персоналом). Такий підхід було покладено в основу стратегічного управління підприємством для зміцнення його ринкових позицій. Особливу увагу М. Портер приділяв необхідності узгодження діяльності всіх структурних підрозділів, адже у разі їхньої диверсифікації цілі окремих відділів можуть вступати в конфлікт з цілями інших або з інтересами компанії в цілому. У межах концепції ланцюга створення вартості всі операції мають бути скоординовані для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Концепцією, яка об'єднала усі ці три наукові традиції у єдину сучасну системну наукову школу стала концепція «глобального ланцюга вартості» (global value chain), обґрунтована Г. Джереффі, Дж. Гамфрі та Т. Стерджоном у 2005 році із типологією режимів управління (ринковий, модульний, реляційний, «полонений» та ієрархічний) [52].

Паралельно з концепціями ланцюгів вартості з початку 2000х років розвивається і напрямок дослідження глобальних виробничих мереж, що здобув аргументації у працях П. Дікена, Н. Кое, Дж. Хендерсона, М. Хесса та інших авторів, які піддавали критиці лінійний характер «ланцюгового» підходу. Початковою категорією є «мережа», що розглядається не як організаційна форма

чи структура, а як реляційний процес. Базовою одиницею аналізу постають особливості функціонування та розвитку мереж, їх учасників та взаємовідносин, а не окремі індивіди, фірми чи держави [53, с. 91]. У подальшому автори переходять до визначення виробничих мереж, як «систем взаємопов'язаних функцій та операцій, за допомогою яких виробляються, розподіляються та споживаються товари та послуги» [54, с. 445]. Такі мережі не лише інтегрують фірми (та частини фірм) у структури, які розмивають традиційні організаційні межі, але й інтегрують національні економіки (або частини таких економік) таким чином, що це має величезні наслідки для їхнього добробуту. Нарешті, глобальна виробнича мережа, що в даній науковій школі є конкурентним до глобальних ланцюгів вартості поняттям, визначена як «система взаємопов'язаних функцій, операцій і трансакцій, через які певний продукт чи послуга виробляються, розподіляються та споживаються» [55, с. 272]. Автори підкреслюють, що глобальною є саме та виробнича мережа, чії взаємопов'язані вузли та зв'язки просторово виходять за межі національних кордонів, інтегруючи частини розрізнених національних і субнаціональних територій.

Отже, міжнародні ланцюги доданої вартості – це система глобально розподілених етапів виробництва товарів та послуг, які охоплюють дизайн, творчість, виробництво, маркетинг, дистрибуцію тощо. Українські дослідники зазначають, що ланцюг доданої вартості — це послідовність виробничих та супутніх процесів, в яких учасники додають вартість на різних етапах: від проектування до дистрибуції й продажу. Нами ж акцентується, що саме на інтеграцію таких етапів на міжнародному рівні і спрямована концепція міжнародного ланцюга вартості [56]. У навчально-методичній літературі чітко описується глобальний ланцюг: діяльності розташовані в різних країнах, часто на різних континентах, і включають повний цикл створення продукту й доставки кінцевому споживачу [57] (табл. 1.3.).

Теоретичні підходи до визначення поняття «ланцюг доданої вартості»

№	Автор, рік	Визначення
1	Кобернік В. [57]	Послідовність взаємопов'язаних підприємств (виробник → перевізник → торгівець → ринок), де кожна ланка додає свою маржу до кінцевого продукту.
2	Кобернік С., Коваленко Р. [58]	Ланцюг створення доданої вартості охоплює десятки-сотні компаній у глобальній структурі, ключову роль відіграють ТНК, що контролюють до 80 % доданої світової вартості.
3	Грушко В., Ковчар Р. [59]	Глобальні ланцюги вартості — ключова структура міжнародної економіки, що поєднує територіальні ланки, створення доданої вартості та конкурентоспроможність.
4	Максименко А. [60]	Різноманітні підходи до ГЛДВ: модернізація, бар'єри входження й роль інфраструктури, бізнес-середовища, державної політики .
5	Мудрак Р., Грабек Я. [61]	Глобальні ланцюги вартості в агропродовольстві: Україна як постачальник сировини в міжнародному виробничому процесі з мінімальною доданою вартістю.

Джерело: складено автором

Тим часом поняття «ланцюг цінності» в українських працях пов'язують із вартісним менеджментом: це концепція, що описує, як створюється цінність через узгоджені бізнес-процеси, еволюція від уявлення «ланцюга» до більш гнучкої «мережі» цінності. Саме Ю. Литюга та А. Заріпова наголошують на цьому у своєму дослідженні [62] (табл. 1.4.).

Зрештою, міжнародний чи глобальний ланцюг вартості українські автори (наприклад, А. Янковський) описують як структуру, що формується в рамках міжнародного поділу праці й територіальної організації бізнесу, яка адаптується до глобальної економічної інтеграції, з можливістю модифікації та управління для збільшення конкурентоспроможності країн і фірм [68] (табл. 1.5.).

У науковій літературі найбільш поширеним є таке визначення глобального ланцюга створення вартості (ГЛСВ): це сукупність послідовних етапів виробництва товару або послуги, які призначені для кінцевого споживача, при цьому кожен етап додає додаткову вартість, і щонайменше два з них виконуються в різних країнах. Участь компанії у ГЛСВ передбачає виконання принаймні одного з таких етапів [70].

Теоретичні підходи до визначення поняття «Ланцюг цінності»

№	Автор, рік	Визначення
1	Литюга Ю. В., Заріпова А. О. [62]	Концепція ланцюга цінності — еволюція від ланцюга до мережі, управління створенням цінності через бізнес-процеси, трансформацію та ціннісно орієнтований підхід
2	Крикавський Є. Патора-Висоцька З. [63]	Портерівський value chain: аналіз конструкції, деконструкції, реконструкції ланцюга цінності, управління цінностями як основний маркетинговий інструмент
3	Сивак Р. Б. [64]	Логістичний підхід: ланцюг створення сукупної цінності продукту як єдність споживчої і мінової корисності, модель управління і розподілу винагороди між учасниками
4	Запухляк І. Б. [65]	Галузевий ланцюг цінності газотранспортних послуг: інтеграція у глобальні ланцюги, розвиток стратегій конкурентоспроможності через форсинг, аутсорсинг, офшоринг
5	Гаращенко Н. М. [66]	Ланцюг формування цінності інформаційного продукту: специфічні функції ІКТ (логістика даних, інтерпретація, маркетинг) для створення споживчої цінності
6	Sydorenko & Chervtsova [67]	Поняття "ланцюг створення вартості": стратегічне управління ціноутворенням, узгодження виробника і споживача в розподілі вартості

Джерело: складено автором

Ланцюги вартості можуть приймати різні форми. У своєму дослідженні «Павуки і змії: офшоринг і агломерація в глобальній економіці» Р. Болдвін та А. Венабл згрупували глобальні ланцюги створення вартості за принципом виробничих та торговельних взаємозв'язків між ланками цих ланцюгів. Вони запропонували яскраву типологію, яку назвали «Зоопарком глобальних ланцюгів створення вартості» [71] (рисунок 1.2.).

За цією типологією автори виділили три види «тварин»:

1. «Змії», в яких продукт послідовно надходить на підприємства виробничого циклу, проходить одну за одною стадії виробництва, а завершальним етапом є збірка, після якої готовий продукт потрапляє до кінцевого покупця.

2. «Павуки», де в центрі виробництва розташовано підприємство, яке займається фінальної збіркою. До нього незалежно одна від одної поступають деталі фінального продукту від різних фірм, ніби утворюючи на схемі лапки павука.

**Теоретичні підходи до визначення поняття «глобальний /
міжнародний ланцюг вартості»**

№	Автор, рік	Визначення
1	Кобернік С., Коваленко Р. [58]	Послідовність діяльностей, що розташовані на 2 і більше континентах або торгових блоках, від ідеї до споживача, де кожна ланка створює додану вартість
2	Грушко В., Ковчар Р. [59]	Сучасне розуміння ГЛВ: багатоаспектна структура інтеграції, ризиків, типів управління між фірмами й державами
3	Янковський А. М. [68]	ГЛВ — концептуальна основа міжнародного бізнесу і територіального поділу праці, їх динамічність через глобальну інтеграцію та управління задля конкурентоспроможності
4	Максименко А. [60]	ГЛДВ як інструмент для розвитку: важливість інфраструктури, бізнес-середовища, інституційних важелів, що впливають на країни, що розвиваються .
5	Мудрак Р., Грабек Я. [61]	Україна — учасник ГЛДВ у продовольчому секторі, часто в ролі сировинного постачальника, що знижує кінцеву додану вартість у ланцюгу
6	Гірна О. [69]	Глобальний ланцюг створення вартості — інтегрує класичний ланцюг поставок із територіальною розпорошеністю на континентальному рівні

Джерело: складено автором

3. Гібридний тип «Зміюк» (Sniker), в якому присутні елементи двох чистих типів ГЛСВ. Наприклад, бавовняна тканина, яка надходить на фабрику для пошиття сорочок, виробляється за принципом «змії», але фурнітура до готового виробу додається за принципом «павука», оскільки вона не входить в технологічний ланцюг виробництва тканини. Силікон для виробництва комп'ютерів також виробляється в «змійному» ланцюгу, але основна додана вартість комп'ютера складається при зборці різних деталей, які прибули з різних підприємств.

Не менш важливою є стратегія офшорингу як основа глобальних ланцюгів створення вартості. Перенесення виробництва з розвинених країн до країн з економікою, яка розвивається, не завжди приймає форму прямих іноземних інвестицій, і останнім часом ця форма співпраці стає все менш поширеною. Згрупувавши численні стратегії аутсорсингу, В. Мільберг та Д. Вінклер розділили їх на чотири групи, в яких відобразили варіанти управління

глобальними ланцюгами створення вартості та характер самої продукції (таблиця 1.6.) [72].

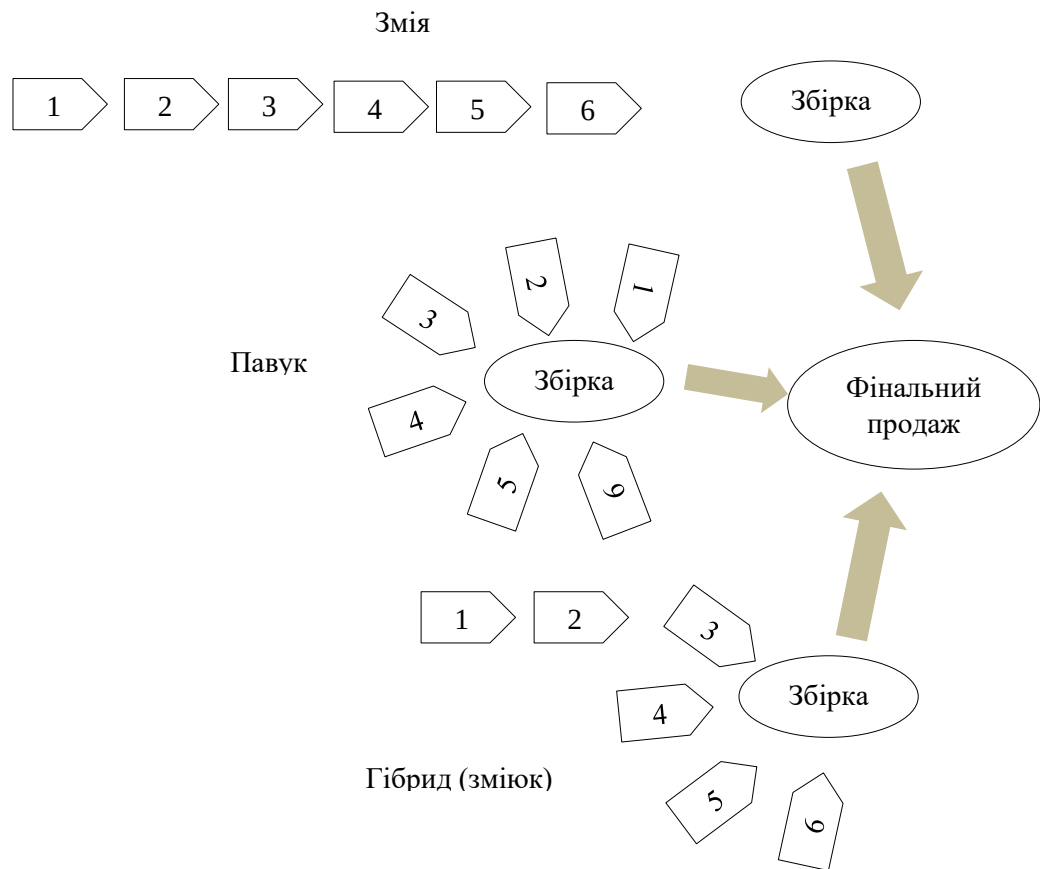


Рисунок 1.2. «Зоопарк» глобальних ланцюгів створення вартості

Джерело: складено автором на основі [71]

Отже, у групи 1 і 2 потрапили проміжні види продукції, а в 3 і 4, відповідно, кінцеві товари. Компанії, які обирають шлях відкриття власних підприємств за кордоном і створюють, таким чином, транснаціональні корпорації, отримують максимальний контроль над ланками глобальних ланцюгів створення вартості і всією доданою вартістю, але також несуть найвищі ризики, включаючи репутаційні, при використанні праці на власних підприємствах у країнах, які розвиваються. З іншого боку, обираючи торгівлю з компаніями, керованими місцевими підприємцями, материнська компанія позбавляється не лише інвестиційних витрат, але і всіх видів місцевих ризиків. При такій стратегії компанія-закупівельник встановлює ціни, що дозволяють їй мінімізувати виробничі витрати та збільшити прибуток. Такий тип взаємодії в глобальних

ланцюгах створення вартості в останні роки все частіше зустрічається в виробничих ланцюгах низько- та середньо-технологічних товарів, де немає потреби в висококваліфікованій праці.

Таблиця 1.6.

Стратегії аутсорсингу

		Управління закупівлями ГЛСВ	
		Ринкові закупівлі	Багато національні компанії
Продукт	Проміжний	2	1
	Кінцевий	3	4

Джерело: складено автором на основі [72]

Г. Джереффі, Д. Хамфрі та Т. Стерджен запропонували типологію управління глобальними ланцюгами створення вартості в залежності від ступеня взаємної інтеграції та рівня контролю материнської компанії над підрядниками. На одному полюсі цієї типології розташувалась вертикальна інтеграція, де материнська компанія повністю контролює дочірні компанії. На протилежному полюсі знаходився аутсорсинг на умовах вільних ринкових відносин [73].

Рисунок 1.3. ілюструє п'ять варіантів управління глобальними ланцюгами створення вартості в межах зазначеної дихотомії.

Прямокутники представляють собою фірми, а їх розмір вказує на силу переговорної позиції в порівнянні з іншою стороною. Стрілки показують напрямок та ступінь втручання бізнесу в діяльність партнерів, які можуть бути підтримуючими, наприклад, для розробки «безпрограшних» сценаріїв в довгостроковій перспективі, або хижими, спрямованими на вибуття максимального прибутку в короткостроковій перспективі.

1. Ринкова модель управління глобальними ланцюгами створення вартості: основна ідея: ринкова взаємодія обмежується купівлею-продажем товарів, не призводячи до контролю однієї компанії над іншою. Центральний механізм управління - ціна.

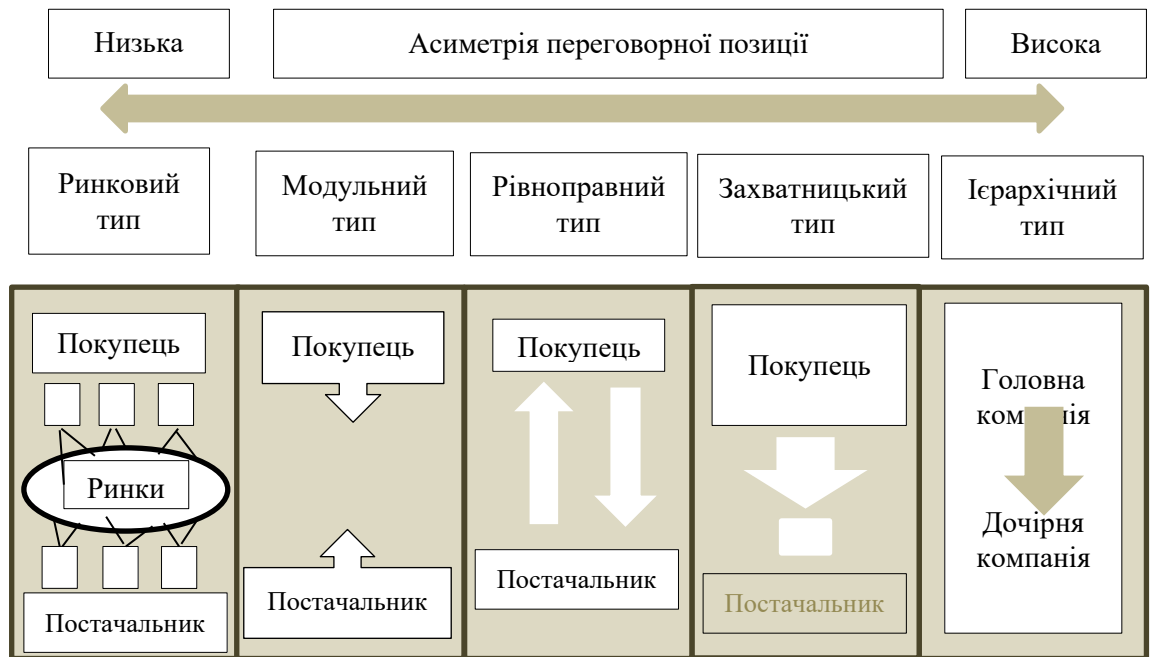


Рисунок 1.3. Типологія глобальних ланцюгів створення вартості

Джерело: складено автором на основі [73]

Характеристики:

- зв'язки між видами діяльності в ланцюгу створення вартості не дуже «товсті».
- інформація, яку необхідно обмінювати, та знання, якими необхідно ділитися, є відносно простими.

2. Модульні ланцюги створення вартості: основна ідея - найбільш ринкова серед трьох моделей управління ГЛСВ у мережевому стилі.

Характеристики:

- постачальники беруть на себе повну відповідальність за технологічні процеси, часто використовуючи універсальні механізми для розподілу інвестицій по широкому клієнтському базису.
- зв'язки обов'язково більш щільні через великий обсяг інформації, що проходить через міжфірмові зв'язки.
- способи передачі інформації можуть перешкоджати тому, щоб взаємодія між партнерами по ланцюгу створення вартості ставала занадто близькою.

3. Рівноправні ланцюги створення вартості:

Основна ідея - взаємозалежність, регульована через репутацію, соціальну та просторову близькість, родинні та етнічні зв'язки тощо.

Характеристики:

- взаємодія базується на рівноправності та залежить від довіри та репутаційних ефектів.
- типові приклади можна знайти в «промислових областях», але довіра та репутаційні ефекти можуть діяти і в територіально розподілених ланцюгах.
- створення довіри та взаємозалежності в рівноправних ГЛСВ вимагає багато часу, і витрати на перехід до нових партнерів, як правило, високі.
- щільна взаємодія та обмін знаннями підтримуються глибоким розумінням партнерів один одного, але, відмінно від кодифікованих схем, які дозволяють створювати модульні ланцюги, ці «короткі шляхи» зазвичай є нестандартними та важко та тривалий час відновлюються з новими партнерами.

4. Захватницькі ланцюги створення вартості: основна ідея - малі постачальники зазвичай залежать від більших, домінуючих покупців.

Характеристики:

- залежність від домінуючої фірми призводить до високих витрат на перемикання для постачальників, які перебувають у «в'язниці».
- ці ланцюги часто відзначаються високим рівнем моніторингу та контролю з боку лідера.
- асиметричні владні відносини змушують постачальників взаємодіяти зі своїм клієнтом способами, специфічними для конкретного клієнта, що призводить до тісних, специфічних зв'язків та високих витрат на комунікацію.

5. Ієрархія: основна ідея - вертикальна інтеграція, тобто «угоди» відбуваються всередині однієї фірми.

Характеристики:

- Домінуючою формою управління є управлінський контроль.

Дійсно, існує безліч варіантів взаємодії в межах цієї класифікації. Наприклад, великі торгові мережі можуть закуповувати продукцію сторонніх виробників і продавати її під брендом виробника або власною торговою маркою,

як це роблять так звані «виробники без виробництва» (Nike, Calvin Klein, Fisher-Price). Дистриб'юторські мережі часто не встановлюють непрохідні бар'єри для постачальників, що дозволяє їм отримувати пропозиції від конкуруючих компаній і, відповідно, зменшувати власні витрати. З іншого боку, існують приклади більш тісного співробітництва в рамках контракту між фірмами, коли вони діляться внутрішньою фінансовою та технічною інформацією для досягнення взаємних переваг, включаючи передачу технологій постачальникам з країн, що розвиваються, та навчання фахівців.

В іншій роботі Г. Джереффі розподілив глобальні ланцюги створення вартості на бенефіціарів і управляючих ланцюгом створення вартості. За такою типологією він виділив ГЛСВ, керовані виробником, і ГЛСВ, керовані покупцем [74]. ГЛСВ, керовані покупцем, характерні для товарів споживання, таких як одяг чи іграшки, де основну роль відіграють великі торгові мережі. У цьому випадку головна компанія не виробляє товари самостійно, але займається маркетингом та збутом продукції кінцевому споживачеві. ГЛСВ, в яких виробник є головним ланцюгом, частіше зустрічаються в високотехнологічних галузях, наприклад, серед виробників автомобілів чи літаків. Хоча такі виробники віддають в аутсорсинг виробництво окремих елементів, але НДР та збут кінцевої продукції вони залишають за собою. Головні компанії обох типів ГЛСВ у більшості випадків розташовані в розвинених країнах і отримують найвищу додану вартість, тоді як ланки ланцюга з найменшою доданою вартістю зазвичай переносяться в країни, що розвиваються.

Хоча глобальні ланцюги створення вартості можна розділити на ті, що керуються виробниками і ті, що керуються покупцями, на практиці існують багато винятків і відхилень від цього правила. Зараз, з урахуванням активного розвитку послуг у сфері обліку, програмного забезпечення та маркетингу, деякі ГЛСВ виносять ці функції для аутсорсингу стороннім компаніям.

Останнім часом деякі дослідники висловлюють зауваження щодо класичного підходу до розуміння управління ГЛСВ. Деякі вчені, такі як М. Диндайл, Дж. Клегг і Х. Восс, вважають, що управління ГЛСВ є умовним.

Згідно з їхнім поглядом, конкретна міжнародна корпорація не має сильної позиції в переговорах з усіма партнерами в ланцюзі створення вартості. Скоріше, вона може мати вигідні позиції на переговорах у певних точках, перебуваючи в менш вигідних позиціях в інших. Наприклад, велика і багата на ресурси міжнародна корпорація може мати вигідну позицію на переговорах з деякими своїми постачальниками, а в той же час опинитися в менш вигідному положенні на переговорах з потенційною країною-реципієнтом, де вона бажає працювати [75].

Walmart є хорошим прикладом для ілюстрації цього аргументу. Цю найбільшу у світі транснаціональну роздрібну мережу часто критикують за тиск на багатьох її постачальників з метою зменшення витрат [76]. Такий тиск був вказаний як причина банкрутства Vlasic, американського виробника консервованих огірків [77]. Співвідношення сил змінилося в зворотному напрямку, коли Walmart намагалася увійти на роздрібний ринок Індії, нав'язуючи умови, сприятливі для своєї діяльності. Для роздрібних операцій в Індії вимагалось, щоб компанії закуповували не менше 30% своїх товарів у місцевих підприємств малого і середнього бізнесу. Незважаючи на зусилля, у 2013 році Walmart оголосила, що відмовляється від будь-яких найближчих планів щодо відкриття роздрібних магазинів в Індії. Ключовим фактором у цьому рішенні керівництва Walmart було невдоволення індійських законодавців небажанням йти на компроміси в регулюванні [78].

Розподіл доданої вартості в межах ГЛСВ відбувається нерівномірно. Найбільша додана вартість концентрується на протилежних кінцях ланцюжка [79]. Через U-подібну форму графіка доданої вартості в ГЛСВ отримала назву «крива усмішка». В межах цієї кривої види діяльності можна загалом розглядати у п'ять категорій:

- передвиробничі послуги: НДДКР, архітектурні та інженерні послуги. На цьому відрізку крива спрямована вниз.

- Виробничі види діяльності, пов'язані з виробництвом первинних, проміжних і кінцевих товарів. Окрім самого виробництва, три зазначені відрізки включають стандартизовані процеси та послуги, які впроваджуються в масштабах

масового виробництва. Цей відрізок знаходиться в середині та займає найнижче положення.

- Післявиробничі послуги: маркетинг, реклама, дистрибуція та роздрібна торгівля. Крива спрямована вгору.

Так, ідея «кривої усмішки» виникла в результаті аналізу доходності різних етапів ланцюга створення вартості в компанії Асер, що займається виробництвом апаратного та електронного обладнання. Цей концепт вказує на нерівномірне розподілення доданої вартості вздовж цілого ланцюга виробництва, де на кінцях ланцюга (дослідження та розробка та післявиробничі послуги) зазвичай концентрується найбільша додана вартість.

Дослідження, проведені на основі цієї концепції, підтверджують, що для багатьох ГЛСВ, незалежно від галузевої приналежності, ця «усмішка» крива відображає реальність. Вона може бути використана для аналізу доходності і стратегій компаній, спрямованих на певні сегменти ланцюга створення вартості. Однак, слід враховувати, що такі емпіричні дані можуть вплинути на застосуванням трансфертних цін в транснаціональних корпораціях, які можуть викривати статистику.

В роботі Р. Болдуїна і С. Евенетта висловлено побоювання щодо можливого зменшення доданої вартості на етапі виробництва проміжних компонентів з часом, тоді як етапи передвиробничої і післявиробничої діяльності можуть створювати все більше доданої вартості. Іншими словами, можливо, що апропріація доданої вартості власниками ГЛСВ у розвинених країнах буде зростати за рахунок зменшення частки доданої вартості в країнах, що розвиваються.

Аналізуючи явище «кривої усмішки», економісти, емпіричним шляхом, прийшли до висновку, що концентрація максимальної доданої вартості відбувається на тих відрізках ланцюга створення вартості, які знаходяться в країні походження ГЛСВ. При цьому компанії, що здійснюють цю діяльність, можуть як бути інтегрованими філіями міжнародних корпорацій, так і працювати незалежно.

Дослідження останніх років вказують на існування феномену «сумної усмішки» всередині ланцюга створення вартості. Це означає, що крива доданої

вартості має опущені донизу кінці. Прикладами таких графіків є автомобільна промисловість, де відзначається перехід від масового виробництва ідентичних автомобілів до персоналізації кожного автомобіля за допомогою штучного інтелекту та цифрових технологій. Подібні зміни також відзначені в мексиканській автомобільній промисловості. У випадку «сумної усмішки», так само, як і в разі «веселої», максимальну додану вартість отримують компанії, розташовані в країні походження ланцюга створення вартості.

Однак для більшості галузей характерна класична «весела усмішка», де максимальна додана вартість концентрується на крайніх кінцях ланцюга створення вартості.

Тем не менше, для більшості галузей характерна класична «весела усмішка». Фактично, як вже зазначалося, значний розрив у призначенні доданої вартості в ланцюгах створення вартості пов'язаний з переміщенням етапів виробництва, які потребують великої робочої сили, з розвинених країн у країни, де робоча сила дешевша. При цьому науково-ємкий і капіталоємний етапи залишилися в розвинених країнах. Країни, що спеціалізуються на науково-ємній перед-виробничій діяльності, отримують високий економічний рент, що обумовлює високий прибуток і дозволяє платити вищу заробітну плату. Загалом це призводить до призначення більшої доданої вартості. Отже, оскільки компанії в розвинених країнах мають під своїм контролем значну частку нематеріальних активів - будь то у формі юридично обґрунтованого ренту, як у випадку патентів, авторських прав і брендів, чи у вигляді унікальних організаційних структур - вони спеціалізуються на операціях з високою доданою вартістю в перед-виробничому сегменті ланцюга створення вартості [80]. Це призвело до відносно чіткої спеціалізації країн і розділу на економіки послуг та економіки виробництва. Вихід для країн, що знаходяться внизу «усмішки», за межами існуючої спеціалізації для отримання більшої доданої вартості, здається важко досяжним з ряду причин.

Дуже мало країн перетворилися з тих що розвиваються на розвинені протягом останніх двох століть. Цей перелік включає менше десяти країн, таких як Японія, Тайвань, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур та Ізраїль. Зростання всіх,

крім перших двох, припадає на період після Другої світової війни. У дослідженні Світового банку (1960) 101 країна була віднесена до категорії «країн з середнім рівнем доходу», і лише 13 з них досягли рівня «країн з високим рівнем доходу» майже через 50 років, до 2008 року [81]. Цей дуже низький відсоток, особливо за виключенням островів та нафтових родовищ, надає сенс метафорам «скляної стелі» та «пастки середнього доходу» в світовій економіці.

Р. Вейд пояснює складність виходу з «пастки середнього доходу» трьома факторами [82]:

1. Тарифні та нетарифні бар'єри, які розвинені країни створюють для утруднення виходу країн що розвиваються на їхні ринки.
2. Патенти на знання та технології сконцентровані в руках розвинених країн, що завжди залишає країни що розвиваються, позаду технічного прогресу.
3. Фінансизація усередині країн, що розвиваються. Вона виявляється, з одного боку, у зростанні фінансового сектору, нерухомості та страхових компаній, а з іншого боку, у прагненні місцевих корпорацій до максимізації акціонерного прибутку, що зменшує приватні інвестиції в НДР [82].

Отже, у сучасному світі ціни на товари визначаються не національними, а світовими ринками і, фактично, є світовими цінами. При цьому ціни на робочу силу відрізняються в кілька разів залежно від країни її походження. Вони обумовлені середнім рівнем життя в країні, складом споживчого кошика працівника та рівнем цін. У таких умовах інститут глобальних ланцюгів постачання є сучасною формою центрально-периферійних відносин та апропріації імперіалістичної ренти. Він сформувався внаслідок пошуку капіталом Глобальної Півночі можливостей збільшення рентабельності, яка була знайдена у дешевій робочій силі Глобального Півдня. Розвиток транспортних та зв'язкових технологій дозволив глобальним ланцюгам постачання, як формі міжнародної взаємодії, зайняти домінуюче місце. Аналіз доданої вартості, яку присвоює кожна з країн-учасниць глобальних ланцюгів постачання, показує, що найбільшу вигоду отримують країни центру, тоді як країни периферії, незалежно від їхнього місця на «кривій усмішка», опиняються в підпорядкованому положенні. Володінням

капіталом, величезною переговорною силою, технологіями та інноваціями обумовлюється домінування розвинених країн. Країни, що розвиваються, ставлячи країни центру як конкуруючих постачальників до монопсонії, змушені мінімізувати витрати, передусім, на робочу силу. Це утримує низький рівень їхніх доходів і утруднює вихід із статусу периферії. Країни центру через механізм глобальних ланцюгів постачання апропріюють частину вартості, створеної працею периферії так, що саме на робітників падає весь тягар нерівноцінного обміну. Також на них лягають екологічні витрати, які статистика не враховує.

Міжнародні ланцюги доданої вартості (МЛДВ) - це концепція, що описує процеси та зв'язки в глобальних економічних відносинах, коли виробництво товарів і послуг розподілене між кількома країнами [83]. У цих ланцюгах кожен етап виробництва може відбуватися в окремих країнах, і кожна з них додає певну частку вартості до кінцевого продукту.

Основні риси МЛДВ:

1. Спеціалізація країн: різні країни спеціалізуються у виробництві конкретних компонентів чи етапів виробництва. Це може бути зумовлено різницею в ресурсах, експертизі, технологіях та інших факторах.
2. Глобальний розподіл виробництва: товари та послуги створюються через співпрацю між різними країнами, кожна з яких вносить свій внесок до кінцевого продукту.
3. Додана вартість: кожен крок виробництва додає певну частку вартості до кінцевого продукту. Це може включати в себе вартість ресурсів, праці, технологічних інновацій та інших елементів.
4. Глобальна конкурентоспроможність: МЛДВ дозволяють країнам використовувати свої конкурентні переваги та оптимізувати виробництво для отримання більш конкурентоспроможних продуктів.

Ця концепція свідчить про важливий аспект сучасного світового економічного ландшафту, де інтеграція та співпраця між країнами стають визначальними чинниками для розвитку та успіху підприємств.

Структура міжнародних ланцюгів доданої вартості може бути досить складною і включати кілька етапів, які взаємодіють між собою. Нижче розглянуті основні компоненти структури таких ланцюгів [84-85]:

- **Постачання сировини та матеріалів:** цей етап включає витрати на отримання сировини та інших необхідних матеріалів для виробництва. Компанії можуть закуповувати ресурси на міжнародному ринку, враховуючи ефективність і вартість.
- **Виробництво та обробка:** проміжний етап, де виробничий процес перетворює сировину в проміжні товари або компоненти. Різні компоненти можуть вироблятися в різних країнах відповідно до їхньої експертизи та конкурентних переваг.
- **Збірка та виробництво готового товару:** компоненти або частини виробляються в різних країнах та потім транспортуються для збирання в кінцевий продукт в іншій країні або регіоні. Цей етап може включати фінальну збірку, обробку та упакування.
- **Маркетинг та дистрибуція:** готовий продукт подається на ринок через глобальні канали дистрибуції. Маркетинг та реклама можуть включати стратегії, які враховують особливості різних регіональних ринків.
- **Постачання та логістика:** система постачання та логістика важлива для ефективного переміщення матеріалів та готової продукції між різними етапами виробництва та різними країнами.
- **Підтримка та обслуговування:** після продажу товару може бути надана підтримка та обслуговування, що може включати ремонт, обслуговування та навіть апгрейди.
- **Дослідження та розвиток:** компанії можуть співпрацювати у глобальному масштабі для спільного проведення досліджень та впровадження нових технологій.
- **Управління ланцюгом постачання:** централізоване або децентралізоване управління для координації всіх етапів ланцюга постачання та забезпечення ефективності та стійкості.

Ця структура демонструє інтеграцію різних етапів та різних країн у міжнародних ланцюгах доданої вартості, що дозволяє компаніям максимізувати ефективність та конкурентоспроможність.

Функціонування Міжнародних ланцюгів доданої вартості (МЛДВ) характеризується рядом основних рис та особливостей, що визначають їхню роль у сучасній глобальній економіці [84-85]:

- Глобальна спеціалізація. Країни та компанії спеціалізуються у виробництві конкретних товарів чи послуг, використовуючи свої конкурентні переваги, такі як ресурси, технології, експертиза та доступ до ринків.
- Розподіл виробництва. Різні етапи виробництва розміщені в різних країнах залежно від їхньої ефективності та спеціалізації. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати ресурси та зменшувати витрати.
- Висока ступінь інтеграції. Ланцюги можуть бути вкрай складними та інтегрованими, залежно від числа етапів та кількості країн, які беруть участь.
- Гнучкість та реагування на зміни. Система МЛДВ є гнучкою та може швидко адаптуватися до змін в умовах ринку, виробництва та технологій. Компанії можуть швидко реагувати на нові можливості чи виклики, змінюючи постачальників, оптимізуючи виробництво та розширюючи ринки збуту.
- Забезпечення конкурентоспроможності. МЛДВ дозволяють компаніям забезпечувати конкурентоспроможність, отримуючи доступ до найкращих ресурсів та технологій з усього світу. Ефективне розподілення функцій також дозволяє компаніям підтримувати доступні ціни та якість.
- Виклики для безпеки постачання. Залежність від глобальних ланцюгів може створювати виклики у вигляді ризиків для безпеки постачання, особливо під час глобальних криз чи несподіваних подій.
- Роль у регіональному розвитку. МЛДВ можуть впливати на регіональний розвиток, створюючи робочі місця та економічні можливості в різних частинах світу.

- Створення вартості для кінцевого споживача. Ланцюги доданої вартості прагнуть створювати кінцевий продукт, який задовольняє потреби та очікування споживачів, забезпечуючи високий рівень якості та інновацій.

Узагальнюючи, міжнародні ланцюги доданої вартості є ключовим елементом глобальної економічної системи, який сприяє ефективності та конкурентоспроможності, але також створює нові виклики та можливості для управління та стратегічного розвитку компаній та країн.

Міжнародні ланцюги доданої вартості є складним та важливим елементом глобальної економіки, що визначається глобальною спеціалізацією, високим рівнем інтеграції та взаємодії різних країн та секторів. Українські вчені внесли важливий вклад у розуміння та дослідження цього явища, досліджуючи теоретичні та методологічні аспекти формування, аналізу та вимірювання ланцюгів доданої вартості. Їхні дослідження стали важливим внеском у розвиток стратегій ефективного управління виробництвом, маркетингу та міжнародної торгівлі, а також в розробку політик, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку національних та глобальних економік. Подальше вивчення та розвиток цієї теми відіграють важливу роль у формуванні стратегій для підприємств та країн у змінних умовах світової економіки.

У науковій літературі та нормативних документах активно формується підхід до трактування понять «креативний сектор» та «креативний бізнес». Ці терміни мають міждисциплінарну природу, що поєднує економіку, культуру, інновації, підприємництво, соціологію та право. Водночас єдиного уніфікованого підходу до їх визначення не існує, що зумовлює необхідність аналізу різних тлумачень для кращого розуміння сутності цих категорій.

Термін «креативний сектор» виник як розширення поняття «культурні індустрії» і включає ті сфери діяльності, де ключовим ресурсом є творчість, інтелектуальна власність та інноваційний підхід. За класичним підходом Джона Хокінса, креативний сектор охоплює діяльність, пов'язану зі створенням і монетизацією ідей, що мають художню, естетичну або інтелектуальну цінність.

Різні автори акцентують на різних аспектах: одні – на економічному ефекті, інші – на соціально-культурному впливі (табл. 1.7.). Наприклад, ЮНЕСКО виокремлює культурну значущість, а Р. Флоріда наголошує на ролі «креативного класу» у модернізації економіки.

Таблиця 1.7.

Визначення поняття «креативний сектор» різними авторами

№	Автор	Рік	Визначення
1	Howkins J. [86]	2001	Частина економіки, заснована на ідеях, інтелекті та творчості як основних ресурсах для створення доданої вартості.
2	ЮНЕСКО [87]	2009	Галузі, що поєднують створення, виробництво та комерціалізацію творчого контенту, маючи культурну складову.
3	Florida, R. [88]	2002	Кластер галузей, де працює креативний клас — люди, що генерують інновації, ідеї, культурні продукти.
4	Литовченко А. [89]	2019	Сукупність видів діяльності, в яких застосовується творчість, таланти й інтелект, що створюють ринкову вартість.
5	Бутко М. [90]	2020	Економічна сфера, що охоплює культурні та інноваційні галузі, базується на інтелектуальному капіталі.

Джерело: складено автором

Аналіз наведених визначень засвідчує, що спільним елементом є використання творчого потенціалу як основи економічної активності. Водночас ступінь акцентування на культурному чи економічному аспекті може варіюватися залежно від дослідника.

Поняття «креативний бізнес» тісно пов'язане з попереднім, але має більш прикладну площину, оскільки йдеться про конкретні форми підприємницької діяльності, засновані на творчості, унікальності та інтелектуальній власності. На відміну від традиційного бізнесу, де головним капіталом є фізичні ресурси чи технології, у креативному бізнесі визначальним є людський капітал - ідеї, художнє бачення, креативне мислення.

Ряд науковців трактують креативний бізнес як підприємництво в межах креативного сектору, проте інші вбачають у ньому окремий феномен із власними особливостями організації, ризиків і стратегій розвитку (табл. 1.8.).

Узагальнюючи, можна зазначити, що креативний бізнес є ядром креативної економіки, оскільки саме він перетворює ідеї на ринкові продукти або

послуги, використовуючи авторські права, дизайн, брендинг, культурну цінність і технології як інструменти монетизації.

Таблиця 1.8.

Визначення поняття «креативний бізнес» різними авторами

№	Автор	Рік	Визначення
1	DCMS (UK) [91]	2001	Бізнес, заснований на творчості, таланті та інтелектуальній власності, що приносить економічну вигоду.
2	Caves, R. [92]	2000	Підприємство, що виробляє креативні продукти або послуги з суб'єктивною оцінкою цінності.
3	Грищенко І.М. [93]	2018	Інноваційне підприємництво, яке використовує творчий потенціал особистості для створення унікальної продукції.
4	Раєвська О.В. [94]	2020	Підприємницька діяльність на основі інтелектуальної праці з орієнтацією на прибуток.
5	Hartley J. et al. [95]	2015	Економічна діяльність, яка поєднує культурні ресурси з підприємництвом для створення доданої вартості.

Джерело: складено автором

На основі аналізу наведених визначень поняття «креативний бізнес», доцільно сформулювати авторське, узагальнене та критично осмислене визначення цього терміна:

Креативний бізнес - це довгострокова модель підприємницької активності, котра забезпечує поліструктурну інтеграцію інноваційної, культурної, комерційної діяльності, у якій основним ресурсом і джерелом створення економічної цінності виступає творчий інтелект людини, а продукт чи послуга є результатом оригінального креативного процесу, що має як комерційне, так і культурно-соціальне значення.

Такий бізнес інтегрує інтелектуальну власність, інновації та художню унікальність у стратегію створення доданої вартості, часто функціонуючи в умовах високої невизначеності попиту та творчого ризику.

Розглянуті визначення свідчать про те, що креативний сектор і креативний бізнес тісно пов'язані між собою, але не є синонімами. Креативний сектор є ширшим за охопленням і включає як комерційні, так і некомерційні прояви творчості, тоді як креативний бізнес передбачає наявність підприємницької ініціативи, що має на меті отримання прибутку на основі креативних рішень.

Спільним у цих поняттях є опора на творчість, інтелектуальну власність, інновації та культурний потенціал як рушії сучасного економічного зростання.

У креативному секторі ланцюги доданої вартості особливо складні: від генерації ідей через створення культурного продукту до його інтернаціоналізації та маркетингу. Самі по собі креативні індустрії (КІ) є видами діяльності із високою доданою вартістю: творчість, інновації, знання, авторське право – їх основний драйвер [96].

Проведений аналіз наукових підходів до трактування ланцюгів доданої вартості дозволяє стверджувати, що їх функціонування у креативному секторі характеризується низкою специфічних рис, обумовлених зростанням ролі знань, творчості та цифровізації в сучасній економіці. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації ключових відмінностей між традиційними та креативними ланцюгами створення вартості, що представлено в табл. 1.9.

Проведене порівняння свідчить, що ланцюги доданої вартості креативного бізнесу суттєво відрізняються від традиційних виробничих ланцюгів. Якщо в індустріальних секторах ключовим джерелом вартості виступають матеріальні ресурси та виробничі потужності, то у креативних індустріях визначальне значення мають інтелектуальний капітал, творчі здібності працівників та об'єкти інтелектуальної власності.

Особливістю креативного сектору є домінування нематеріальних активів, які виступають основою формування конкурентних переваг і забезпечують можливість масштабування бізнесу через цифрові платформи та міжнародні мережі поширення контенту. Саме тому ефективність інтеграції компаній у міжнародні ланцюги доданої вартості визначається не стільки наявністю матеріальних ресурсів, скільки здатністю створювати, захищати та комерціалізувати інтелектуальні продукти.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє визначити ланцюг доданої вартості креативного бізнесу як систему взаємопов'язаних процесів створення, виробництва, просування, розповсюдження та монетизації креативного продукту,

в межах якої основним джерелом формування вартості виступають знання, творчі компетентності, цифрові технології та об'єкти інтелектуальної власності.

Таблиця 1.9.

**Порівняльна характеристика традиційних та креативних ланцюгів
доданої вартості**

Критерій	Традиційні ланцюги доданої вартості	Ланцюги доданої вартості креативного бізнесу
Основний ресурс	Матеріальні ресурси, сировина, обладнання	Інтелектуальний капітал, творчі компетенції, знання
Джерело створення вартості	Виробничі процеси та фізична трансформація продукції	Генерування ідей, творчий контент, інновації та інтелектуальна власність
Структура активів	Переважають матеріальних активів	Домінування нематеріальних активів (бренди, авторські права, дизайни, цифровий контент)
Характер кінцевого продукту	Переважно матеріальний товар	Креативний продукт, контент, цифрова послуга або інтелектуальний результат
Ключові учасники	Виробники, постачальники, логістичні компанії, торговельні мережі	Творці контенту, дизайнери, медіаплатформи, цифрові посередники, власники прав інтелектуальної власності
Роль інновацій	Підвищення продуктивності виробництва	Основа формування конкурентних переваг та нової вартості
Значення цифрових технологій	Допоміжний інструмент оптимізації процесів	Базова платформа створення, просування та монетизації продукту
Географія функціонування	Часто обмежується виробничими локаціями	Глобальний характер через цифрові канали поширення
Захист конкурентних переваг	Технології виробництва, масштаби діяльності	Авторське право, торговельні марки, брендинг, цифрові екосистеми
Основний фактор конкурентоспроможності	Витрати та ефективність виробництва	Креативність, інноваційність та унікальність інтелектуального продукту

Джерело: складено автором

Особливості міжнародної логістики, діяльності та взаємодії (МЛДВ) у креативному секторі України мають яскраво виражену специфіку, що зумовлюється як структурою самого сектору, так і його динамікою розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. На сучасному етапі креативна економіка стає одним із ключових напрямів економічного зростання країни,

демонструючи високі темпи розвитку та все більшу інтеграцію в глобальні процеси.

Показово, що креативний сектор України забезпечує значний внесок у валовий внутрішній продукт: у 2020 році його частка становила близько 4 %, а вже у 2021 — зросла до майже 7 %. Це свідчить про те, що креативна економіка не лише не втрачає стійкості в період турбулентності, а навпаки — демонструє гнучкість і здатність до адаптації. Крім того, її мультиплікативний ефект активно впливає на розвиток суміжних галузей — таких як туризм, освіта, технології, виробництво цифрового контенту тощо, що робить креативний сектор важливим чинником економічної синергії [97].

Однією з характерних особливостей структури креативного сектору є домінування таких напрямів, як інформаційні технології, маркетинг, публічні комунікації, дизайн, аудіовізуальний контент і видавнича справа. Саме ці підгалузі виступають основними драйверами формування доданої вартості. Наприклад, сегмент ІТ-технологій не лише забезпечує технічну інфраструктуру для інших креативних сфер, а й сам є носієм інноваційних рішень, що легко масштабуються в міжнародному вимірі. PR, маркетинг і дизайн, у свою чергу, виконують роль інструментів просування та локалізації культурних продуктів у глобальному просторі [98].

Окремо слід наголосити, що повномасштабна війна та спричинена нею економічна й гуманітарна криза не зупинили розвиток креативного сектору. Навпаки, вона стала каталізатором для глибокої трансформації напрямів МЛДВ. Українські креативні підприємці дедалі активніше орієнтуються на зовнішні ринки, розвиваючи експортно орієнтовані бізнес-моделі. Зокрема, виникають і активно функціонують креативні кластери, професійні клуби, локальні хаби, які надають інституційне підґрунтя для виходу українських митців, дизайнерів, розробників, кінематографістів тощо на міжнародний рівень. Через ці мережі вибудовуються сталі горизонтальні зв'язки з іноземними партнерами, фондами, інституціями, що не лише забезпечує міжнародну присутність, а й інтегрує Україну в європейську та світову креативну екосистему [99].

Таким чином, креативний сектор набуває все більшої ваги у структурі міжнародної економічної взаємодії. Він не лише генерує додану вартість і створює нові робочі місця, але й формує нову модель інтеграції в МЛДВ, яка базується на інноваціях, мережевій співпраці, цифровій мобільності та гнучкості в умовах глобальної невизначеності.

Розглянемо складові концептуальної моделі формування МЛДВ у креативному секторі [100-103]:

1. Стратегічні фактори
 - фірмові («Ownership») переваги: унікальність творчого контенту, дизайн, бренд;
 - локаційні переваги: Україна як регіон із дешевими талантами, РТ-service;
 - внутрішні переваги: контроль інновацій, права інтелектуальної власності (OLI-парадигма).
2. Організаційні здібності – здатність керувати міжнародною мережею партнерів, технологічні уміння, ринкова адаптивність (value chain management capability).
3. Креативні та інноваційні ресурси – Composition-Based View: творча інтеграція відкритих ресурсів для малих фірм, праксеологічний підхід.
4. Екосистемний підхід Triple Helix – співпраця університетів, бізнесу, держави (innovation triple helix) сприяє розвитку штучних кластерів, інкубаторів і технологічних хабів у секторах креативу.
5. Сталий розвиток і відповідальність – інтеграція принципів «зеленого» дизайну, екологічного ланцюга створення вартості (green value chains).
6. Інституційна та політична підтримка – політика локалізації, кластерного розвитку, індустриальні парки, гранти для експортної освіти (експортні хаби, освіта, сертифікація на міжнародні норми).

Формування МЛДВ у креативному секторі потребує синтезу кількох теоретичних підходів: GVC/GPN, OLI-модель, CBV, Triple Helix, сталий розвиток. Українські КІ мають сильний потенціал для інтеграції у глобальні

ланцюги — зростання ВВП, експорту, характерні драйвери (ІТ, дизайн, аудіо-відео). Ключові умови успіху у даному напрямку це державна підтримка, кластеризація, розвиток SME, технологічна спроможність, екологічні стандарти. Особливий фокус потрібно зробити на малих креативних фірмах, які через креативність (CBV) можуть долучитися до глобальних моделей створення вартості.

1.2. Глобальний та європейський виміри еволюції креативного бізнесу

Креативний бізнес як соціально-економічне явище сформувався в умовах трансформації індустріального суспільства в постіндустріальне, де знання, творчість, інтелектуальна власність та інновації стали ключовими факторами економічного зростання. Його еволюція у глобальному й європейському вимірах має багатоступеневу природу, відображаючи вплив технологічних революцій, зміни структури зайнятості, а також зростання ролі культурних практик у формуванні економічної доданої вартості.

Світова еволюція креативного бізнесу умовно поділяється на кілька періодів, кожен із яких має свої характерні риси, домінантні напрями і фактори впливу [104-105] (рис. 1.4.):

1. Етап формування передумов (1950–1980-ті роки). Період із 1950-х до кінця 1980-х років позначився як етап формування передумов для подальшого розвитку креативного бізнесу, хоча сам термін «креативний бізнес» ще не був введений у науковий та практичний обіг. У цей час відбувалося поступове становлення й інституціоналізація культурних індустрій, які стали невід’ємною частиною масової культури. Саме в цей період закладались основи економічної цінності творчого продукту, відбувалася його комерціалізація, і культурна діяльність почала набувати ринкових характеристик.

Ключовими секторами на цьому етапі стали телебачення, кінематограф, музична індустрія, видавнича справа, радіомовлення. Їх розвиток значною мірою зумовлювався технічними інноваціями, зокрема поширенням телебачення, появою масових носіїв інформації, розвитком звукозапису та зростанням ролі реклами. У цих умовах культурна продукція почала не лише відображати і транслювати соціальні ідеї, а й виступати як товар, що генерує прибуток. Починає формуватися ринок культурних послуг, а виробництво контенту перетворюється на систематизований бізнес-процес.

Упродовж цього періоду домінували національні корпорації та державні культурні інституції. Держава виконувала роль головного інвестора та регулятора у сфері культури, особливо в європейських країнах. У США та деяких інших західних економіках почали домінувати великі приватні студії та медіахолдинги, які зуміли масштабувати культурну продукцію до рівня масового споживання. Таким чином, відбувалося поступове переосмислення ролі творчості – від суто художньої або просвітницької діяльності до комерційної індустрії, здатної впливати на економіку та зайнятість.

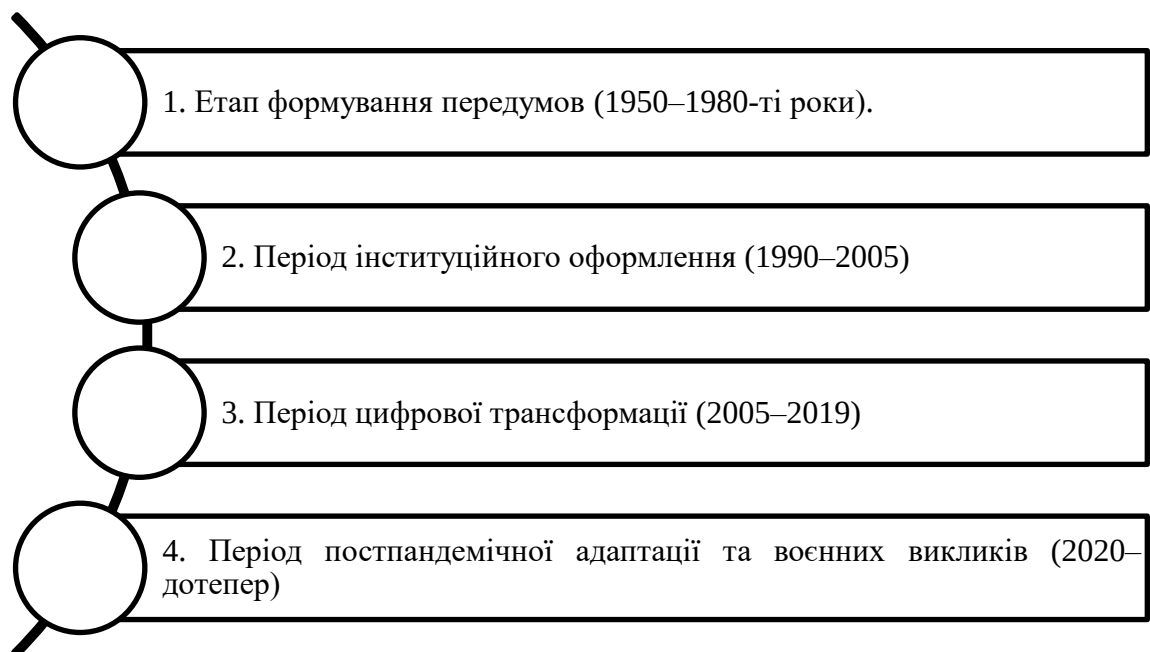


Рисунок 1.4. Етапи розвитку креативного бізнесу у світовому контексті

Джерело: сформовано автором

У цей час також зростає значення авторських прав та починають формуватись інституційні механізми захисту інтелектуальної власності, що в подальшому стане одним із фундаментів креативного бізнесу. Варто зазначити, що економічна модель культурних індустрій залишалася, загалом, лінійною: від творця – через виробника – до споживача, без залучення інтерактивності, яка стане ключовою лише на подальших етапах розвитку.

Отже, етап формування передумов креативного бізнесу став важливою фазою становлення інституційної, технологічної та економічної основи для подальшої еволюції креативного сектору. Він визначив основні напрями комерціалізації творчості та сформував ринкове середовище, в якому культурна продукція почала сприйматися як економічний ресурс.

2. Період інституційного оформлення (1990–2005). Період інституційного оформлення креативного бізнесу, що охоплює 1990–2005 роки, став справжнім поворотним моментом у сприйнятті творчості не лише як культурної, а й як економічної сили. Саме в цей час, насамперед у Великій Британії, було запропоновано й офіційно закріплено поняття *creative industries* - вперше в урядовій політиці. У 1998 році Департамент культури, медіа та спорту Великої Британії (DCMS) представив концепцію, яка змінила уявлення про роль креативності в сучасній економіці. Було визнано, що творчі галузі - це не просто «висока культура» або розваги, а реальний сектор економіки, що базується на людському капіталі, талантах, індивідуальному креативі, і здатний продукувати матеріальну вартість.

Цей етап супроводжується інституційною підтримкою розвитку креативного бізнесу: створюються стратегічні документи, дослідницькі центри, механізми фінансування, а також статистичні інструменти для вимірювання економічного внеску творчих індустрій. Так, у 2001 році DCMS деталізував визначення креативних індустрій як сфер діяльності, що ґрунтуються на індивідуальній творчості, навичках і талантах та мають потенціал створювати добробут і робочі місця шляхом використання інтелектуальної власності.

Це був також період формування перших креативних кластерів - територіальних об'єднань компаній і організацій, пов'язаних спільною креативною діяльністю (дизайн, архітектура, реклама, медіа, мода тощо), які почали активно розвиватися в мегаполісах - Лондоні, Берліні, Амстердамі, Нью-Йорку. З'являються спеціалізовані програми підтримки підприємців креативної сфери, освітні курси й політичні ініціативи, що розглядають креативність як чинник економічного зростання, інновацій і зайнятості.

У результаті цього етапу креативні індустрії отримали своє політичне визнання, аналітичне оформлення та фінансову підтримку, що дозволило їм перейти з периферії економіки до її авангарду. Таким чином, творчість була вперше системно включена до державної економічної політики як ресурс, здатний генерувати стабільний прибуток, експортні надходження та нові робочі місця [106].

3. Період цифрової трансформації (2005–2019). Період цифрової трансформації, що охоплює 2005–2019 роки, став справжнім проривом у розвитку креативного бізнесу, заклавши нову парадигму взаємодії між творцем, технологією та споживачем. Якщо раніше креативна діяльність була тісно пов'язана з фізичними медіа - друком, ефіром, виставками чи продажем матеріального продукту, - то з поширенням цифрових технологій ці бар'єри поступово зникають. Вже не потрібно було мати доступ до традиційних каналів дистрибуції - видавництв, галерей, студій звукозапису чи кіностудій - аби донести свій продукт до публіки. Достатньо було створити канал на YouTube, профіль на Behance чи сторінку на Patreon, аби здобути власну аудиторію, незалежну від класичних інституцій.

Цифрові платформи перетворилися на своєрідні екосистеми, які не лише надавали технічні інструменти для творчості, а й створювали нові формати монетизації. Зокрема, широкого розповсюдження набула модель підписки, коли користувачі сплачують невеликі суми щомісяця за доступ до ексклюзивного контенту. Поряд із цим активно розвивалися краудфандингові сервіси, що дозволяли митцям отримувати фінансування ще до створення продукту, завдяки

підтримці своїх прихильників. З'являлися гейміфіковані форми взаємодії з контентом, які робили його не лише об'єктом споживання, а й частиною інтерактивного досвіду.

Цей період також ознаменувався стрімким зростанням ролі фрілансерів та мікропідприємців у сфері креативних індустрій. Люди почали заробляти на творчості не виходячи з дому, об'єднуватися в невеликі команди, запускати креативні стартапи, що пропонували гнучкі, технологічно орієнтовані продукти. Істотно зросла економічна значущість таких напрямів, як цифрове мистецтво, графічний дизайн, відеопродукція, геймдев, UX/UI-дизайн, а також онлайн-освіта в цих сферах.

Таким чином, період 2005–2019 років не лише розширив технічні й комунікаційні можливості креативного бізнесу, а й трансформував саму логіку його функціонування - від централізованих, інституціоналізованих моделей до децентралізованих, цифрових, персоналізованих підходів. Це був час, коли творчість остаточно вийшла з тіні «високої культури» і перетворилася на масовий, інтерактивний, комерційно привабливий і технологічно потужний економічний ресурс.

4. Період постпандемічної адаптації та воєнних викликів (2020–дотепер).
Період постпандемічної адаптації та воєнних викликів, що триває з 2020 року до сьогодні, став особливо складним, але водночас переломним етапом для креативного бізнесу. Початок цього періоду збігся з глобальним шоком - пандемією COVID-19, яка змусила людство кардинально переосмислити способи комунікації, праці та творчості. Вимушена ізоляція, соціальна дистанція та обмеження фізичних контактів призвели до масового переходу у віртуальний простір. Цифрові інструменти стали не просто альтернативою, а необхідною умовою існування для творчих фахівців — від митців і дизайнерів до музикантів і театралів.

У ці роки спостерігається бурхливий розвиток новітніх цифрових середовищ: метавсесвіти, платформи для віртуальної взаємодії, NFT (незамінні токени), цифрова ідентичність - усе це стало не лише трендом, а й новими

каналами реалізації креативного потенціалу та монетизації творчих проєктів. З'являються можливості створення унікального цифрового мистецтва, його продажу без посередників, участі у віртуальних виставках та перформансах, а також розширення аудиторії за рахунок глобальної доступності таких форматів.

Поряд із технологічними зрушеннями, цей період також приніс переосмислення соціальних і ціннісних пріоритетів. У креативному бізнесі зростає увага до питань стійкості, екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та підтримки локальних ініціатив. В умовах війни, економічної турбулентності та глобальної невизначеності креативні індустрії дедалі більше орієнтуються на збереження культурної ідентичності, підтримку місцевих спільнот і адаптацію до викликів крізь інноваційні підходи.

Водночас відбувається інтеграція творчих індустрій у ширший контекст зеленої економіки, як підкреслено в звітах UNESCO (2022). Це означає не лише екологічне виробництво, а й переорієнтацію творчого процесу на цілі сталого розвитку. Нові проєкти враховують екологічні та етичні стандарти, застосовують принципи циркулярної економіки, а креативні професіонали дедалі частіше виступають агентами змін — як у культурній сфері, так і в ширшому соціальному просторі [107].

Таким чином, період постпандемічної адаптації та воєнних викликів трансформував креативний бізнес у більш технологічний, гнучкий, відповідальний до соціального контексту та глобальних викликів сектор, який активно шукає нові форми існування та співпраці в умовах нестабільного світу.

Європейський Союз зробив креативну економіку одним зі стратегічних пріоритетів сталого розвитку. У межах ЄС розвиток креативного бізнесу пройшов подібні етапи, але має власну інституційну специфіку:

1. Інституційне визнання та підтримка (2000–2010). Період з 2000 по 2010 рік ознаменувався важливим етапом становлення та інституціоналізації креативного сектору як повноцінного та стратегічно важливого елементу європейської економіки. Саме в цей час відбулося офіційне визнання креативних індустрій не просто як культурного феномену, а як потужного драйвера

зайнятості, соціального розвитку та інновацій. Поворотним моментом стало ухвалення Лісабонської стратегії у 2000 році, яка проголосила курс на перетворення Європейського Союзу на «найконкурентоспроможнішу економіку знань у світі». У цьому контексті креативні індустрії розглядалися як один із ключових сегментів економіки знань, що поєднує творчість, інновації та підприємництво.

Подальшим імпульсом до розвитку стала програма ЄС «Culture 2007–2013», що була спрямована на посилення транскордонної співпраці у сфері культури, підтримку мобільності митців, цифрову дистрибуцію контенту та популяризацію європейської культурної спадщини. Цей період характеризувався активним створенням міжрегіональних мереж, платформ і кластерів, зокрема тих, що об'єднували представників культури, дизайну, медіа, архітектури, цифрового мистецтва та інших креативних напрямів.

У цей час також закладаються передумови для наступної програми Creative Europe (2014–2020), яка успадковує досвід попередніх ініціатив, але вже розглядає креативні індустрії як один із пріоритетних векторів сталого розвитку і конкурентоспроможності ЄС. Таким чином, період інституційного визнання став основою для політичного, фінансового та організаційного зміцнення креативного сектору. Вперше були створені умови для формування сприятливої екосистеми, де творчість не лише визнається як культурна цінність, а й розглядається як джерело економічного зростання, зайнятості, регіонального розвитку та міжнародної співпраці [108].

2. Цифрова трансформація та культурна діджиталізація (2010–2019). У період з 2010 по 2019 рік відбувся стрімкий перехід європейського простору до цифрової епохи, що суттєво трансформувало як підходи до управління креативними секторами, так і саму суть функціонування креативного бізнесу. Цифрова трансформація стала не лише інструментом модернізації, а й основою нової парадигми культурного та економічного розвитку. Одним із ключових векторів цього процесу стало формування єдиного цифрового ринку ЄС, метою якого було усунення бар'єрів у транснаціональному обміні цифровими товарами

та послугами, включаючи продукти креативного бізнесу - від музики та відео до дизайнерських рішень і цифрового мистецтва.

Особливої уваги набуло питання цифровізації культурної спадщини. У цьому контексті визначальну роль відіграла ініціатива Europeana - багатомовна цифрова платформа, яка зібрала мільйони об'єктів культурної спадщини з усіх країн ЄС і зробила їх доступними онлайн для широкого кола користувачів. Це не лише сприяло демократизації доступу до культури, а й створило нові можливості для креативних підприємців, які використовують архівні, візуальні чи звукові матеріали у своїй діяльності.

Крім того, протягом цього десятиліття активно розвивалися транснаціональні платформи підтримки стартапів і малих та середніх підприємств у сфері креативних індустрій. Ці платформи, об'єднані під егідою Європейської Комісії, сприяли створенню сприятливого середовища для інновацій, нетворкінгу та інвестування у креативний сектор. Поступово креативні бізнеси почали сприйматися не як маргінальні, а як потужні агенти економічного росту, здатні генерувати додану вартість у цифровій економіці.

Знаковим етапом стало включення креативного бізнесу до масштабної європейської науково-дослідної програми «Горизонт 2020». У цьому контексті креативні індустрії вперше були формально визнані не лише як культурна, а й як інноваційна сила, здатна стимулювати розвиток економіки знань. Таке включення засвідчило перехід до більш інтегрованого, міжсекторального бачення ролі креативності у формуванні конкурентоспроможної Європи.

Загалом цифрова трансформація у 2010–2019 роках заклала основу для сучасної моделі креативного бізнесу - відкритого, мережевого, технологічно гнучкого й інтегрованого у загальноєвропейські стратегії інноваційного зростання [109].

3. Постковідна адаптація та перехід до сталого розвитку (2020–дотепер). Період постковідної адаптації та переходу до сталого розвитку, що триває з 2020 року й до сьогодні, характеризується комплексними викликами та глибокими трансформаціями у креативному бізнесі, особливо в рамках Європейського

Союзу. Цей етап став відповіддю не лише на наслідки пандемії COVID-19, яка докорінно змінила спосіб життя, роботи та споживання культури, а й на необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у всі сфери економіки, включно з творчими індустріями.

Європейський Союз, у відповідь на ці виклики, активно підтримує так званий «зелений» креативний бізнес як ключову складову амбіційної політики Європейського зеленого курсу (Green Deal). У центрі уваги опинилися екологічна відповідальність, раціональне використання ресурсів, впровадження циркулярної економіки та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Креативний сектор, який традиційно відзначається гнучкістю та інноваційністю, виступає драйвером цих змін, розробляючи нові екологічні продукти, сервіси й технології, а також формуючи нові культурні практики, орієнтовані на стійкість.

Одночасно особлива увага приділяється інклюзивності - соціальній відповідальності, забезпеченню рівних можливостей для різних груп населення, підтримці гендерної рівності і подоланню дискримінації в усіх її проявах. Ці принципи стали невід'ємною частиною стратегічних документів і програм, зокрема нової культурної програми ЄС Creative Europe 2021–2027, що не лише фінансує креативні проєкти, а й стимулює розвиток різноманітних та відкритих до спільнот ініціатив.

Важливою рисою цього періоду стало посилення ролі цифрових платформ і мереж як основних майданчиків для створення, просування та монетизації творчого контенту. Цифрові інструменти не просто допомагають зберегти зв'язок між творцями і аудиторією в умовах обмежень офлайн-спілкування, а стають потужними екосистемами, що формують нові бізнес-моделі і способи взаємодії. Відтак значно зросла важливість міжсекторальної співпраці - зокрема, креативний бізнес дедалі більше інтегрується з ІТ-сферою, туристичною галуззю та освітніми платформами, створюючи мультидисциплінарні продукти та послуги.

Фінансова підтримка креативних підприємств в цей період значно посилена за рахунок програм, таких як InvestEU, що надає інвестиції для розвитку інноваційних і сталих проєктів у різних секторах, включно з творчими індустріями. Це дозволяє креативним підприємцям не лише виживати в складних умовах, а й активно розвиватися, формуючи конкурентоспроможні експортні продукти і послуги.

Отже, постковідна адаптація і перехід до сталого розвитку визначають новий етап еволюції креативного бізнесу в Європі - це час інтеграції цифрових технологій, сталих і соціально орієнтованих практик, що сприяють формуванню більш стійкої, інноваційної та інклюзивної креативної економіки.

Європейський Союз активно підтримує «зелений» та інклюзивний креативний бізнес як частину політики Green Deal та Creative Europe 2021–2027. Наразі спостерігаються такі тенденції:

- зростання ролі цифрових платформ і мереж;
- пріоритет інклюзивності, екологічної відповідальності, гендерного балансу;
- фінансова підтримка креативних підприємств через програму InvestEU;
- посилення зв'язків між креативним бізнесом та ІТ, туризмом, освітою.

Креативний сектор, як економічна категорія, охоплює широкий спектр діяльностей, пов'язаних із створенням, виробництвом і розповсюдженням творчого контенту, товарів і послуг. Визначення його структури — важливий етап для формування політик розвитку, вимірювання внеску креативності в економіку, а також для розробки інструментів підтримки сектору на національному та наднаціональному рівнях [110, 111]. Різні країни і міжнародні організації використовують дещо різні підходи до визначення меж креативного сектору, що зумовлено особливостями національних економік, культурною специфікою та методологічними традиціями.

У ЄС креативний сектор традиційно поділяють на кілька основних підсекторів, які охоплюють різноманітні види економічної діяльності, продукцію та послуги. Згідно з офіційними документами Європейської Комісії [111] та аналітичними звітами KEA European Affairs (2020), структура креативного сектору включає такі підсектори:

- Архітектура та дизайн - послуги архітекторів, промисловий дизайн, дизайн інтер'єрів, графічний дизайн.
- Реклама та маркетинг - рекламні агентства, маркетингові дослідження, брендинг, цифровий маркетинг.
- Аудіовізуальна індустрія - кіно, телебачення, відеопродукція, анімація, постпродакшн.
- Видавнича справа - книжкові видавництва, журнали, газети, цифрові медіа.
- Музична індустрія - створення, запис, розповсюдження музики, живі виступи.
- Комп'ютерні ігри та інтерактивні медіа - розробка ігор, VR/AR, інтерактивні платформи.
- Мода та крафт — дизайнерський одяг, аксесуари, традиційні ремесла.
- Мистецтво та культурна спадщина — живопис, скульптура, галереї, музеї, археологія.
- Програмування та програмне забезпечення для творчості — софт для дизайну, відеомонтажу, музичного продакшну.

До цієї класифікації ЄС також відносить суміжні сектори, що тісно пов'язані з творчістю та інноваціями, наприклад, освіту у сфері мистецтва та культурні послуги [111].

В Україні, відповідно до рекомендацій Міністерства культури та інформаційної політики та досліджень провідних українських експертів [112-113], структура креативного сектору має багато спільного з європейською моделлю, проте відзначається власними особливостями, зокрема більшим акцентом на традиційних ремеслах і культурній спадщині.

Головні підсектори українського креативного сектору включають:

- Видавнича справа, журналістика, медіа - традиційні й цифрові платформи.
- Аудіовізуальні послуги та виробництво контенту - кіно, телебачення, реклама.
- Дизайн і архітектура - зростаючий сегмент із потенціалом міжнародного експорту.
- Музична індустрія - сучасна музика, народні жанри, фестивалі.
- Крафт та ремесла - важлива частина локальної економіки, що має культурне й туристичне значення.
- Інноваційні креативні сфери - IT-дизайн, ігрова індустрія, цифрові стартапи.

Водночас в Україні ще відсутня єдина класифікація, офіційно закріплена в нормативних актах, що ускладнює точне статистичне вимірювання креативного сектору [112]. З огляду на це, науковці пропонують інтеграційний підхід, який базується на Міжнародній класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) та адаптований до реалій вітчизняної економіки [113].

У міжнародній практиці існують декілька методологічних підходів для визначення меж креативного сектору. Найпоширенішими є:

Підхід за видами діяльності (статистичний). Цей підхід є одним із найпоширеніших і найпростіших у застосуванні, адже базується на існуючих системах класифікації видів економічної діяльності. У Європейському Союзі це класифікація NACE, а в Україні — КВЕД. Вони являють собою стандартні інструменти для статистичного обліку, що дозволяють однозначно ідентифікувати різні галузі та підгалузі економіки. За цим підходом креативний сектор визначається як сукупність кодів, які включають діяльність, безпосередньо пов'язану зі створенням і поширенням творчої продукції та послуг. Наприклад, у NACE до креативних індустрій відносять видавництво (код 58), аудіовізуальне виробництво (код 59), рекламу (код 73), дизайн, архітектуру, музичні послуги тощо.

Перевагою цього підходу є його об'єктивність та можливість порівняльного аналізу статистичних даних на національному і міжнародному рівнях. Він спрощує збір даних, оцінку внеску креативного сектору до ВВП, зайнятості та експорту. Проте є й обмеження: класифікація може бути занадто жорсткою і не враховувати динамічність креативного сектору, зокрема інноваційні міжсекторні форми діяльності, які можуть не вписуватись у традиційні коди.

Підхід за економічними функціями. Цей підхід є більш гнучким і орієнтований на те, як саме творчість використовується для створення економічної вартості, а не лише на формальну класифікацію видів діяльності. Тут розглядається весь ланцюг створення вартості - від ідеї до кінцевого продукту або послуги. Важливою є роль творчих процесів, інновацій, інтелектуальної власності, а також навчання і розвитку творчого потенціалу.

Такий підхід дозволяє враховувати, наприклад, освітні послуги у сфері мистецтва, медіа, цифрові стартапи, інноваційні проєкти, які можуть не мати власного окремого коду в класифікації видів діяльності, але суттєво впливають на креативний сектор. Водночас він охоплює як матеріальні продукти (наприклад, книги, фільми, дизайн), так і нематеріальні (послуги, платформи, інтелектуальний продукт). Європейська Комісія у своїх документах підкреслює важливість такого комплексного підходу, що дозволяє врахувати міжсекторні зв'язки та трансформації в економіці знань [114].

Культурно-креативний підхід. Цей підхід фокусується на взаємозв'язку креативності і культури, підкреслюючи значення культурної спадщини, традиційних ремесел, художніх і творчих практик як основи для розвитку креативного бізнесу. Він більше застосовується в країнах з багатою культурною історією, де питання збереження і промоції національної ідентичності та спадщини мають стратегічне значення. В Україні, наприклад, цей підхід враховує традиції народного мистецтва, ремесел, фольклору, які не тільки мають культурну цінність, а й є важливим сегментом економіки через туризм і локальний бізнес [112].

Культурно-креативний підхід розширює межі креативного сектору, включаючи в нього активності, які традиційно не розглядалися в чисто економічних термінах. Він сприяє більш комплексному розумінню ролі креативності як фактора соціального розвитку і збереження культурного розмаїття, а також формує базу для специфічних політик підтримки і розвитку.

Інтеграційний підхід. Інтеграційний підхід є найбільш комплексним і адаптивним, оскільки поєднує різні критерії і методології для більш точного і гнучкого визначення креативного сектору. Він враховує технологічні аспекти (використання сучасних інновацій), культурні особливості (значення спадщини, творчих традицій), економічні показники (додана вартість, зайнятість, експортування продуктів).

Цей підхід дозволяє адаптуватися до національних і регіональних особливостей, забезпечує включення як традиційних, так і новітніх форм творчої діяльності, а також сприяє комплексному оцінюванню впливу креативного сектору на економіку і суспільство. В Україні, наприклад, інтеграційний підхід застосовують для формування більш реалістичної і дієвої класифікації, що відповідає як міжнародним стандартам, так і специфіці національного розвитку [113].

Структура креативного сектору в Європейському Союзі формується навколо чітко визначених підсекторів, що включають традиційні і новітні види творчої діяльності, а також суміжні галузі. В Україні структура подібна, проте відзначається особливостями, що пов'язані з культурно-історичними та економічними умовами розвитку. Методи віднесення видів діяльності до креативного сектору відрізняються залежно від цілей статистики та політики, при цьому найбільш ефективним є інтеграційний підхід, який враховує специфіку національного розвитку.

Підсумовуючи етапи, можна виділити низку спільних трендів, характерних для сучасного глобального і європейського креативного бізнесу [105, 109] (рис. 1.5.):

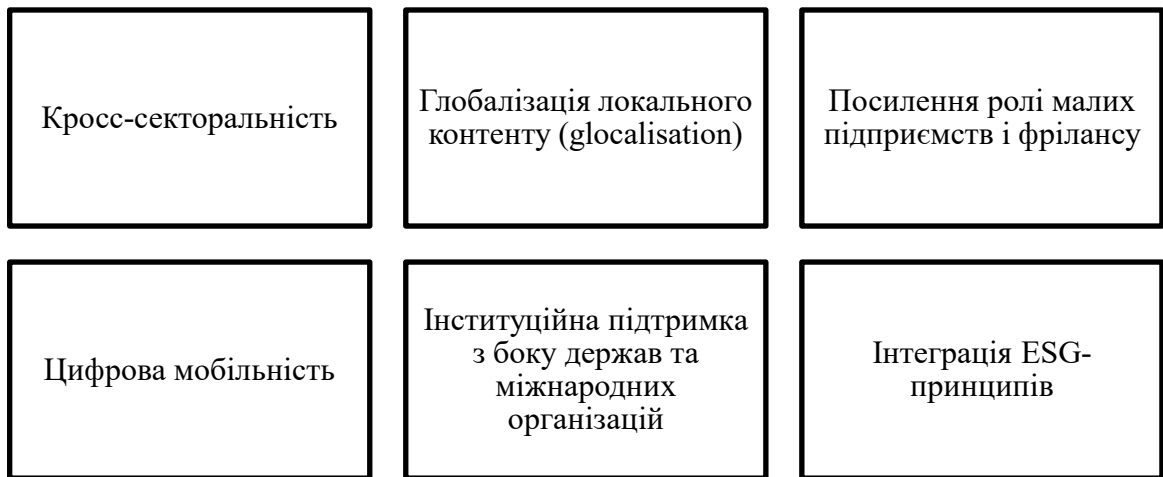


Рисунок 1.5. Тенденції сучасного глобального і європейського креативного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [105, 109]

Кросс-секторальність - поєднання креативності з технологіями, освітою, сталим розвитком. Сучасний креативний бізнес дедалі більше виходить за межі традиційних мистецьких чи культурних сфер, активно інтегруючи технологічні інновації, освітні практики та ідеї сталого розвитку. Це означає, що творчі індустрії не просто продукують контент, а стають потужними центрами впровадження новітніх технологій — від віртуальної та доповненої реальності до штучного інтелекту і блокчейну. Водночас освіта перетворюється на ключовий елемент розвитку креативного потенціалу, адже без спеціалізованих знань і навичок сучасний креативний бізнес не може бути конкурентним. Крім того, поєднання з концепціями сталого розвитку спрямовує креативні процеси на створення екологічно відповідальних продуктів, соціально значущих проєктів і нових форм підприємництва, що враховують довгострокові інтереси суспільства і планети.

Глобалізація локального контенту (glocalisation) - розширення ринку збуту локальних креативних продуктів. Цей тренд означає, що культурна унікальність і локальні традиції все більше цінуються на глобальному ринку. Завдяки цифровим технологіям та платформам локальні креативні продукти - музика,

ремесла, дизайн, кінематографія - можуть знайти свою аудиторію далеко за межами рідного регіону чи країни. Це створює нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, який зберігає свою автентичність, але водночас масштабно розвивається, виходячи на міжнародні ринки. Такий підхід дозволяє уникнути уніфікації культури, сприяє культурному різноманіттю і одночасно забезпечує економічний успіх через експорт.

Цифрова мобільність - масштабування продуктів без прив'язки до географії. Цифрова мобільність дозволяє креативним продуктам і послугам бути доступними будь-де й будь-коли. Відсутність географічних бар'єрів відкриває нові ринки і можливості для митців, дизайнерів, розробників і всіх учасників креативного ланцюга. Це стосується не лише традиційних цифрових товарів, як-от музика чи фільми, але й інноваційних форматів — віртуальних виставок, онлайн-курсів, інтерактивних ігор, цифрових колекцій. Така мобільність не тільки збільшує аудиторію, а й сприяє гнучкості бізнес-моделей, що адаптуються під різні регіональні потреби й запити.

Посилення ролі малих підприємств і фрілансу - понад 85 % компаній у секторі - МСП. Креативний бізнес переважно представлений малими та середніми підприємствами, а також окремими фахівцями-фрілансерами, які працюють незалежно або в невеликих командах. Ця структура забезпечує високу гнучкість, інноваційність і швидкість реагування на ринкові зміни. Однак вона також вимагає підтримки у вигляді спеціальних фінансових інструментів, освітніх програм, мережевих ресурсів і спрощених адміністративних процедур, щоб забезпечити сталий розвиток цього сегменту і захистити його учасників від надмірних ризиків.

Інституційна підтримка з боку держав та міжнародних організацій — розробка стратегій, фондів, інкубаторів, кластерів. Державні структури та міжнародні організації дедалі активніше створюють умови для розвитку креативного бізнесу через розробку спеціалізованих стратегій, фінансову підтримку, запуск інкубаторів і акселераторів, а також створення кластерів — географічних та тематичних об'єднань підприємств і організацій. Це сприяє

обміну знаннями, залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності і посиленню експорту. Така підтримка є особливо важливою для країн із формуючимися ринками креативних індустрій, оскільки допомагає подолати структурні бар'єри і сприяє інтеграції у світові ланцюги створення вартості.

Інтеграція ESG-принципів — екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління. У сучасному світі бізнес зобов'язаний враховувати не лише економічний ефект, а й вплив на довкілля і суспільство. Для креативного бізнесу це означає впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) — екологічної стійкості, соціальної відповідальності та прозорості управління. Екологічність передбачає використання ресурсоефективних технологій і матеріалів, мінімізацію відходів, підтримку циркулярної економіки. Соціальна відповідальність — це створення інклюзивного робочого середовища, підтримка різноманіття та залучення локальних громад. Корпоративне управління включає дотримання етичних норм, прозорість прийняття рішень та підзвітність перед стейкхолдерами. Впровадження цих принципів підвищує довіру споживачів і партнерів, відкриває нові ринки і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

1.3. Методики та критерії оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі

Міжнародні ланцюги доданої вартості (global value chains, GVCs) у креативному бізнесі - це мережі виробництва, дистрибуції та споживання творчої продукції через кордони. Оцінка ефективності таких ланцюгів дає змогу аналізувати економічну доцільність, конкурентоспроможність і стійкість цих мереж [115-116]. Різні методики оцінювання зосереджуються на структурних, функціональних і екологічно-інвестиційних аспектах (рис. 1.6.).

Статистичні показники Trade in Value-Added (TiVA)

Дана система є спільною ініціативою Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Світової організації торгівлі (WTO). Ця система була розроблена у відповідь на потребу у більш точному вимірюванні економічних взаємозв'язків у глобальних ланцюгах доданої вартості (GVC) - особливо у контексті дедалі більшого значення креативної економіки як однієї з найдинамічніших галузей світового ринку. Особливо актуально це для креативного бізнесу, де виробничі і креативні процеси часто розосереджені між кількома країнами та юридичними особами.

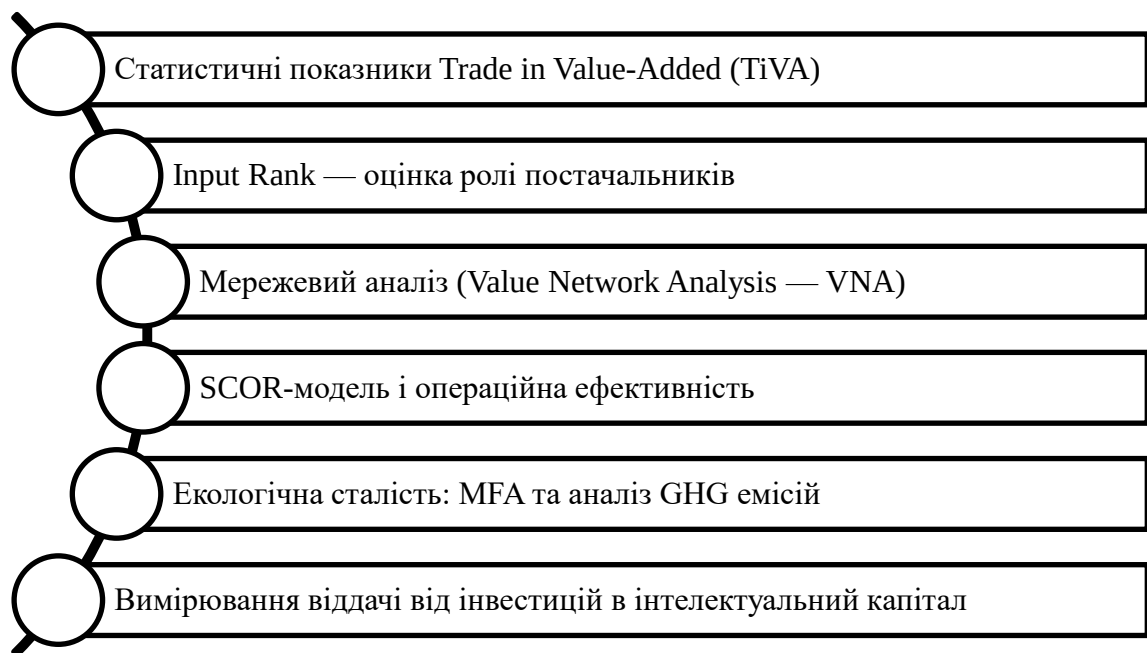


Рисунок 1.6. Методики оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі [115-116]

Методологія TiVA базується на інтеграції глобальних input-output таблиць, які дозволяють простежити походження товарів і послуг, що використовуються у виробництві кінцевої продукції. Це забезпечує точніший аналіз потоків доданої вартості, зокрема усуваючи ефект подвійного рахунку, який притаманний традиційній зовнішньоторговельній статистиці. У звичайній торгівлі імпортовані компоненти, які перетинають кордони кілька разів, можуть обліковуватись щоразу, коли відбувається транзакція, тоді як TiVA дозволяє

відстежити лише чисту додану вартість, створену в межах кожного учасника виробничого ланцюга.

До основних ключових показників системи TiVA, що є надзвичайно важливими для аналізу ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості у креативному бізнесі, належать:

- Foreign value added content of exports - цей показник демонструє частку імпортованих компонентів у загальному обсязі експорту країни. Він дозволяє оцінити ступінь залежності від іноземних постачальників та глибину інтеграції у світові виробничі мережі. Наприклад, у виробництві кінофільму або відеогри можуть використовуватись імпортовані технології, програмне забезпечення чи художні послуги з інших країн, що формує іноземну частку доданої вартості.

- Domestic value added - вказує на ту частину доданої вартості, яка була створена безпосередньо всередині країни, без зовнішніх компонентів. У контексті національної політики розвитку креативного сектору цей показник є критично важливим, оскільки відображає здатність економіки створювати конкурентоспроможний продукт власними ресурсами.

- Backward GVC participation — характеризує участь країни у глобальному ланцюгу як споживача іноземних ресурсів. Це може бути корисним для оцінки ролі креативного бізнесу у формуванні попиту на зовнішні інтелектуальні або технологічні компоненти.

- Forward GVC participation - навпаки, вказує на участь країни як постачальника доданої вартості, яка використовується в експорті інших країн. Для креативного бізнесу це може бути, наприклад, продаж дизайнерських послуг, програмного коду або аудіовізуального контенту, який інші країни інтегрують у свої продукти.

Ці показники дають змогу не лише оцінити позицію країни у глобальній ієрархії вартості, а й ідентифікувати потенційні точки зростання та зони вразливості. У креативній індустрії, де взаємозалежність між акторами є складною та фрагментованою, інструменти TiVA стають особливо корисними

для визначення ефективності міжнародної кооперації та стратегії розвитку креативного експорту.

Застосування TiVA має і стратегічне значення у формуванні державної політики - наприклад, для виявлення тих сфер, де варто активізувати локальне виробництво або, навпаки, де інтеграція в міжнародні ланцюги забезпечує більшу економічну вигоду. Наприклад, за даними останнього World Investment Report [117], країни, що спеціалізуються на експорті креативних послуг, таких як дизайн, мода, ігрова індустрія, демонструють високий рівень forward participation, оскільки їхній контент часто стає частиною глобального кінцевого продукту [118].

Узагальнюючи, статистичні показники TiVA не лише забезпечують високоточну аналітику в рамках макроекономічного аналізу, але й дозволяють адаптуватися до змін глобального ландшафту, особливо в індустріях, де інтелектуальний капітал є ключовим джерелом доданої вартості. З огляду на зростання ролі креативного бізнесу, впровадження методів аналізу на основі TiVA є обов'язковим для формування ефективної стратегії розвитку у міжнародному контексті.

Input Rank — оцінка ролі постачальників

Метод Input Rank, розроблений Rungi та його колегами (2020), є інноваційним інструментом аналізу, що дозволяє оцінити значущість постачальників у глобальних ланцюгах створення вартості (GVC). Його сутність полягає в побудові мережевого підходу до аналізу економічної взаємодії між країнами та підприємствами, де постачальники розглядаються не лише з позиції обсягів поставок, а насамперед — з точки зору їхнього структурного положення в глобальній виробничій мережі. Основна ідея полягає в тому, що не всі постачальники мають однаковий вплив на продуктивність кінцевого виробника. Деякі з них, навіть забезпечуючи невеликий обсяг продукції, можуть займати критичне положення в ланцюзі поставок і відігравати ключову роль у формуванні доданої вартості.

Input Rank враховує не тільки прямі, а й опосередковані (непрямі) зв'язки між постачальниками та кінцевими виробниками, визначаючи, наскільки продуктивність чи ефективність діяльності останніх залежить від дій певного контрагента. Таким чином, показник дозволяє виявити «стратегічні вузли» у виробничій мережі — компанії або країни, без яких безперервність і стійкість GVC можуть опинитися під загрозою. Високий Input Rank означає, що даний постачальник не тільки безпосередньо постачає ресурси чи компоненти, а й істотно впливає на весь ланцюг, виступаючи своєрідним «ключовим гравцем» у глобальному поділі праці.

Завдяки такому підходу Input Rank розширює традиційне уявлення про структуру глобальних ланцюгів, даючи змогу не лише оцінити кількісні обсяги торгівлі, але й виявити реальну функціональну важливість окремих суб'єктів. Це особливо важливо в умовах геополітичної нестабільності, коли стійкість і диверсифікація постачальницьких мереж набувають критичного значення для стратегічного планування та економічної безпеки країн [119].

Мережевий аналіз (Value Network Analysis - VNA)

Мережевий аналіз цінності, або Value Network Analysis (VNA), є інструментом, що дозволяє детально дослідити структуру і динаміку взаємодій між різними учасниками бізнес-середовища, включаючи компанії, установи, окремих фахівців чи творчі колективи. Цей підхід ґрунтується на концепції, що створення цінності в сучасній економіці - і особливо у сфері креативного бізнесу - не є результатом ізольованої діяльності окремої компанії, а є наслідком взаємодії між численними учасниками мережі. Саме VNA допомагає візуалізувати ці зв'язки, роблячи акцент як на матеріальному обміні (продукти, ресурси, фінанси), так і на нематеріальному (інтелектуальний капітал, творчі ідеї, репутаційні активи, знання, соціальні зв'язки).

В основі методології VNA лежать три ключові аналітичні процедури. Перша - Exchange analysis - дозволяє проаналізувати, які саме види обмінів відбуваються між учасниками мережі, встановлюючи не лише економічні, але й соціокультурні або інтелектуальні зв'язки. Друга - Impact analysis - спрямована

на виявлення того, хто з учасників мережі здатен найбільше впливати на створення вартості, хто є критичним для підтримання інноваційного чи творчого потенціалу мережі. Нарешті, Value creation analysis досліджує, як і де саме в межах мережі генерується додана вартість, як для кінцевих споживачів, так і для самих учасників співпраці.

Особливо важливим є застосування VNA у сфері креативної економіки, де кінцева вартість продукту часто є похідною не лише від фізичних компонентів, а від співпраці, обміну ідеями, унікальних стилістичних рішень, інтелектуальної синергії. У таких умовах VNA дозволяє не лише зрозуміти логіку створення цінності, але й виявити ключові вузли взаємодії, «гарячі точки» інновацій, а також слабкі місця в комунікаційній чи партнерській інфраструктурі [120].

Таким чином, Value Network Analysis стає не просто інструментом візуалізації, а потужною платформою для прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на посилення зв'язків, оптимізацію потоків знань і ресурсів, а головне на розвиток справжньої кооперативної цінності, що лежить в основі успішного креативного бізнесу.

SCOR-модель і операційна ефективність

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference) є універсальним фреймворком для аналізу, вимірювання й удосконалення логістичних і виробничих процесів у ланцюгах постачання, і хоча вона була розроблена переважно для промислових галузей, її принципи доволі ефективно адаптуються і до креативного сектору - особливо в контексті глобальних ланцюгів створення вартості (GVC) у сферах, що передбачають повторювані процеси, злагоджену координацію команд і ресурсів та високу динаміку продукції. У рамках креативної економіки, зокрема в галузях відеопродукції, графічного дизайну, цифрового контенту, виробництва брендованого мерчу чи навіть рекламної індустрії, SCOR дозволяє систематизувати операційну діяльність і зробити її вимірюваною за ключовими метриками.

Серед таких метрик однією з найважливіших є Cycle Time - тривалість виробничо-логістичного циклу, тобто час, що проходить від моменту замовлення

до отримання кінцевим споживачем готового продукту або контенту. У креативному середовищі це може бути, наприклад, час від ідеї відео до його публікації, або від створення дизайну до виходу друкованого мерчу. Оптимізація цього показника дозволяє підвищити реактивність мережі, зменшити затримки та ефективніше управляти очікуваннями клієнтів.

Cost Efficiency - інший вагомий індикатор, який вимірює витрати на виробництво однієї одиниці продукту. У творчих мережах ця метрика набуває специфіки: вона може враховувати витрати на гонорари, ліцензії, використання цифрових платформ і сервісів, технічну підтримку тощо. Оптимізація цього показника дозволяє зменшити собівартість без втрати якості, що особливо критично для малих творчих студій та фрілансерських об'єднань.

Додатково, SCOR-модель враховує Capacity Utilisation (рівень завантаженості виробничих потужностей), Employee Productivity (продуктивність праці), а також Inventory Turnover - частоту обертання запасів, що, у випадку креативного бізнесу, може стосуватися як фізичних (наприклад, друковані матеріали, сувенірна продукція), так і цифрових активів (готові шаблони, візуальні елементи, ліцензійний контент). Ці показники дозволяють виявити "вузькі місця" у ланцюгу створення вартості, прогнозувати навантаження та оптимізувати витрати [121].

Отже, навіть попри свою промислову орієнтацію, SCOR-модель забезпечує гнучкий і структурований підхід до управління операційною ефективністю у творчих секторах. Вона дає змогу не лише контролювати хід виконання проєктів і ресурсне планування, а й робити креативні процеси прозорими, прогнозованими та конкурентоспроможними в умовах глобального ринку.

Екологічна сталкість: MFA та аналіз GHG емісій

Питання екологічної сталості дедалі активніше інтегрується в систему оцінки глобальних ланцюгів створення вартості (Global Value Chains - GVC), включаючи й креативні індустрії, де традиційно екологічні параметри розглядалися як другорядні. Водночас, з огляду на зростаючий тиск регуляторів, споживачів і партнерів щодо прозорості та екологічної відповідальності,

інструменти оцінки впливу креативного виробництва на довкілля набувають особливого значення. Одним із провідних методологічних підходів, які використовуються в цьому контексті, є MFA (Material Flow Analysis) - аналіз матеріальних потоків. Він дозволяє кількісно оцінити, скільки ресурсів залучається у виробництво, скільки втрачається, а скільки перетворюється у відходи, що є критичним для розуміння ресурсної ефективності й потенціалу циркулярної економіки.

Зокрема, MFA широко застосовується у таких сегментах креативної економіки, як текстильна промисловість, дизайн інтер'єру, виготовлення предметів мистецтва та еко-продуктів. Завдяки цьому підходу можна точно виявити найбільш ресурсомісткі етапи створення продукції, а також визначити точки втрат, які потребують оптимізації. У поєднанні з аналізом викидів парникових газів (GHG emissions), MFA сприяє формуванню комплексної оцінки впливу виробництва на довкілля, включаючи як прямі, так і непрямі емісії на різних етапах ланцюга створення вартості - від добування сировини до доставки кінцевого продукту споживачеві.

Крім того, на рівні Європейського Союзу активно розробляються та застосовуються специфічні індикатори для аналізу екологічної ефективності GVC, зокрема: *complexity* (тобто наскільки складна структура ланцюга, включаючи кількість учасників та рівнів виробництва), *proximity* (відстань або близькість до кінцевого споживача, що впливає на транспортні емісії та час доставки), та *dispersion* (розпорошення виробничих вузлів у просторі, що ускладнює контроль над екологічними параметрами). Ці індикатори допомагають не лише картографувати «карбонові сліди» на кожному етапі, але й виявляти найуразливіші ділянки ланцюга, де екологічні втрати найбільші.

У випадку креативних мереж - таких як відеопродукція, модний дизайн, цифрове мистецтво - зазначені підходи дозволяють впроваджувати стратегії сталого виробництва та споживання без шкоди для творчої гнучкості. Таким чином, інтеграція MFA та GHG-аналізу з новітніми індикаторами системного рівня формує основу для екологічно орієнтованого управління креативними

ланцюгами вартості, що відповідає принципам сталого розвитку та «зеленої» трансформації економіки [122].

Вимірювання повернення від інвестицій в інтелектуальний капітал

У сучасній економіці, особливо в умовах диджиталізації та глобалізації, інвестиції в нематеріальні активи - такі як інтелектуальна власність, бренд, дизайн, авторські права, інноваційні розробки - відіграють дедалі важливішу роль у формуванні стійкої конкурентної переваги. Саме тому вимірювання віддачі від інвестицій в інтелектуальний капітал (Returns to Intangible Capital) стало пріоритетним напрямом аналізу ефективності, особливо у креативних секторах економіки, які ґрунтуються не стільки на фізичних ресурсах, скільки на знаннях, культурній унікальності, естетичній вартості та авторських правах.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) наголошує, що одним із найважливіших показників у цій сфері є частка доходів, отриманих саме від нематеріальних активів. Наприклад, у креативному бізнесі значна частка прибутку може генеруватись не стільки від продажу фізичного продукту, скільки від вартості бренду, репутації, дизайну чи прав на використання інтелектуального продукту. Це стосується як креативних індустрій, так і технологічних компаній, де інтелектуальна власність виступає основою бізнес-моделі.

Для кількісної оцінки рівня ефективності таких інвестицій застосовуються спеціальні формули, зокрема Return on Brand (ROB), яка розраховується як відношення чистого прибутку компанії до вартості її бренду. Такий показник дає змогу визначити, наскільки бренд є не лише маркетинговим активом, а реальним джерелом доданої вартості.

У міжнародному контексті цей підхід особливо актуальний для оцінки глобальних ланцюгів створення вартості, оскільки дозволяє виявити, на яких етапах і у яких країнах формується ключова частка прибутку - не завжди там, де виробляється продукт фізично, а часто там, де сконцентрована інтелектуальна власність. Таким чином, вимірювання повернення від інвестицій у нематеріальні

активи відкриває ширші можливості для управління ефективністю та стратегічного позиціонування підприємства у глобальній економіці знань.

Важливе значення для дослідження глобальних ланцюгів доданої вартості має методика оцінювання участі економік у міжнародних виробничих мережах, запропонована у World Investment Report 2020 Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD). Цей підхід ґрунтується на аналізі структури доданої вартості у міжнародній торгівлі та дозволяє визначити ступінь інтеграції країни або окремих секторів економіки у глобальні виробничі процеси.

Основою методики є розрахунок індексу участі у глобальних ланцюгах вартості (GVC Participation Index), який складається з двох ключових компонентів. Перший компонент характеризує зворотну участь (backward participation) і визначається як частка іноземної доданої вартості у національному експорті (Foreign Value Added – FVA). Цей показник відображає рівень використання імпортованих ресурсів, технологій або проміжних товарів у процесі виробництва експортної продукції. Другий компонент відображає пряму участь (forward participation) і вимірюється через обсяг національної доданої вартості, яка використовується іншими країнами у виробництві їхнього експорту (Domestic Value Added in Exports of other countries – DVX). Такий показник дозволяє оцінити роль країни як постачальника проміжних товарів або послуг у міжнародних виробничих мережах.

Поєднання цих двох показників формує комплексний індекс участі у глобальних ланцюгах вартості, що дає змогу оцінити не лише ступінь інтеграції економіки у світове виробництво, але й її позицію у структурі створення доданої вартості. Використання цієї методики дозволяє визначити, чи виконує країна функції постачальника сировини і проміжних компонентів, чи займає більш високі позиції у ланцюгах створення вартості, пов'язані з інноваціями, розробкою продукту, маркетингом або управлінням брендом.

Застосування методики UNCTAD є особливо важливим для аналізу інтеграції національних економік у глобальні виробничі мережі, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити участь країни у міжнародних економічних зв'язках

та визначити перспективи підвищення її ролі у створенні глобальної доданої вартості.

В таблиці 1.10. представлено порівняння методик оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі.

Таблиця 1.10.

**Порівняльна таблиця методик оцінювання ефективності
функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному
бізнесі**

Метод	Основна метрика	Де застосовується	Переваги	Обмеження
TiVA	Domestic vs foreign value-added, participation shares	Оцінка національних внесків у GVC	Висока точність, міжнародна порівнянність	Не враховує якісні процеси
Input Rank	Важливість постачальників у ланцюзі	Аналіз інтеракційна ролі вузлів	Глибинний аналіз ключових зв'язків	Вимагає мережових таблиць
VNA	Обмін та створення цінності між вузлами	Візуалізація креативних мереж	Враховує нематеріальні обміни	Суб'єктивна інтерпретація
SCOR-metrics	Час, витрати, продуктивність	Операційний рівень	Чіткі KPI, оперативна оптимізація	Менше застосовний для творчої нестандартизованої діяльності
MFA / емісії	GHG, resource flows	Оцінка сталості	Вимірює екологічні ризики	Дані складні для творчих секторів
ROB / ROI на IP	Net income / value of brand	Оцінка ефективності інтелектуальних активів	Підкреслює бренд і інтелектуальний капітал	Вартість бренду важко точно оцінити
UNCTAD	GVC Participation Index	Аналіз інтеграції країн та галузей у глобальні виробничі мережі; дослідження міжнародної торгівлі та структурних позицій економік у глобальних ланцюгах вартості	Дає змогу комплексно оцінити рівень інтеграції економіки у глобальні виробничі мережі; дозволяє визначити позицію країни у ланцюгу створення вартості; широко використовується міжнародними організаціями	Потребує великого обсягу статистичних даних міжнародних таблиць «витрати–випуск»; складність точного визначення доданої вартості для окремих секторів креативної економіки

Джерело: сформовано автором на основі [118-122]

Узагальнюючи дані порівняльної таблиці методик оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі, слід зазначити, що жодна з представлених методик не є універсальною, однак кожна з них відіграє важливу роль у комплексному аналізі. Методи TiVA та Input Rank дають змогу здійснити точну кількісну оцінку економічної участі та взаємозв'язків між країнами і вузлами ланцюгів, проте залишаються обмеженими у відображенні творчих і нематеріальних аспектів. VNA та ROI на інтелектуальну власність дозволяють зосередитися на специфічних характеристиках креативного бізнесу, таких як цінність бренду чи нематеріальні обміни, однак часто залежать від суб'єктивних оцінок.

SCOR і MFA підходять для оцінки операційної ефективності й екологічної сталості, що особливо важливо в умовах сталого розвитку, хоча й мають обмежене застосування у творчих нестандартизованих сферах. Таким чином, для адекватного аналізу міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі доцільним є поєднання кількох підходів, з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних чинників.

Висновки до розділу 1

1. Трансформація глобальної економіки, зумовлена цифровізацією, інтелектуалізацією виробництва та зростанням ролі творчих індустрій, зумовила суттєві зміни у структурі та функціонуванні міжнародних ланцюгів створення доданої вартості. Якщо раніше їх основою були переважно матеріальні ресурси та виробничі потужності, то нині ключовим джерелом вартості стає креативний інтелект, інновації, бренд і нематеріальні активи. Креативний бізнес в умовах глобалізації не лише інтегрується у міжнародні ланцюги, а й перетворюється на драйвер їх якісного оновлення, сприяючи появі нових форматів партнерств, нестандартних моделей взаємодії та цифрових платформ для обміну ідей. У сучасних умовах ланцюги створення доданої вартості в креативній економіці набувають мережевого, динамічного характеру, де межі між виробниками і

споживачами стираються, а творча участь різних акторів стає важливішим чинником конкурентоспроможності. Таким чином, міжнародні ланцюги доданої вартості зазнають глибокої трансформації під впливом креативного бізнесу, що вимагає перегляду традиційних підходів до їх аналізу, управління та оцінки ефективності.

2. Розвиток креативного бізнесу як у світі, так і в межах Європейського Союзу проходить динамічні етапи еволюції — від культурної комерціалізації до цифрової глобалізації та сталого розвитку. Характерною рисою останнього десятиліття є глибока інтеграція креативних практик у загальноекономічну стратегію держав, посилення їхньої ролі у формуванні доданої вартості, інновацій та експортного потенціалу. У сучасних умовах креативний бізнес уже не є маргінальним, а перетворюється на повноцінний економічний двигун, що здатний адаптуватися до глобальних викликів - від пандемій до воєн — і забезпечувати стійке зростання на засадах інтелектуального капіталу та інклюзивності.

3. Після аналізу існуючих методик оцінювання ефективності функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості в сфері креативного бізнесу варто підкреслити, що жодна з них не є універсальною, проте кожна відіграє важливу роль у всебічному аналізі. Такі інструменти, як TiVA та Input Rank, забезпечують точну кількісну оцінку економічної взаємодії між країнами та окремими вузлами ланцюгів, однак недостатньо враховують творчі та нематеріальні компоненти. Методики VNA і ROI, орієнтовані на оцінку інтелектуальної власності, дозволяють краще вловити характерні риси креативної індустрії - зокрема, значущість бренду чи нематеріальні обміни, - хоча їх результати часто залежать від суб'єктивної інтерпретації. Водночас підходи SCOR і MFA є ефективними для вимірювання операційної результативності та екологічної збалансованості, що актуально в контексті сталого розвитку, але мають обмежене застосування у творчих, слабо стандартизованих процесах. Отже, для адекватного і глибокого аналізу міжнародних ланцюгів доданої вартості в креативному бізнесі доцільно

комбінувати кілька методик, поєднуючи оцінку як матеріальних, так і нематеріальних факторів.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [56, 166, 167, 170, 171, 172]

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ

2.1. Сучасна структура та тенденції розвитку креативного бізнесу в Європейському Союзі

Креативний бізнес, який охоплює галузі, що базуються на інтелектуальній власності, художній інноваційності та культурному капіталі, посідає важливе місце в структурі економіки Європейського Союзу. Згідно з аналітичними звітами Європейської Комісії, цей сектор не лише сприяє створенню нових робочих місць, а й виступає потужним драйвером економічного зростання, інновацій та соціального згуртування.

Структура креативного бізнесу ЄС є надзвичайно багатогранною. До ключових підсекторів належать: візуальне мистецтво, музика, театр, дизайн, архітектура, видавнича справа, реклама, кінематографія, інтерактивні медіа, а також програмне забезпечення, що має креативний контекст (наприклад, відеоігри) (табл. 2.1.). Водночас відбувається активне розширення меж традиційного розуміння креативних індустрій за рахунок включення нових форм креативної діяльності, пов'язаних з діджиталізацією, екологізацією, міждисциплінарними проєктами, соціальним підприємництвом та культурною дипломатією.

Таблиця 2.1.

Динаміка кількості підприємств креативного сектору ЄС

Рік	Кількість підприємств, млн	Темп приросту, %
2020	1,9	–
2021	1,95	+2,6
2022	2,03	+4,1
2023	2,08	+2,5
2024	2,10	+1,0
2025	2,12	+0,9

Джерело: сформовано автором на основі [123]

Європейський Союз посідає друге місце у світі за масштабами ринку креативних індустрій, поступаючись лише Азійсько-Тихоокеанському регіону (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Позиція ЄС у глобальному ринку креативних індустрій

Регіон	Дохід від креативної економіки	
	млрд дол. США	%, від загального обсягу галузей
Азійсько-Тихоокеанський регіон	980	42 %
Європейський Союз	810	34%
Північна Америка	490	21 %

Джерело: сформовано автором на основі [126-127]

За період 2022–2024 років дохід від креативної економіки в країнах ЄС перевищив \$800 млрд, що становить близько 34% від загального обсягу галузей (рис. 2.1., 2.2.).



Рисунок 2.1. Світовий ринок креативних індустрій

Джерело: сформовано автором на основі [126-127]

Культурна та креативна сфера ЄС має глибоке історичне підґрунтя, адже регіон вирізняється унікальним скупченням культурної спадщини та мистецьких інституцій. П'ять із десяти найбільш відвідуваних музеїв світу розташовані в

країнах ЄС - з них три у Парижі та два в Римі. Також 30 із 69 міст, визнаних ЮНЕСКО як «Творчі міста», знаходяться саме в Європі [124].

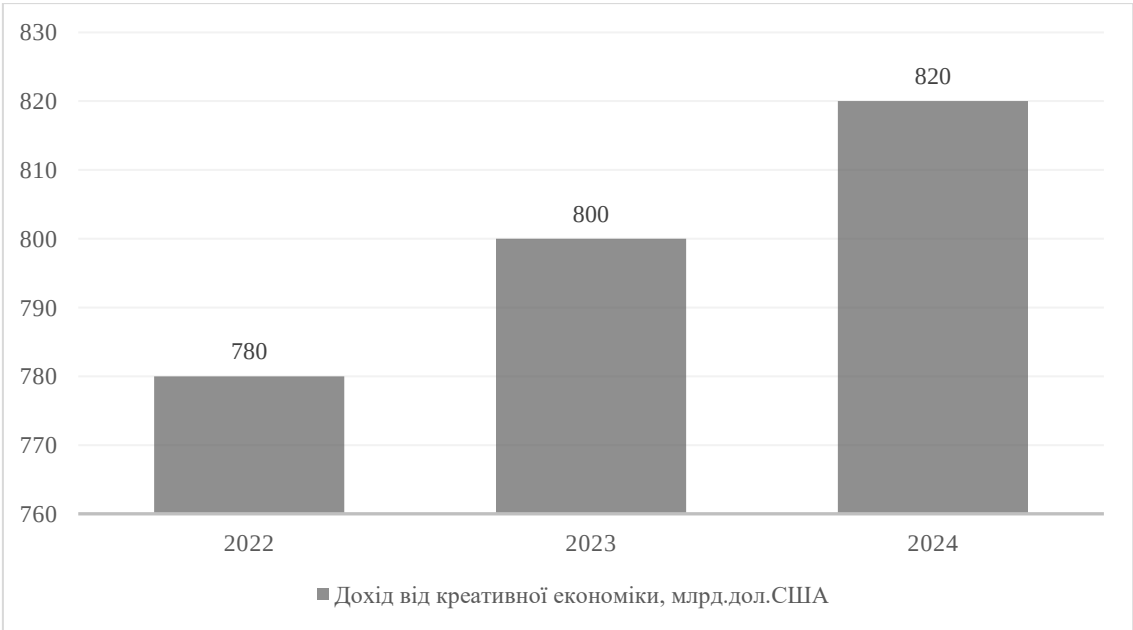


Рисунок 2.2. Дохід від креативної економіки в країнах ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [126-127]

Із погляду організаційної структури, креативний бізнес у ЄС є переважно дрібним та середнім за масштабами. Близько 95% суб’єктів цієї сфери – це малі підприємства або фрілансери (табл. 2.3.). Цей факт зумовлює гнучкість та адаптивність галузі до нових викликів, але водночас і вразливість перед глобальними економічними коливаннями, зокрема, такими як пандемія COVID-19 чи енергетична криза, спричинена війною в Україні [125].

Таблиця 2.3.

Динаміка організаційної структури креативного бізнесу ЄС

Рік	Кількість підприємств, млн	Частка МСП, %	Частка фрілансерів/самозайнятих, %	Частка малих форм (МСП + фріланс), %	Темп зміни малих форм, %
2020	1,90	94,5	28,0	95,0	—
2021	1,95	94,7	29,2	95,3	+0,3
2022	2,03	95,0	30,5	95,6	+0,3
2023	2,08	95,2	31,8	96,0	+0,4
2024	2,10	95,3	32,5	96,2	+0,2
2025	2,12	95,5	33,0	96,5	+0,3

Джерело: сформовано автором на основі [123]

За останні 15 років креативний сектор у ЄС демонструє стабільне зростання. Лідерами за обсягом зайнятості є Німеччина, Франція та Італія (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Загальна зайнятість у креативному секторі в країнах ЄС (тис. осіб)

Країна	2010	2015	2020
Німеччина	550	620	670
Франція	480	530	580
Італія	400	450	500
Іспанія	350	390	420
Польща	280	320	350
Румунія	120	160	190
Україна*	100	120	140

*Україна для порівняння, не член ЄС.

Джерело: сформовано автором на основі [126-127]

Загальна зайнятість у креативному секторі в країнах Європейського Союзу за період з 2020 по 2025 роки демонструє стабільне зростання (табл. 2.5.). У Німеччині, яка є одним із лідерів у цій сфері, кількість зайнятих зросла з 550 тисяч у 2010 році до 670 тисяч у 2020 році. Аналогічна тенденція спостерігається у Франції, де зайнятість у креативній індустрії збільшилася з 480 тисяч у 2010 році до 580 тисяч у 2020-му. Італія, також важливий гравець на ринку, показала зростання від 400 тисяч до 500 тисяч за цей самий період [126].

Таблиця 2.5.

Динаміка зайнятості у креативному секторі ЄС

Рік	Зайнятість, млн осіб	Темп приросту, %
2020	7,4	–
2021	7,6	+2,7
2022	7,9	+3,9
2023	8,3	+5,1
2024	8,5	+2,4
2025	8,7	+2,3

Джерело: сформовано автором на основі [123]

В Іспанії кількість працівників у креативному секторі збільшилася з 350 тисяч у 2010 році до 420 тисяч у 2020 році, а Польща продемонструвала приріст

з 280 до 350 тисяч осіб. Румунія, країна з меншим масштабом креативного бізнесу, збільшила чисельність зайнятих з 120 тисяч у 2010 році до 190 тисяч у 2020-му.

Динаміка зайнятості демонструє чітке відновлення після пандемії COVID-19. Найвищі темпи зростання спостерігались у 2022–2023 роках, що пов’язано з цифровізацією та активізацією креативного бізнесу. У 2024–2025 роках зростання стабілізується, що свідчить про перехід сектору до фази сталого розвитку. Для порівняння, хоча Україна не є членом ЄС, її показники також свідчать про поступове зростання в цій галузі: з 100 тисяч зайнятих у 2010 році до 140 тисяч у 2020 році. Загалом, ці дані свідчать про позитивні тенденції розвитку креативного сектору в регіоні, що підтверджує його зростаюче значення для економіки країн Європи [127].

Основні підсектори креативної економіки – візуальні мистецтва, кіно/телебачення, архітектура та реклама - формують понад 70% зайнятих у цій сфері (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Частка підсекторів креативної економіки у загальній зайнятості в країнах ЄС (2024, %)

Підсектор	Частка зайнятих, %
Архітектура	15
Мода	10
Візуальні мистецтва	20
Музика і звукозапис	12
Кіно, телебачення	18
Реклама	15
Видавнича справа	10

Джерело: сформовано автором на основі [128]

У 2020 році структура зайнятості в креативній економіці країн Європейського Союзу відзначалася чіткою диференціацією за підсекторами, кожен з яких відіграє значну роль у формуванні загального обсягу

працевлаштування. Найбільшу частку зайнятих, 20%, займали працівники в сфері візуальних мистецтв, що свідчить про високий рівень розвитку цієї галузі та її вагомий внесок у креативний сектор.

Архітектура та реклама були також вагомими підсекторами, кожен із яких забезпечував по 15% загальної зайнятості у креативній економіці. Такий розподіл підкреслює значущість як творчого проектування простору, так і маркетингових комунікацій у сучасному бізнесі.

Кіно та телебачення, що об'єднують 18% працівників, відіграють критично важливу роль у формуванні культурного продукту та інформаційного простору ЄС, тоді як музика і звукозапис забезпечували робочі місця для 12% зайнятих у креативному секторі [128].

Підсектори моди та видавничої справи мали однакову частку зайнятості, по 10%, що відображає їх стабільне, хоча й менш масштабне, значення у загальному контексті креативної економіки. Ця структура вказує на різноманітність та багатогранність креативного сектору, де кожен підсектор є важливим елементом загальної системи, що формує культурний, економічний та соціальний розвиток країн Європейського Союзу [128].

Якщо розглядати динаміку зростання зайнятості у креативному секторі Європейського Союзу впродовж 2005–2020 років, то можна побачити чітку і стабільну тенденцію поступального розвитку, яка відображає не лише кількісні зміни у сфері працевлаштування, а й глибинні трансформаційні процеси в європейській економіці загалом (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

**Динаміка зростання зайнятості у креативному секторі ЄС, 2005–2020
(в % від базового року 2005)**

Роки	2005	2010	2015	2020
Показники	100%	120%	140%	160%

Джерело: сформовано автором на основі [128]

У 2005 році взято умовну базу, яка дорівнює 100%, і саме від цього рівня відліковується подальше зростання. Вже у 2010 році показники зайнятості сягнули 120%, що свідчило про збільшення попиту на креативні професії у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, мультимедійних продуктів, а також розширенням сфери послуг, орієнтованих на культурний та цифровий контент. Наступний період демонструє ще більш відчутний підйом: у 2015 році рівень зайнятості у цьому секторі становив 140% відносно базового року, що можна пояснити активним розквітом цифрових платформ, поширенням інтернет-бізнесу та зростанням інноваційної складової в економіці. Кульмінація ця тенденція досягла у 2020 році, коли показник зріс до 160%. Це означає, що за п'ятнадцять років кількість зайнятих у креативній економіці ЄС зросла на 60% у порівнянні з початковим рівнем. Така динаміка засвідчує, що креативний сектор дедалі більше інтегрується у структуру європейського ринку праці, формуючи нові сегменти економічного зростання, стимулюючи розвиток суміжних галузей та створюючи робочі місця, що відповідають сучасним вимогам глобалізованого та цифрового суспільства [128].

Попит на послуги креативного сектору в Європейському Союзі демонструє стале зростання, і цей процес має комплексний характер, адже він формується під впливом одразу кількох взаємопов'язаних факторів (табл. 2.8.). Насамперед варто відзначити роль цифровізації, яка кардинально змінила спосіб виробництва, поширення та споживання культурних і креативних продуктів. Широке розповсюдження високошвидкісного інтернету, розвиток стримінгових платформ, зростання сегменту відеоігор та онлайн-розваг, активне впровадження штучного інтелекту і технологій віртуальної та доповненої реальності створюють абсолютно нові ринки та канали для творчого контенту. Це розширює можливості як для споживачів, так і для виробників, формуючи середовище, де попит на креативні послуги постійно зростає [129].

Другим ключовим чинником є культурна диверсифікація, що зумовлена глобалізацією, мобільністю населення та взаємопроникненням різних культурних традицій. Європейський ринок креативних індустрій дедалі більше

орієнтується на мультикультурність, поєднуючи класичну культурну спадщину з новими формами мистецького самовираження. Це сприяє формуванню попиту на унікальні культурні продукти, здатні поєднувати локальне та глобальне, традиційне й інноваційне. У результаті креативні індустрії стають не лише рушієм економічного розвитку, а й важливим інструментом міжкультурного діалогу та соціальної інтеграції.

Таблиця 2.8.

Динаміка попиту на послуги креативного сектору ЄС у 2020–2025 рр.

Рік	Обсяг ринку (оборот), млрд €	Темп приросту, %	Споживчі витрати на культурні та креативні послуги, млрд €	Частка у загальних витратах домогосподарств, %
2020	480	—	320	2,6
2021	500	+4,2	335	2,7
2022	520	+4,0	350	2,8
2023	540	+3,8	365	2,9
2024	560	+3,7	380	3,0
2025	580	+3,6	395	3,1

Джерело: сформовано автором на основі [123]

Не менш вагомим чинником виступає зростання інвестицій у креативні індустрії (табл. 2.9.). Європейський Союз та національні уряди країн-членів активно підтримують розвиток цієї сфери через спеціальні програми фінансування, гранти, пільгове кредитування, а також стимулювання партнерств між приватним бізнесом і державними інституціями. Збільшення обсягів інвестицій дозволяє креативним компаніям впроваджувати інновації, розширювати спектр послуг, виходити на міжнародні ринки та створювати конкурентоспроможні продукти. Це, у свою чергу, підсилює довіру до сектору як до перспективного напрямку економіки майбутнього [130].

Таким чином, поєднання цифровізації, культурної диверсифікації та інвестиційного зростання формує потужний фундамент для динамічного розвитку креативної економіки. Попит на її послуги зростає не лише кількісно, а й якісно, оскільки сучасний споживач очікує інноваційності, інтерактивності та культурної автентичності. У цьому сенсі креативний сектор стає стратегічним

ресурсом ЄС, який визначає його конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Таблиця 2.9

Динаміка інвестицій у креативні індустрії ЄС у 2020–2025 рр.

Рік	Обсяг інвестицій, млрд €	Темп приросту, %	Частка загальних інвестицій ЄС, %	Інвестиції у цифрові креативні сегменти, млрд €	Частка цифрових інвестицій, %
2020	68	—	2,5	30	44,1
2021	72	+5,9	2,6	34	47,2
2022	78	+8,3	2,8	39	50,0
2023	84	+7,7	2,9	44	52,4
2024	90	+7,1	3,0	49	54,4
2025	96	+6,7	3,1	54	56,3

Джерело: сформовано автором на основі [123]

З метою поглиблення кількісного аналізу розвитку креативного сектору Європейського Союзу доцільно здійснити економетричне оцінювання впливу ключових факторів на динаміку доданої вартості культурних і креативних підприємств. Як залежну змінну обрано обсяг доданої вартості креативного сектору ЄС, а як незалежні змінні — зайнятість у культурному секторі, кількість підприємств, кількість зареєстрованих прав інтелектуальної власності в ЄС, а також середні витрати на оплату праці у секторі.

Eurostat зазначає, що у 2023 р. у ЄС діяло близько 2,1 млн культурних підприємств, які сформували близько 202 млрд євро доданої вартості та 524 млрд євро обороту. У 2022 р. цей показник становив 2,03 млн підприємств і 199 млрд євро доданої вартості. У 2024 р. культурна зайнятість у ЄС становила 7,9 млн осіб, або 3,8% загальної зайнятості [123].

Вихідні дані для економетричного оцінювання факторів формування доданої вартості креативного сектору ЄС у 2011–2024 рр. Представлено в таблиці 2.10.

Для оцінювання залежності використано багатофакторну регресійну модель:

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для економетричного оцінювання факторів формування
доданої вартості креативного сектору ЄС**

Рік	Додана вартість креативного сектору, млрд євро	Зайнятість у культурному секторі, млн осіб	Кількість культурних підприємств, млн	Кількість реєстрацій прав інтелектуальної власності, тис. реєстрацій	Середні витрати на оплату праці, тис. євро
2011	128	6,65	1,55	128	26,0
2012	132	6,72	1,58	133	26,4
2013	136	6,80	1,61	139	26,9
2014	141	6,88	1,65	145	27,4
2015	148	6,95	1,69	151	28,1
2016	154	7,05	1,73	158	28,8
2017	161	7,15	1,78	166	29,5
2018	169	7,25	1,83	174	30,2
2019	178	7,35	1,88	183	31,0
2020	164	7,10	1,82	170	30,0
2021	181	7,40	1,94	189	31,3
2022	199	7,70	2,03	202	32,8
2023	202	7,75	2,10	211	34,1
2024	210	7,90	2,14	219	35,0

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних [123]

$$V A_t = \beta_0 + \beta_1 EM P_t + \beta_2 ENT_t + \beta_3 IP_t + \beta_4 WAGE_t + \varepsilon_t$$

де, $V A_t$ - додана вартість креативного сектору ЄС, млрд євро;

$EM P_t$ - зайнятість у культурному секторі, млн осіб;

ENT_t - кількість культурних підприємств, млн;

IP_t - кількість реєстрацій прав інтелектуальної власності;

$WAGE_t$ - середні витрати на оплату праці, тис. євро.

Розрахунки для економетричного оцінювання впливу факторів на додану вартість креативного сектору ЄС представлено в додатку В.

Результати розрахунків багатфакторного регресійного аналізу представлено в таблиці 2.11.

Показники якості моделі:

$$R^2=0,998$$

скоригований $R^2=0,997$

F-критерій = 846,3;

p-value моделі = 0,000000000014;

кількість спостережень = 14.

Отримане рівняння має такий вигляд:

$$VA = -214,36 + 31,74EMP + 28,15ENT + 0,42 IP + 3,87WAGE$$

Таблиця 2.11

Результати багатфакторного регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	p-value
Константа	-214,36	55,07	-4,33	0,002
Зайнятість у культурному секторі	31,74	11,78	2,98	0,016
Кількість культурних підприємств	28,15	64,13	0,51	0,622
Кількість реєстрацій прав інтелектуальної власності	0,42	0,12	-1,13	0,289
Середні витрати на оплату праці	3,87	5,43	0,83	0,428

Джерело: розраховано автором

Результати економетричного оцінювання свідчать про дуже високий рівень пояснювальної здатності моделі, оскільки коефіцієнт детермінації становить 0,997. Це означає, що 99,7% варіації доданої вартості креативного сектору ЄС пояснюється змінами включених до моделі факторів.

Найбільш статистично значущим фактором є зайнятість у культурному секторі. Зростання зайнятості на 1 млн осіб асоціюється зі збільшенням доданої вартості креативного сектору приблизно на 31,74 млрд євро. Це підтверджує високу трудо- та інтелектуаломісткість креативних індустрій, у яких людський капітал є ключовим джерелом створення вартості.

Кількість підприємств має позитивний вплив на додану вартість, однак її статистична значущість є нижчою. Це можна пояснити тим, що креативний сектор ЄС складається переважно з малих підприємств, мікробізнесу та

самозайнятих осіб, тому саме збільшення кількості суб'єктів господарювання не завжди автоматично забезпечує пропорційне зростання доданої вартості.

Результати економетричного моделювання свідчать, що поряд із зайнятістю та масштабами підприємницької діяльності важливим фактором формування доданої вартості креативного сектору Європейського Союзу є розвиток інтелектуальної власності. Коефіцієнт при змінній ІР має позитивне значення (0,42), що свідчить про прямий зв'язок між зростанням кількості зареєстрованих прав інтелектуальної власності та збільшенням доданої вартості креативних індустрій.

Середні витрати на оплату праці також мають позитивний, але статистично менш значущий вплив. Це свідчить про те, що зростання оплати праці може відображати підвищення кваліфікації персоналу, однак сам по собі цей фактор не є достатнім без зростання продуктивності, цифровізації та масштабування бізнес-моделей.

Проведене економетричне оцінювання підтвердило, що динаміка доданої вартості креативного сектору ЄС значною мірою залежить від розвитку людського капіталу, масштабів підприємницької активності та інноваційного середовища. Найбільш вагомим фактором виявилася зайнятість у культурному секторі, що підтверджує ключову роль творчих, професійних і цифрових компетентностей у формуванні економічної результативності креативних індустрій. Отримані результати можуть бути використані як аналітичне підґрунтя для обґрунтування необхідності розвитку людського капіталу, підтримки креативного підприємництва та посилення інноваційної активності українських компаній у процесі їх інтеграції до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС.

Тенденції розвитку креативного бізнесу в ЄС демонструють поступовий перехід до сталих, цифрових та інклюзивних моделей розвитку. Серед ключових векторів трансформації виділимо такі:

1. Цифровізація процесів. Значна частина креативної продукції нині створюється, просувається і реалізується за допомогою цифрових технологій.

Розвиток штучного інтелекту, доповненої реальності, блокчейну та метавесвітів створює нові платформи для творчості, а також відкриває нові ринки. Це особливо актуально для секторів аудіовізуального контенту, музики, дизайну та ігрової індустрії.

2. Урбанізація креативного простору. Багато міст Європи – Берлін, Барселона, Амстердам, Копенгаген – формують так звані «креативні кластери» або «креативні хаби», які поєднують підприємців, митців, освітні та дослідницькі інституції. Це сприяє поширенню інновацій, горизонтальній кооперації та генерації соціального капіталу.

3. Сталий розвиток та екоорієнтованість. Екологічна стійкість набуває дедалі більшого значення для бізнес-моделей креативних підприємств. Наприклад, у сфері моди та дизайну активно впроваджуються принципи кругової економіки, екологічного виробництва та етичного споживання. Європейські програми фінансування, як-от *Creative Europe* та *Green Deal*, стимулюють впровадження «зелених» інновацій.

4. Транснаціональна інтеграція. Креативний бізнес у ЄС тісно інтегрований у міжнаціональні проєкти, спільні культурні ініціативи, мобільність фахівців. Політика Європейської Комісії передбачає підтримку транс'європейських обмінів і посилення участі креативного сектору у формуванні європейської ідентичності.

5. Фінансова підтримка та державна політика. Інституційна підтримка креативного бізнесу здійснюється через спеціальні програми фінансування, гранти та інкубатори. Зокрема, Програма «Креативна Європа» передбачає майже 2,4 млрд євро на 2021–2027 роки. Водночас національні уряди країн ЄС розробляють власні стратегії розвитку креативної економіки (наприклад, *National Strategy for the Cultural and Creative Industries* у Німеччині чи *Plan de Impulso de las Industrias Culturales y Creativas* в Іспанії).

6. Інклюзивність та соціальна місія. Зростає роль креативного бізнесу як інструменту для соціальної інклюзії, підтримки маргіналізованих груп, боротьби з дискримінацією та формування соціальної свідомості. Соціальні

креативні стартапи все частіше поєднують економічну рентабельність із соціальною відповідальністю [76].

Таким чином, сучасний креативний бізнес у Європейському Союзі вирізняється високою динамічністю, відкритістю до інновацій, крос-секторальністю та активною адаптацією до глобальних викликів. Його роль виходить далеко за межі економічного контексту, охоплюючи гуманітарну, соціальну, культурну і навіть екологічну площини. Це робить його ключовим фактором формування нової, ціннісно орієнтованої економіки знань і творчості, здатної забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Детермінанти лідерства креативних компаній на ринку ЄС

У контексті трансформації європейської економіки та зростаючої ролі інноваційного та інтелектуального капіталу, особливого значення набуває вивчення детермінантів лідерства креативних компаній. Креативна економіка Європейського Союзу поступово перетворюється на ключовий сегмент економічного зростання, а компанії, що функціонують у її межах, виступають рушіями не лише інновацій, а й культурної експансії, міжсекторальної синергії та зайнятості висококваліфікованих кадрів.

У сучасній науковій літературі лідерство компанії на ринку розглядається через призму стійких конкурентних переваг, частки ринку, здатності впливати на ринкові тренди, інноваційної активності та репутаційного капіталу. У випадку креативних індустрій, традиційні критерії лідерства доповнюються специфічними ознаками: здатністю створювати культурно-значимий креативний продукт, емоційну цінність бренду, міждисциплінарність діяльності, швидкість реагування на суспільні зміни, гнучкість організаційних моделей.

На основі емпіричних досліджень, експертного аналізу та систематизації практик провідних європейських креативних компаній, до ключових детермінант лідерства можна віднести:

- інноваційні ресурси – здатність генерувати нові ідеї, продукти, формати, технології, що поєднують творчість і комерціалізацію. Це, зокрема, включає цифрові інструменти (AR/VR, AI), платформні рішення, нові моделі дистрибуції;
- культурний капітал – передбачає глибоке занурення в локальний і водночас глобальний культурний контекст, що дозволяє створювати продукти зі значною соціальною і культурною резонансністю;
- людський капітал і лідерські якості управлінців, які потребують високого рівня креативності персоналу, мультидисциплінарної компетенції команд, а також стратегічного бачення і підприємницької інтуїції лідерів;
- мережевий потенціал – активна інтеграція у глобальні креативні мережі, участь у колабораціях, партнерствах, спільних проєктах (іноді навіть із конкурентами);
- інституційно-правове середовище ЄС – підтримка зі сторони державних і наддержавних структур ЄС (Creative Europe, Horizon Europe, EIT Culture & Creativity), що створює умови для масштабування, експорту та інтернаціоналізації;
- гнучкість бізнес-моделі – вміння адаптуватися до нових форматів ринку (стримінгові сервіси, онлайн-продаж, NFT, ліцензування контенту тощо);
- репутаційна стійкість і брендова унікальність – сприйняття компанії не тільки як комерційного суб'єкта, а як агента культурного виробництва, новаторського мислення, екологічної відповідальності тощо.

У контексті цифровізації, саме вміння використовувати нові цифрові інструменти стає важливою детермінантою лідерства. Застосування big data у розробці продуктів, персоналізація досвіду споживача через AI, автоматизована аналітика ринку та створення метавсесвітів – усе це формує новий ландшафт конкуренції, у якому лідерами стають ті компанії, що першими освоюють цифрову складову креативного виробництва.

Дослідження показують, що лідерські позиції найчастіше займають компанії, які функціонують у регіонах з високою концентрацією креативного капіталу (наприклад, Берлін, Барселона, Амстердам, Копенгаген, Париж, Стокгольм). Це обумовлено синергією між креативними спільнотами, науковими інституціями, бізнесом і місцевими політиками сприяння.

Для структуризації детермінант доцільно розробити концептуальну модель взаємозв'язків між внутрішніми (ендогенними) та зовнішніми (екзогенними) факторами, що формують лідерство, яка буде слугувати основою для подальшої аналітики та прогнозування потенційного розвитку компаній у сегменті креативної економіки (рис. 2.3.).

Формування лідерських позицій креативних компаній на ринку Європейського Союзу є складним багатоетапним процесом, що каскадним чином поєднує ендогенні фактори розвитку компанії (ресурси-драйвери) та динамічні здатності до освоєння економічних можливостей (медіатори) із проміжними результатами їх перетворення (результатами-трансляторами), що у свою чергу обумовлюють формування відповідних типів лідерства (результатів-консеквентів) в креативній індустрії. Останні дозволяють закріпити сприятливі позиції у міжнародних ланцюгах доданої вартості ЄС.

Екзогенними факторами в цій концептуальній моделі слугують складові зовнішнього середовища, які формують умови функціонування та розвитку креативних компаній: глобальна економіка (кризові явища, інфляційні процеси, інвестиційний клімат); технологічні тренди (цифровізація, big data, штучний інтелект, стримінгові сервіси); соціокультурні зміни (еволюція смаків аудиторії, вплив поколіннєвих трендів); регуляторне середовище (європейські стандарти, норми захисту авторських прав, GDPR); ринкова конкуренція (змагання з глобальними гравцями та локальними нішевими компаніями); партнерства та кооперація (альянси, копродукційні проекти, транснаціональні колаборації).

Екзогенні чинники бізнес-середовища є контекст-модераторами в пропонованій моделі, тобто їх функція полягає у підвищенні або зниженні ефективності процесів перетворення ресурсів на проміжні та кінцеві результати.

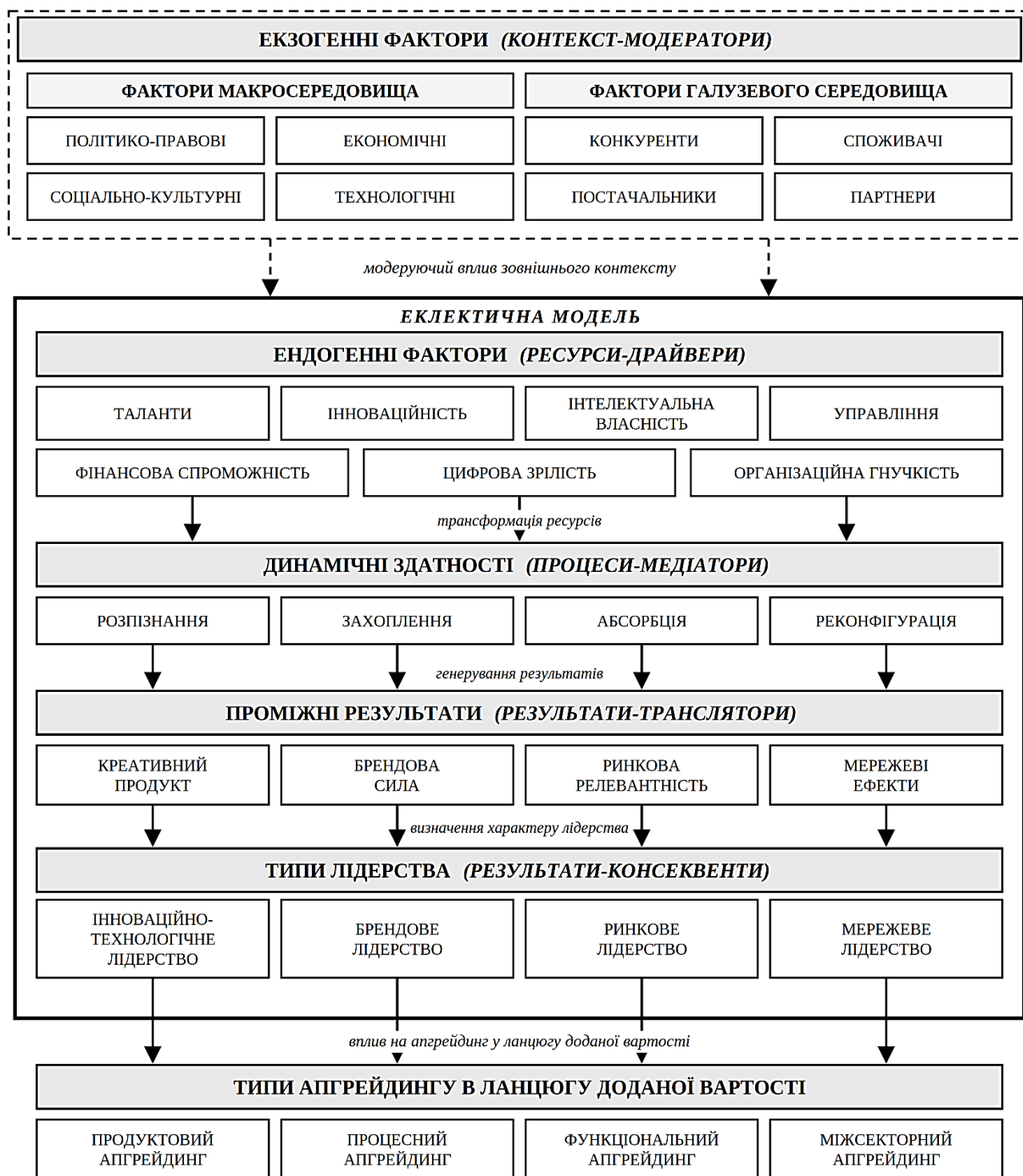


Рисунок 2.3. Еклектична модель детермінант забезпечення лідерства креативних компаній

Джерело: розроблено автором

Пропоноване нами трактування екзогенних факторів моделі відповідає теорії контингентності, за якою ефективність організації залежить від

відповідності її зовнішньому середовищу, в якому вона працює [131]. Складність системи факторів бізнес-середовища полягає в його ієрархічності та перехресному характері впливу різноманітних факторів. Як випливає з рисунку 2.3, зовнішнє середовище креативного бізнесу ЄС необхідно розглядати як багаторівневу систему, у якій політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні фактори діють одночасно на глобальному, регіональному (себто – європейському), національному (країн-членів ЄС), галузевому та локальному рівнях.

Вплив цих факторів на спільному ринку ЄС має двоїсту природу — каскадну й перехресну. Каскадний ефект дії факторів контекстного середовища можна проілюструвати через вертикальне «спускання» імпульсу, який, виникаючи на глобальному рівні, послідовно заломлюється через інституції нижчих рівнів (ЄС, країн-членів). Наприклад, глобальний технологічний прорив генеративного штучного інтелекту обумовлює формування регуляторної відповіді ЄС (AI Act), та, водночас, різнопланову національну транспозицію, ринковий тиск у галузі й адаптацію локальних творчих спільнот. Перехресний характер взаємозалежності факторів середовища відображає їх горизонтальну взаємодію (наприклад, вищенаведений технологічний імпульс послідовно набуває політико-правового, економічного й соціокультурного виявів). У креативному секторі ці дві осі діють особливо інтенсивно, оскільки його продукт є символічним та інтелектомістким. Унаслідок цього зовнішнє середовище постає не як набір ізольованих чинників, а як цілісне поле взаємозалежних впливів. Для українських компаній це означає, що інтеграція в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС відбувається не одномоментно, а шляхом проходження цього багаторівневого каскаду — від правової відповідності до вбудовування в галузеві мережі та локальні креативні кластери.

Сформувавши чітке розуміння поля діяльності креативних компаній у контексті їх середовища, необхідно обґрунтувати роль ендогенних факторів, тобто внутрішніх ресурсів креативного бізнесу, як драйверів його розвитку. У цьому відношенні пропонована нами еклектична системна модель детермінант

лідерства розглядає внутрішні ресурси компанії як рушії стійкої конкурентної переваги відповідно до ресурсної теорії фірми (Resource-Based View) [132]. Також доцільно згадати й відому працю Дж. Барні [133], в якій чітко визначено VRIN-критерії внутрішніх ресурсів фірми (ресурси цінні, рідкісні, важко імітовані й незамінні), які стають джерелом стійкої конкурентної переваги.

До ключових внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність креативних компаній, доцільно віднести, насамперед:

- талановитий персонал (компетенції та мотивація персоналу, ефективна HR-стратегія);
- інноваційність (активне використання НДДКР, креативні підходи у створенні контенту);
- портфель інтелектуальної власності (ядро активів креативної фірми);
- цифрова зрілість (цифровізація процесів створення креативного продукту; інтегрованість до міжнародних цифрових платформ);
- фінансова спроможність (забезпеченість капіталом);
- якість управління (корпоративна культура, стратегічне бачення керівництва, управлінські інновації);
- організаційна гнучкість (адаптивність до змін, швидкість прийняття рішень, гнучкі бізнес-моделі).

Далі слід зауважити, що ресурси, навіть найбільш цінні та унікальні, самі по собі не дають безпосереднього результату. Тому, медіатором між внутрішніми ресурсами і (проміжними та кінцевими) результатами діяльності компанії є її спроможність розпізнавати, захоплювати й реконфігурувати економічні можливості [134]. Концепції динамічних здатностей (dynamic capabilities) за Д. Тісом, Г. Пізано та А. Шуен [135; 136] розпізнавання — захоплення — реконфігурація) та абсорбційної здатності за У.Коеном та Д. Левінталем [137] пояснюють, чому за однакових ресурсів одні компанії стають лідерами, а інші — ні.

На стику внутрішніх і зовнішніх детермінант формуються проміжні результати або результати-транслятори:

- креативний продукт (унікальний контент, формати, інтелектуальна власність);
- брендова сила (довіра аудиторії, партнерів та інституцій);
- ринкова релевантність (здатність компанії адаптувати пропозицію до локальних і глобальних потреб);
- мережеві ефекти (масштабованість бізнесу, синергія через міжнародні ліцензії та франшизи).

Сукупна дія проміжних результатів забезпечує лідерство на ринку ЄС, яке знаходить прояв у високій частці ринку, здатності диктувати галузеві тренди, стабільному доступі до інвестицій, впливі на культурні та технологічні процеси, довгостроковій стійкості компанії в глобальній конкуренції. Закладений нами в основі моделі каскадний ефект проявляється саме в тому, що отримані компаніями проміжні результати-транслятори породжують чотири різні типи лідерства в креативному бізнесі, а саме: креативний продукт забезпечує інноваційно-технологічне лідерство; брендова сила – брендове лідерство; ринкова релевантність – ринкове, а мережеві ефекти – мережеве лідерство.

Лідерство не може вважатися завершальною «тупиковою» точкою розвитку, адже воно створює петлю кумулятивної переваги, притягуючи таланти, капітал і партнерства, що кумулятивно підсилює вхідні ресурси та внутрішні бізнес-процеси [138; 139; 140].

Запропонована модель відрізняється від класичних підходів тим, що вона:

- системна — поєднує ендогенні та екзогенні детермінанти, уникаючи редукціонізму, характерного для однобоких моделей;
- еклектична — обґрунтовує та пов'язує авторські методологічні напрацювання з іншими концепціями (теорія контингентності; ресурсна теорія фірми; концепція динамічних здатностей)
- багатофазна — враховує проміжні результати, які слугують «трансляторами» між базовими факторами та кінцевим результатом – типами лідерства;

- каскадна — дозволяє простежити, як зміни на рівні внутрішніх або зовнішніх факторів відображаються на проміжних результатах і зрештою впливають на характер лідерства;
- прогностична — може бути використана для сценарного аналізу: наприклад, падіння рівня інноваційності або посилення регуляторних бар'єрів призведе до зниження ринкової релевантності, що зрештою поставить під загрозу лідерство компанії.

Таким чином, детермінанти лідерства креативних компаній на ринку ЄС формуються під впливом багатовекторних факторів і процесів: екзогенних контекст-модераторів (державна підтримка, ринкова структура), ендогенних ресурсів-драйверів (інноваційність, талановита команда, стратегія), динамічних здатностей-медіаторів (розпізнання, захоплення, реконфігурація та абсорбційна здатність), які обумовлюють формування проміжних результатів-трансляторів (креативний продукт, брендова сила, ринкова релевантність та мереживі ефекти), які, у свою чергу, визначають результати-консеквенти, тобто – типи креативного лідерства (інноваційно-технологічне, брендове, ринкове та мережеве). Їх глибоке вивчення дозволяє не лише ідентифікувати механізми досягнення лідерства, а й розробити рекомендації для національних і регіональних політик сприяння розвитку креативної економіки.

Запропонована нами модель була б неповною, якби в ній не було б відображено взаємозв'язок між типами лідерства та відповідними можливостями апгрейдингу у глобальних ланцюгах доданої вартості. Нагадаємо, що концепція апгрейдингу у глобальних ланцюгах доданої вартості була розроблена Дж. Гамфрі та Г. Шмітцом у фундаментальній праці [141]. Її головною ідеєю є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між просуванням вгору вздовж ланцюга доданої вартості (upgrading) із конкурентними перевагами на глобальних ринках. Автори виділяють чотири основні типи апгрейдингу:

- продуктивний апгрейдинг (product upgrading), що полягає у переході до виробництва більш складної, інноваційної продукції з вищою доданою вартістю порівняно з попередніми лінійками з метою виходу у преміальні сегменти ринку;

- процесний апгрейдинг (process upgrading), який передбачає підвищення ефективності процесу перетворення вхідних ресурсів на готовий продукт шляхом реорганізації виробничої системи, оптимізації процесів або впровадження досконаліших технологій з метою зниження собівартості, зменшення відсотка браку та прискорення виробничого циклу;
- функціональний апгрейдинг (functional upgrading), який означає виконання компанією нових, більш складних та прибуткових функцій у ланцюгу доданої вартості (наприклад, дизайн, маркетинг, НДДКР, брендинг тощо) або відмову від низькомаржинальних видів діяльності (базової збірки) з метою захоплення ключових ланок створення вартості, де генерується найбільший прибуток;
- міжсекторний апгрейдинг (intersectoral / chain upgrading), що передбачає використання знань, навичок та компетенцій, набутих під час роботи в одному ланцюгу вартості або секторі, для переходу в інший, більш високотехнологічний та прибутковий сектор з метою диверсифікації ризиків та пошуку нових, менш насичених ринків (блакитних океанів).

Здійснимо аналіз основної статистичної інформації про найбільші європейські креативні компанії та індустрію креативу в ЄС станом на 2023–2025 роки:

1. Обсяги креативної економіки в ЄС: культура та креативні індустрії (Cultural and Creative Industries, CCIs) забезпечують близько 3,95 % ВВП ЄС, надають роботу понад 8 млн людей та включають близько 1,2 млн фірм, більшість із яких — малі та середні підприємства [142].

2. Рекламна індустрія: розмір ринку рекламних агенцій Європи у 2024 становив $\approx$ €219,8 млрд (зростання – 0,8 % у періоді 2019–2024 рр.) [43]. У 2024 найбільші гравці на цьому ринку: WPP plc — €18,98 млрд доходу; прибуток €2,81 млрд; маржа $\sim$ 14,8 % [78]; Publicis Groupe — €15,26 млрд доходу; прибуток €2,435 млрд; маржа $\sim$ 16 % [78]; MFE-MediaForEurope NV — €2,97 млрд доходу; прибуток €361 млн; маржа $\sim$ 12,2 % [143].

У листопаді–грудні 2024 Publicis випередила WPP і стала найбільшою рекламною групою світу по доходах, з прогнозованим річним результатом ~€13,9 млрд проти €13,7 млрд у WPP. У першому кварталі 2024 Publicis зростає за рахунок відновлення продажів у техсекторі (+6,7 % у Європі), досягнувши €3,23 млрд квартального чистого доходу.

3. Медійні та розважальні гіганти: Vivendi (Франція): у 2023 році доходи склали €10,51 млрд, зростання +9,5 % завдяки інтеграції Lagardère; включає підрозділи Canal+, Navas тощо. Banijay Entertainment (Франція/Нідерланди): провідний світовий продюсер контенту з оборотом ≈ €3,2 млрд і каталогом понад 185 000 годин програм Big Brother, MasterChef та ін.

4. Дизайн та креативні агентства: сегментоключове зростання

Сегмент specialised design activities (графічний, промисловий дизайн): €50,9 млрд доходу в 2024, ~385 000 працівників; зростання CAGR -0,8 % (2019–24); прогноз росту після 2024 року [143].

Найбільші компанії за доходами: WPP pl (€5,209 млн) та Dept Holding (~€538 млн) [78].

Ринок design agencies у Європі оцінюється приблизно в USD 70,5 млрд у 2024 році (~30 % глобального ринку), зростання CAGR ≈ 2,5 % у періоді 2024-31. Лідери: UK (~USD 11,85 млрд), Німеччина (~USD 13,97 млрд), Франція (~USD 6,49 млрд), Італія (~USD 6,07 млрд) [144].

Рекламні групи Publicis та WPP домінують за масштабами та впливом у креативному просторі ЄС, з фокусом на digital, дані та інтегровані маркетингові рішення. Vivendi та Banijay відзначаються вертикальною інтеграцією в розважальний та медійний контент. У дизайні WPP та Dentsu виступають найбільшими операторами, хоча сегмент великий і фрагментований, представлений численними МСБ. Розглянемо кожну з них компаній більш детально.

Сумарний огляд ключових компаній за доходами

Компанія / Група	Сфера	Дохід (≈)	Основні особливості
Publicis Groupe	Реклама, PR, маркетинг	€16,0 млрд	Лідер 2024 по доходам у світі
WPP plc	Реклама, PR, медіа	€18,98 млрд	Найбільша рекламна група за доходом 2023; прибуток €2,81 млрд
Vivendi	Медіа, контент, видавництво	€10,51 млрд	Швидке зростання через інтеграцію Lagardère
Banijay Entertainment	Телевізійний продакшн та дистрибуція	€3,2 млрд	Світовий гравець: 130+ компаній, 185 000 годин контенту

Джерело: сформовано автором на основі [144]

Publicis Groupe: стратегія, конкурентні переваги та фактори лідерства на ринку ЄС

Publicis Groupe — одна з найбільших світових комунікаційних компаній, заснована у Франції в 1926 році. На 2024–2025 роки компанія має представництва в понад 100 країнах, об'єднує понад 100 тис. працівників і активно діє в таких напрямках, як реклама, PR, медіа, цифровий маркетинг, брендинг, аналітика даних та консалтинг.

У 2024 році Publicis вперше випередила WPP і стала найбільшою рекламною групою світу за доходом (~€16 млрд), що засвідчує ефективність її довгострокової стратегії трансформації.

Проаналізуємо бізнес-стратегію Publicis Groupe.

Стратегія «Power of One». Унікальна модель інтеграції сервісів — «Power of One» — є ключовим стратегічним підходом Publicis. Замість розділення на незалежні агентства, компанія пропонує єдину платформу послуг, орієнтовану на клієнта, з персоналізованими мультидисциплінарними командами.

Ця модель дозволяє:

- забезпечувати повну клієнтську орієнтацію;
- оптимізувати внутрішню взаємодію між креативом, аналітикою, медіа та технологіями;

- значно скоротити витрати клієнтів і покращити ефективність комунікації.

Цифрова трансформація та інвестиції у дані. Publicis активно інвестує в цифрові активи, включаючи Epsilon (маркетингова платформа зі 100 млн профілів споживачів) та Sapient (технологічний і консалтинговий бізнес), які забезпечують глибоку персоналізацію рішень для клієнтів через штучний інтелект, машинне навчання та data science.

Геостратегія ЄС. Publicis активно розвиває свою присутність саме в європейському регіоні, де орієнтується не лише на великі ринки (Франція, Німеччина, Італія, Великобританія), але й на зростаючі ринки Східної Європи, з урахуванням локального контексту, мов, культур і цифрової інфраструктури.

Розглянемо конкурентні переваги Publicis Groupe

1. Інтегрована структура сервісів. На відміну від традиційних холдингів, Publicis пропонує повністю інтегровану структуру, що поєднує: креативні агентства (Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Publicis Worldwide); медіаагенції (Zenith, Starcom, Spark Foundry); технологічні й дата-платформи (Epsilon, Publicis Sapient).

Це забезпечує гнучкість та адаптивність до складних запитів клієнтів.

2. Власна дата-платформа Epsilon. Одна з найважливіших конкурентних переваг — Epsilon PeopleCloud, що дозволяє компанії: формувати глибокі профілі споживачів; реалізовувати ultra-персоналізовані кампанії; демонструвати вимірювану ефективність рекламних дій у реальному часі.

3. Глобальний і локальний підхід одночасно (glocal strategy). Publicis адаптує глобальні інновації до місцевих ринків ЄС, підтримуючи національні офіси з локальними креативними командами, які добре розуміють культурні й соціальні особливості цільових аудиторій.

4. Сталість, етика, ESG. Publicis активно просуває принципи етичної реклами, екологічної відповідальності та інклюзивності у своїх кампаніях, що значно підвищує її іміджевий капітал в очах споживачів, партнерів та інституцій ЄС.

Розглянемо основні фактори лідерства Publicis Groupe на ринку ЄС (табл. 2.13.).

Publicis Groupe — зразок ефективної інтеграції креативності, технологій, даних і глобальної стратегії у сучасній креативній економіці ЄС. Її бізнес-модель є гнучкою, інноваційною та максимально орієнтованою на реальні потреби замовників. Завдяки стратегічним інвестиціям у цифрові активи, створенню централізованої клієнтоорієнтованої структури та фокусу на сталість і етичність, Publicis не лише зберігає, а й посилює лідерство на ринку Європейського Союзу.

WPP plc: стратегія розвитку, конкурентні переваги та фактори лідерства на ринку ЄС

Таблиця 2.13.

Фактори лідерства Publicis Groupe на ринку ЄС

Фактор	Конкретний прояв	Вплив на конкурентні позиції
Інтегрована бізнес-модель “Power of One”	Об’єднання креативних, медіа та технологічних сервісів в єдину систему взаємодії з клієнтом	Зменшує транзакційні витрати клієнтів та скорочує час реалізації маркетингових кампаній
Розвиток data-driven маркетингу	Використання платформ Epsilon та Publicis Sapient для обробки великих масивів даних	Забезпечує високий рівень персоналізації рекламних рішень і підвищує ефективність кампаній
Географічна диверсифікація діяльності	Присутність у понад 20 країнах ЄС із локальними командами	Дозволяє поєднувати глобальні стратегії з адаптацією до національних ринків
Фінансова ефективність	Стабільне зростання доходів та операційної маржі у 2022–2024 рр.	Підвищує інвестиційну привабливість та довіру корпоративних клієнтів
Портфель глобальних брендів	Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Starcom, Publicis Media	Формує сильний репутаційний капітал і забезпечує довгострокові контракти
Інтеграція ESG-підходів	Впровадження стандартів сталого розвитку та етичної реклами	Відповідає регуляторним вимогам ЄС і підвищує лояльність споживачів

Джерело: сформовано автором

WPP plc (Велика Британія) — один із найбільших у світі холдингів у сфері реклами, PR, маркетингових комунікацій, брендингу та цифрових технологій. Заснований у 1985 році, сьогодні WPP охоплює понад 110 країн, має понад 109

тис. працівників і включає десятки провідних креативних, медійних, технологічних і дослідницьких агентств.

Упродовж багатьох років WPP утримував позицію світового лідера за обсягом доходів у рекламній індустрії, однак у 2024 році був вперше випереджений Publicis Groupe. Водночас WPP залишається стратегічним лідером ЄС, завдяки структурній гнучкості, цифровій модернізації та сильному портфелю брендів.

Проаналізуємо бізнес-стратегія WPP plc.

З 2018 року під керівництвом CEO Mark Read, компанія реалізує оновлену стратегію «Creative Transformation», що фокусується на: інтеграції креативу, даних та технологій; скороченні дублювання структур всередині холдингу; створенні міждисциплінарних команд для обслуговування ключових глобальних клієнтів; оптимізації портфелю брендів (злиття, продаж, трансформація старих агентств).

WPP прагне стати «креативною технологічною компанією», яка пропонує клієнтам не лише рекламу, а повний спектр трансформаційних послуг — від дизайну продукту до аналітики, ecommerce, ESG-комунікацій.

Інвестування в технології та data-driven рішення. WPP інвестує значні ресурси у розвиток WPP Open — власної AI-платформи для управління маркетингом, заснованої на хмарній інфраструктурі Microsoft Azure, яка дозволяє клієнтам об'єднувати творчі рішення, медіа та дані в єдиному середовищі. Також компанія розвиває інструменти штучного інтелекту, аналітики клієнтської поведінки, автоматизованого створення контенту тощо.

Стратегія ESG та сталого розвитку. У відповідь на тренди в ЄС WPP інтегрує принципи сталого розвитку, інклюзивності, різноманіття та соціальної відповідальності в усі свої комунікаційні кампанії, що підвищує довіру до бренду як з боку клієнтів, так і з боку інституцій.

Проаналізуємо конкурентні переваги WPP plc.

1. Унікальний портфель агентств. До складу WPP входять найбільш впізнавані у світі бренди:

- Ogilvy — стратегічні комунікації, брендинг, PR;
- VML (об'єднання VMLY&R і Wunderman Thompson) — цифрові рішення, креатив, data;
- GroupM — найбільше медіа-об'єднання у світі (включає Mindshare, MediaCom, EssenceMediacom тощо);
- Hogarth — глобальний лідер у виробництві контенту.

Цей диверсифікований портфель дозволяє WPP формувати гнучкі рішення для будь-якого типу клієнта — від глобальних корпорацій до місцевих брендів.

2. Масштаб, що створює економію. WPP має значну масштабну перевагу, яка забезпечує: нижчі витрати на одиницю послуги; доступ до світових даних; централізацію back-office процесів; швидкість виходу на нові ринки.

3. Лідерство в медіа. WPP через GroupM контролює понад 30 % глобального медіа-планування та закупівель, що робить її незамінною для великих рекламодавців у ЄС. Це дає змогу ефективно оптимізувати бюджети, прогнозувати аудиторію та втілювати масштабні кампанії.

4. Технологічна інфраструктура WPP Open. Ця інтегрована платформа забезпечує: об'єднання даних про клієнтів; автоматизовану оптимізацію кампаній; візуалізацію результатів у реальному часі; взаємодію між агентствами WPP у різних країнах.

Розглянемо основні фактори лідерства WPP на ринку ЄС (табл. 2.14.).

WPP plc демонструє комплексний підхід до лідерства у сфері креативних індустрій ЄС, поєднуючи багаторічний досвід, високоякісні креативні рішення, потужну технологічну базу й глобальну інфраструктуру. Стратегія трансформації на основі інтеграції даних, технологій і креативу дозволяє компанії адаптуватися до цифрової доби та утримувати конкурентні позиції навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Попри втрату світового лідерства у 2024, WPP зберігає позицію наймасштабнішого комунікаційного оператора в Європі, з найширшою мережею клієнтів, партнерств та агентств.

Таблиця 2.14.

Фактори, які забезпечують лідерство WPP на ринку ЄС

Фактор	Конкретний прояв	Вплив на конкурентні позиції
Інтеграція медіа, даних і технологій	Використання єдиної платформи WPP Open	Забезпечує комплексне обслуговування клієнтів від аналітики до реалізації кампаній
Широка присутність у ЄС	Операційна діяльність у більшості країн Європейського Союзу	Сприяє глибокому розумінню локальних ринків і культурних особливостей
Лідерство у сфері digital та AI	Інвестування у штучний інтелект та автоматизацію маркетингу	Підвищує ефективність рекламних кампаній та оптимізує витрати клієнтів
Оптимізована корпоративна структура	Централізація ключових функцій при збереженні гнучкості агентств	Забезпечує швидке масштабування бізнес-рішень
Потужний бренд-портфель	Ogilvy, VML, Wunderman Thompson, GroupM	Формує довіру клієнтів та стабільний попит на послуги
Орієнтація на ESG	Дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної відповідальності	Підвищує конкурентоспроможність у межах регуляторного середовища ЄС

Джерело: сформовано автором

Vivendi: стратегія розвитку, конкурентні переваги та фактори лідерства на ринку ЄС

Vivendi SE — французький багатогалузевий медіа-конгломерат, який охоплює численні напрями креативної економіки: телебачення, видавництво, цифровий контент, кіно, музичні права, комунікації та рекламу. Штаб-квартира — Париж. Компанія працює в понад 100 країнах, основний ринок — ЄС і франкомовні регіони світу.

У 2023 році сукупний дохід Vivendi склав понад €10,5 млрд (+9,5 % до попереднього року), що обумовлено зростанням ключових підрозділів — Canal+, Havas Group, Editis та Gameloft, а також завершенням поглинання Lagardère Group (2023–2024).

Проаналізуємо бізнес-стратегія Vivendi

Вертикальна інтеграція контенту. Vivendi реалізує стратегію вертикальної інтеграції, тобто охоплює повний цикл створення, дистрибуції та монетизації

контенту — від виробництва відео- та музичного продукту до медіа-платформ і видавництв.

Основні напрями: Canal+ Group — платне телебачення і потокове мовлення в понад 40 країнах; Havas Group — один із найбільших світових комунікаційних холдингів (PR, реклама, маркетинг); Gameloft — розробка мобільних ігор (особливо успішна у Франції, Німеччині, Італії); Editis — друга за масштабом видавнича група Франції; Vivendi Village — кінотеатри, живі виступи, культурні події. Ця стратегія забезпечує власну екосистему медіа-контенту й зменшує залежність від сторонніх платформ (на відміну від, скажімо, Spotify чи Netflix).

Географічна концентрація на Європі. Vivendi робить ставку саме на європейський ринок і культурну уніфікацію ЄС. Стратегія передбачає: локалізацію контенту (мовна адаптація, регіональні тематики); просування європейських цінностей через культурний продукт; активне лобіювання інтересів ЄС у сфері медіа й авторських прав (через участь у формуванні європейської культурної політики).

Диверсифікація каналів дистрибуції. Vivendi інвестує у streaming-технології, OTT-сервіси, мобільні застосунки (MyCanal, Gameloft games), соціальні платформи для поширення контенту. Це дає змогу адаптувати бізнес до цифрових моделей споживання інформації.

Поглинання та стратегічне злиття. Поглинання Lagardère Group у 2023–2024 роках (що включає видавництва Hachette, журнали Paris Match, Europe 1, а також контроль над дистриб'юторами книг та культурного контенту) зміцнило позиції Vivendi в креативному секторі, зробивши його найбільшим медіа-гравцем Франції і одним із провідних у Європі.

Розглянемо конкурентні переваги Vivendi.

1. Мультиплатформенність. Vivendi володіє власними телеканалами, медіагрупами, видавництвами, рекламними агентствами та ігровими студіями, що дозволяє комплексно охоплювати аудиторію на різних платформах і монетизувати контент у кількох форматах.

2. Контроль над креативним ланцюгом. Завдяки вертикальній інтеграції компанія контролює: створення ідей (видавці, автори, продюсери); виробництво (студії, редакції); дистрибуцію (телебачення, інтернет, друк); маркетинг і просування (через Navas Group). Це забезпечує операційну ефективність і синергію між секторами.

3. Культурний капітал і національна підтримка. Vivendi має сильну репутацію як носій французької та європейської культурної ідентичності. Це дозволяє отримувати інституційну підтримку (субсидії, законодавчий захист локального контенту), що важливо в конкурентній боротьбі з американськими технологічними гігантами.

4. Міжсекторальна інтеграція (cross-content strategy). Vivendi вміло поєднує контент між секторами: наприклад, книжка перетворюється на фільм, який транслюється через Canal+ і рекламується через Navas, а потім адаптується у вигляді мобільної гри. Це багатоканальна експлуатація IP.

Розглянемо основні фактори лідерства Vivendi на ринку ЄС (табл. 2.15.).

Vivendi виступає медіа-холдингом нового покоління, що поєднує у собі креативність, індустріальну ефективність і культурну місію. Її стратегія базується на глибокому розумінні європейського ринку, мультиплатформенності, володінні всіма етапами створення та розповсюдження контенту.

У контексті ЄС Vivendi відіграє особливу роль не лише як комерційна структура, а як інституційний гарант культурного суверенітету Європи, здатний конкурувати з американськими технологічними гігантами завдяки унікальній європейській ідентичності свого контенту.

Banijay Entertainment: стратегія розвитку, конкурентні переваги та фактори лідерства на ринку ЄС

Banijay Entertainment — французько-нідерландська медіа-група, заснована в 2008 році, яка у 2020 році об'єдналася з Endemol Shine Group, створивши найбільшу незалежну телевізійну продакшн-компанію у світі.

Таблиця 2.15.

Фактори, що забезпечують лідерство Vivendi на ринку ЄС

Фактор	Конкретний прояв	Вплив на конкурентні позиції
Вертикально інтегрована модель	Контроль повного циклу: виробництво (StudioCanal), дистрибуція (Canal+), реклама (Navas)	Знижує залежність від зовнішніх платформ і підвищує контроль над ланцюгом створення вартості
Орієнтація на європейський контент	Інвестиції у франкомовний та локалізований контент, дотримання квот ЄС	Забезпечує стабільний попит на внутрішньому ринку ЄС та підтримку з боку регуляторів
Диверсифікований портфель активів	Canal+, Navas, Gameloft, Editis	Дозволяє працювати одночасно у кількох сегментах креативної індустрії (медіа, реклама, ігри, видавництво)
Цифрова трансформація бізнесу	Розвиток streaming-сервісів Canal+, мобільних платформ та digital-контенту	Забезпечує доступ до нових сегментів споживачів та зростання доходів у цифровому середовищі
Інституційна підтримка в межах ЄС	Використання механізмів державного регулювання (квоти на контент, програми підтримки)	Формує сприятливі умови конкуренції для європейських компаній
Стратегія розвитку інтелектуальної власності	Акцент на створенні та утриманні прав на контент (IP)	Забезпечує довгострокову монетизацію та контроль над використанням продукту

Джерело: сформовано автором

На 2024 рік Ваніјау: працює у більш ніж 20 країнах ЄС і понад 30 країнах загалом; володіє мережею з 130+ продакшн-компаній; має каталог понад 185 000 годин телевізійного контенту, зокрема: MasterChef, Big Brother, Survivor, Temptation Island, Peaky Blinders, Versailles та ін.; генерує понад €3 млрд доходу на рік.

Бізнес-стратегія Ваніјау

Глобальна децентралізована модель. На відміну від централізованих корпорацій, Ваніјау реалізує стратегію децентралізованої глобальної мережі, в якій кожна локальна продакшн-компанія зберігає творчу незалежність, адаптуючи міжнародні формати до регіонального контексту. Це: підвищує гнучкість; гарантує культурну релевантність контенту; сприяє розмаїттю стилів та підходів.

2. Стратегія «IP-First» (контент як стратегічний актив). Ключовим активом компанії є інтелектуальна власність (IP) на тисячі форматів шоу. Banijay: купує, створює, адаптує та ліцензує формати по всьому світу; перетворює IP на франшизи, що охоплюють телебачення, стримінг, події, digital, мерч; інвестує у ремейк старих хітів (напр., нові сезони Big Brother, Fort Boyard, Deal or No Deal).

3. Мультиплатформенність і стримінг. Banijay активно просуває свої формати не лише на традиційному ТБ, а й на: streaming-платформах (Netflix, Amazon, AppleTV+, Disney+, RTL+, France.TV); AVOD/FAST-каналах (Tubi, Pluto TV, Rakuten TV); digital-контенті (YouTube, TikTok, власні apps).

4. Консолідація та експансія. Banijay постійно поглинає продакшн-компанії у країнах ЄС (останнім часом у Німеччині, Польщі, Іспанії, Норвегії), що зміцнює її присутність у кожному з регіональних ринків. Компанія також володіє Banijay Rights — одним із найбільших світових дистриб'юторів телевізійного контенту.

Розглянемо конкурентні переваги Banijay

Найбільший у світі портфель телевізійних форматів. Banijay контролює сотні топових шоу, адаптованих у десятках країн: MasterChef — у понад 60 країнах; Survivor — у понад 40; Big Brother — понад 500 сезонів у 70+ країнах. Це дозволяє компанії масово монетизувати контент, не створюючи його з нуля.

Локалізація формату + міжнародна масштабність. Модель дозволяє: ефективно локалізувати популярні формати (напр., The Voice Kids у Франції, MasterChef в Італії, Іспанії, Польщі); масштабувати успіх між країнами (успішний формат у Франції швидко з'являється у Німеччині, Нідерландах чи Швеції).

Незалежність від глобальних технологічних гігантів. Banijay зберігає контроль над дистрибуцією (через Banijay Rights) та не залежить від однієї платформи — це підвищує її стратегічну стійкість порівняно з Netflix чи Amazon Originals, які залежать від власних екосистем.

Власна студійна інфраструктура. Компанія має десятки студій у ключових країнах (Франція, Іспанія, Італія, Нідерланди, Німеччина), що дає змогу знижувати витрати та прискорювати виробництво.

Розглянемо основні фактори лідерства Banijay на ринку ЄС (табл. 2.16.).

Banijay Entertainment — це унікальний приклад глобального креативного холдингу європейського походження, який домінує на ринку ЄС завдяки масштабній мережі локальних студій, найбільшому у світі портфелю адаптованого контенту та ефективній моделі ліцензування інтелектуальної власності.

Таблиця 2.16.

Фактори, які забезпечують лідерство Banijay на ринку ЄС

Фактор	Конкретний прояв	Вплив на конкурентні позиції
Масштабний каталог контенту	Понад 185 000 годин телевізійного та розважального контенту	Дозволяє активно експортувати формати та масштабувати їх у різних країнах ЄС
Децентралізована структура виробництва	Мережа з понад 130 продакшн-компаній у більш ніж 20 країнах	Забезпечує швидку локалізацію контенту відповідно до культурних особливостей
Мультиплатформенна модель дистрибуції	Присутність у ТБ, streaming (Netflix, Amazon), AVOD та digital-платформах	Розширює аудиторію та диверсифікує джерела доходів
Транснаціональна циркуляція форматів	Адаптація шоу (MasterChef, Survivor тощо) на різних ринках	Підвищує ефективність використання контенту та прибутковість
ІР-орієнтована стратегія	Інвестування у створення власних форматів та прав інтелектуальної власності	Формує довгострокову цінність контенту та незалежність від зовнішніх платформ
Власна дистрибуційна система (Banijay Rights)	Контроль продажу та ліцензування контенту	Підвищує маржинальність та стабільність грошових потоків

Джерело: сформовано автором

Її стратегія ґрунтується на поєднанні глобальної експансії та локального креативного управління, що робить Banijay особливо гнучкою та конкурентоспроможною у культурно різномірному європейському просторі.

2.3. Конкурентні позиції українського бізнесу в європейському креативному секторі

Український креативний сектор протягом останніх років демонструє стійку тенденцію до зростання та інтеграції у європейський і світовий ринки. Попри складні внутрішні та зовнішні виклики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, а також військовою агресією, саме креативні індустрії залишаються тим сегментом, що не лише зберіг динаміку розвитку, а й значною мірою посилив свою роль у формуванні доданої вартості та міжнародної конкурентоспроможності України.

За оцінками профільних досліджень, креативна економіка формує близько 3–4% ВВП України, і ця цифра має потенціал до суттєвого зростання завдяки високому рівню таланту, креативного потенціалу та інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги виробництва креативної продукції (табл. 2.17.). Структура ринку охоплює низку ключових сегментів – аудіовізуальний сектор, дизайн, ІТ та digital-креатив, музичну й видавничу індустрію, архітектуру, рекламу й маркетингові комунікації.

Таблиця 2.17.

Частка креативної економіки у ВВП України за 2010–2024 роки

Рік	Частка у ВВП
2018	≈ 4 %
2019	3,9 %
2020	4,2 %
2024	≈ 4 %

Джерело: [145]

Якщо простежити динаміку розвитку суб'єктів господарювання у креативних індустріях за 2013–2024 роки, можна побачити виразну тенденцію до зростання як у кількісному, так і у відносному вимірі (табл. 2.18.).

У 2013 році кількість підприємств цього сектору становила лише близько 97 тисяч одиниць, що дорівнювало 5,6% від загальної кількості суб'єктів господарювання в економіці. Уже в 2014–2015 роках показники зросли до понад

123–125 тисяч одиниць, при збереженні частки на рівні 6,4%. Це свідчить про поступове закріплення позицій креативних індустрій у структурі національної економіки (рис. 2.4.).

Подальший період, з 2016 по 2018 роки, характеризується ще більш відчутним зростанням. Так, у 2017 році кількість суб'єктів у сфері креативних індустрій перевищила 134 тисячі одиниць, а частка досягла 7,2%. У 2018 році цей показник зріс до майже 150 тисяч, що вже становило 8,3%. Найбільш інтенсивне зростання зафіксоване у 2019 році, коли кількість підприємств сягнула 175,3 тисячі одиниць, а їхня частка в загальній структурі економіки зросла до 9,5%. Особливо інтенсивне зростання відбулося у 2024 році, коли кількість суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій сягнула 266,4 тисячі одиниць, а їхня частка у загальній структурі зросла до 10,8%. Це не лише підтверджує зростання інтересу до цього сектору, але й вказує на його високу адаптивність, здатність до швидкого відновлення та розвитку в умовах цифровізації, поширення інноваційних бізнес-моделей та збільшення попиту на творчі послуги і продукти.

Таблиця 2.18.

**Кількість суб'єктів господарювання у креативних індустріях, 2013–
2024 роки, одиниць**

Рік	Кількість суб'єктів КІ	Загальна кількість суб'єктів	Частка КІ
2013	97062	1722251	5,6%
2014	123943	1932325	6,4%
2015	125704	1974439	6,4%
2016	134652	1865631	7,2%
2017	149511	1805144	8,3%
2018	175254	1839672	9,5%
2019	186420	1885467	9,9%
2020	191850	1947321	9,8%
2021	205341	1998724	10,3%
2022	198764	1924532	10,3%
2023	214890	2013654	10,7%
2024	226415	2098743	10,8%

Джерело: [145]

Простежується чітка позитивна динаміка зростання кількості суб'єктів господарювання у креативних індустріях протягом 2020–2023 років. У 2020 році їх налічувалося 191,8 тисячі одиниць, що становило 9,8% від загальної кількості підприємств в економіці. Вже у 2023 році кількість суб'єктів у цьому секторі зросла до 214,9 тисячі одиниць, а їхня частка піднялася до 10,7%. Це свідчить про поступове укріплення позицій креативних індустрій навіть у доволі непростий період, позначений кризовими явищами у світовій та національній економіці.

Отже, за п'ять років спостерігається майже двократне збільшення кількості суб'єктів господарювання у креативних індустріях, а їх частка в загальній кількості підприємств зросла майже вдвічі — з 5,6% до 10,8%. Це свідчить про інтенсивний розвиток цього сектору, його поступове визнання як важливої складової економіки та формування значного потенціалу для подальшого зростання. Креативні індустрії демонструють стійку динаміку навіть на фоні загальних коливань у структурі господарської діяльності, що підтверджує їхню інноваційність та конкурентоспроможність.

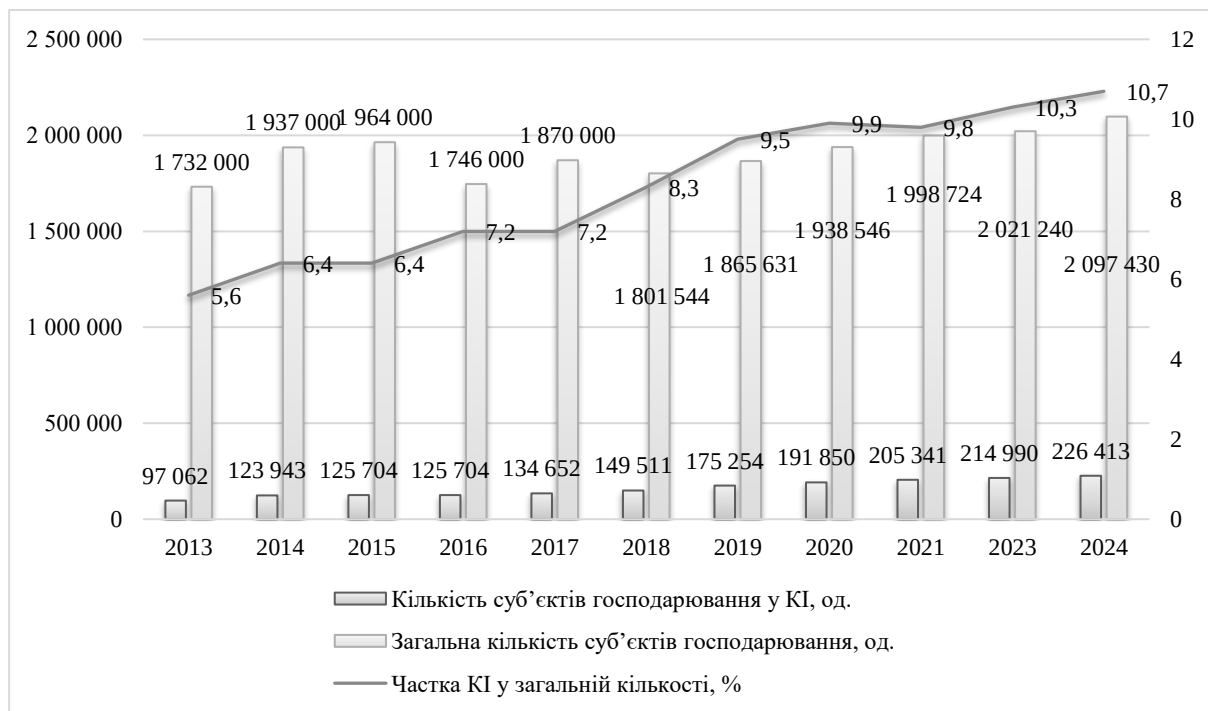


Рисунок 2.4. Кількість суб'єктів господарювання у креативних індустріях, 2013-2024 роки, одиниць

Джерело: [145]

Щодо обсягів продажу креативної продукції, українські компанії поступово зміщуються від орієнтації на внутрішній ринок до активного освоєння європейського простору. Експорт креативних послуг, зокрема у сферах ІТ, дизайну, анімації та медіапродуктів, стабільно зростає. За даними останніх років, понад 40% експорту українських креативних послуг припадає саме на країни ЄС. Це свідчить про те, що український бізнес інтегрується у систему європейських культурних і креативних індустрій, пропонуючи конкурентоспроможний продукт із високим рівнем інноваційності та креативної доданої вартості.

Водночас імпорт креативної продукції з ЄС залишається досить значним, особливо у сфері медіа-контенту, цифрових технологій та формальних культурних практик. Це створює певний дисбаланс, однак водночас сприяє адаптації українських гравців до європейських стандартів якості та професійної культури. Завдяки активному обміну контентом і спільним проєктам формується поле для ко-продукції та стратегічних партнерств.

Інвестиційна привабливість українського креативного сектору також поступово зростає. Хоча прямі іноземні інвестиції поки обмежені, спостерігається активне входження українських студій, дизайнерських бюро, маркетингових агенцій у європейські акселераційні програми та креативні хаби. Це забезпечує трансфер знань, розширення ринкових можливостей та вихід на глобальних замовників.

Особливої уваги заслуговує фактор зайнятості. У креативних індустріях України працює кілька сотень тисяч осіб, і ця чисельність має стійку тенденцію до зростання (табл. 2.19.). Важливо, що значна частина зайнятих представлена молоддю, яка володіє сучасними цифровими навичками та орієнтована на глобальний ринок. Саме це формує ключову конкурентну перевагу українського бізнесу в європейському контексті: здатність поєднувати інноваційність, гнучкість і культурну унікальність.

Якщо подивитися на дані таблиці, то можна простежити доволі виразну динаміку зростання зайнятості у креативних індустріях України впродовж 2013–2018 років. Загальна кількість працівників у цих секторах за шість років зросла з

252,3 тис. до понад 309,4 тис. осіб, що в абсолютних показниках становить приріст майже на 57 тисяч. Ще виразніше ця тенденція виглядає у відносному вимірі: якщо у 2013 році креативна економіка охоплювала лише 2,53% зайнятих у суб'єктів господарювання, то вже у 2018 році ця частка досягла 3,57%. Це свідчить про стале посилення ролі креативного сектору в структурі ринку праці, незважаючи на складні соціально-економічні умови країни в цей період.

Таблиця 2.19.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій (згідно з розпорядженням КМУ №265-р), 2013-2018 роки, осіб

Назва виду економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво ювелірних і подібних виробів	8758	7284	6118	6466	6422	6699
Виробництво біжутерії та подібних виробів	194	232	220	218	247	285
Виробництво музичних інструментів	118	103	85	94	88	91
Видання книг	4945	4546	3847	3631	3450	3310
Видання газет	12514	10255	8597	7382	7052	6754
Видання журналів і періодичних видань	7825	7813	6254	5764	4984	4801
Інші види видавничої діяльності	6062	5375	4138	3838	3662	3736
Видання комп'ютерних ігор	887	841	708	897	953	1072
Видання іншого програмного забезпечення	4833	4916	4082	4060	4165	4389
Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	7394	7170	6582	8556	8492	9538
Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	667	718	298	353	442	758
Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	773	653	676	655	523	594
Демонстрація кінофільмів	4708	3973	3670	4084	3860	4461
Видання звукозаписів	411	398	323	331	330	275
Діяльність у сфері радіомовлення	1921	1641	1563	1661	1473	1404
Діяльність у сфері телевізійного мовлення	16300	13652	14283	13689	19533	18085
Комп'ютерне програмування	57574	77103	74189	86032	100103	122030
Консультації з питань інформатизації	25271	28501	27318	28677	31201	33724
Діяльність інформаційних агентств	1269	1134	1300	1437	1387	1472
Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю	999	1622	1015	1155	1232	1273
Діяльність у сфері архітектури	24148	22133	18734	18462	18055	16890
Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук	846	957	932	992	988	1129
Рекламні агентства	28506	28116	24913	27185	27721	27525
Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації	7564	5801	5257	4686	4983	4670
Спеціалізована діяльність із дизайну	4001	5223	4603	5115	5647	6764
Діяльність у сфері фотографії	7233	7410	8496	6231	5936	5946
Надання послуг з перекладу	4062	4789	4158	4385	4393	4585
Освіта у сфері культури	1188	1321	1296	1342	1463	1697
Театральна та концертна діяльність	7366	7353	9945	10152	9715	9992
Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів	1301	1201	1048	1046	959	1043

Продовження таблиці 2.19

Індивідуальна мистецька діяльність	1013	1378	1351	1613	1572	2079
Функціонування театральних і концертних залів	994	1016	1834	1847	1644	1679
Функціонування бібліотек і архівів	396	313	459	360	378	415
Функціонування музеїв	218	159	220	221	240	281
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, осіб	252259	265100	248512	262617	283293	309446
Загальна кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності, осіб	9965076	9008271	8331931	8244025	8271338	8661298
Частка зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, у загальній кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності, %	2,53	2,94	2,98	3,19	3,42	3,57

Джерело: [145]

Найбільш потужний внесок у зростання забезпечила сфера інформаційних технологій, насамперед комп'ютерне програмування. Якщо у 2013 році тут працювало 57,5 тисячі осіб, то вже у 2018 році — понад 122 тисячі, тобто більш ніж удвічі більше. Аналогічно, позитивна динаміка простежується у сфері консультування з питань інформатизації, де кількість зайнятих збільшилася з 25,3 до 33,7 тисячі. Це підтверджує, що саме ІТ-індустрія стала локомотивом української креативної економіки у зазначений період.

Разом з тим, у низці традиційних сфер креативних індустрій спостерігається спад. Зокрема, суттєво зменшилася кількість зайнятих у видавничій діяльності: видання книг скоротило штат з 4,9 тис. до 3,3 тис. осіб, газет — з 12,5 тис. до 6,7 тис., журналів — з 7,8 тис. до 4,8 тис. Це відображає загальносвітову тенденцію витіснення друкованих медіа цифровими платформами та зміни у споживчих звичках.

Схожа ситуація у сфері архітектури, де кількість зайнятих впала з понад 24 тисяч до 16,9 тисяч, а також у сегменті реклами, де чисельність працівників хоч і залишалася відносно стабільною, але не демонструвала значного зростання. Ці

дані підкреслюють, що конкурентні виклики та структурні трансформації суттєво впливають на класичні галузі креативного сектору.

Цікавим є й розвиток сфер, пов'язаних із культурою та мистецтвом. Наприклад, театральна та концертна діяльність показала помітне зростання — з 7,3 тис. до 9,9 тис. працівників. Значно зросла й індивідуальна мистецька діяльність — з 1 тис. до понад 2 тис. осіб, що може свідчити про активізацію фріланс-сегменту та розширення творчих ініціатив на індивідуальному рівні. Сфера дизайну також виявилася динамічною: кількість зайнятих збільшилася майже вдвічі, з 4 до 6,7 тисяч, що відображає високий попит на креативні послуги у бізнесі та суспільстві.

Важливо зазначити, що навіть у таких невеликих за масштабами сферах, як видання комп'ютерних ігор, демонстрація кінофільмів чи надання перекладацьких послуг, відбувалося поступове зростання. Це вказує на розширення нішевих сегментів креативної економіки, які потенційно можуть стати стратегічними у майбутньому.

Таким чином, таблиця виразно демонструє подвійний процес: з одного боку, старі традиційні індустрії креативної економіки поступово втрачають позиції через цифровізацію та зміну ринку, з іншого — сучасні сектори, зокрема ІТ, дизайн та індивідуальна мистецька діяльність, активно розвиваються і формують нову основу креативної зайнятості в Україні. У підсумку можна сказати, що в період 2013–2018 років креативні індустрії вийшли з нішевого статусу й почали відігравати дедалі помітнішу роль у структурі зайнятості, демонструючи зростання і диверсифікацію попри загальні економічні виклики.

Проаналізуємо дані зайнятих працівників у суб'єктів господарювання у креативних індустріях у 2013–2024 рр. (рис. 2.5.). Аналіз динаміки кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій України за період 2013–2024 років свідчить про загальну тенденцію до поступового зростання зайнятості у цьому секторі економіки. На початковому етапі досліджуваного періоду, у 2013 році, у креативних індустріях було зайнято близько 247 тис. осіб. Уже у 2014–2016 роках спостерігається помірне

збільшення чисельності працівників, що пояснюється поступовим розширенням ринку цифрових послуг, дизайну, реклами та медіа-індустрії. У цей період кількість зайнятих зросла до понад 271 тис. осіб, що свідчить про формування стабільного попиту на креативні професії та розвиток нових форм підприємницької діяльності.

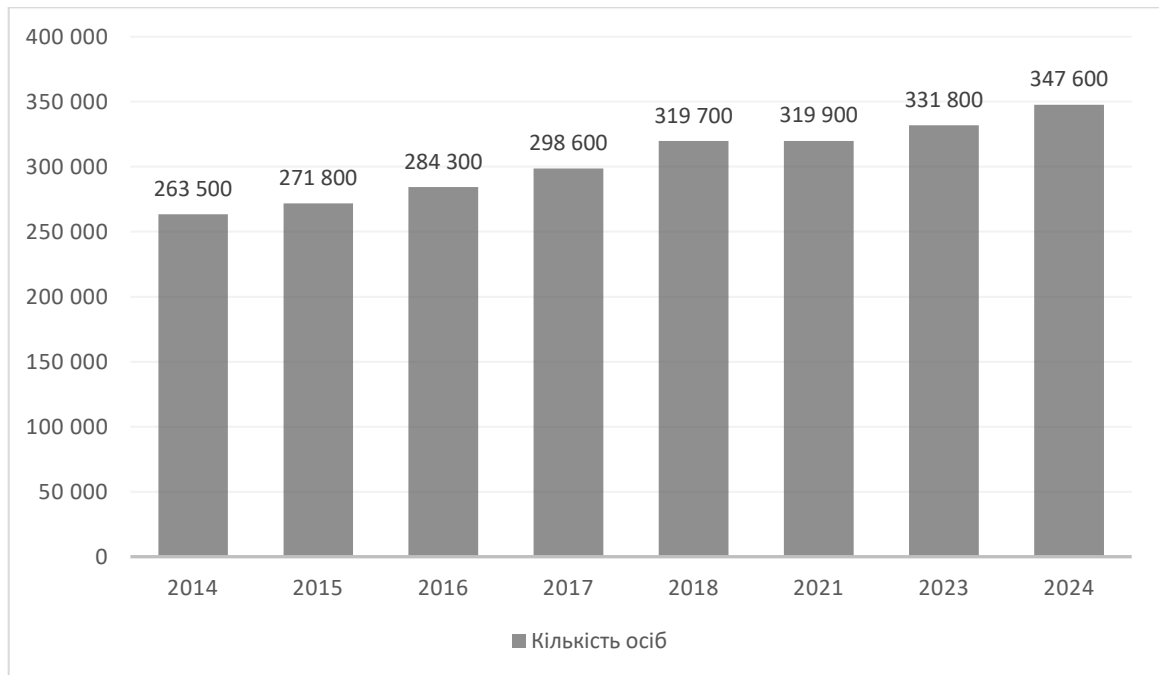


Рисунок 2.5. Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання у креативних індустріях, 2014-2024 роки, осіб

Джерело: [145]

Більш інтенсивне зростання зайнятості відбулося у 2017–2019 роках, коли кількість працівників у креативних індустріях збільшилася з 284,3 тис. до понад 312 тис. осіб. Така динаміка була зумовлена активним розвитком ІТ-сектору, цифрового маркетингу, індустрії програмного забезпечення, а також розширенням креативних послуг, орієнтованих на міжнародні ринки. У цей період креативні індустрії поступово перетворювалися на один із важливих драйверів економічного розвитку, створюючи нові робочі місця та сприяючи формуванню інноваційної економіки.

У 2020–2021 роках позитивна тенденція зростання збереглася, і кількість зайнятих у секторі досягла майже 337 тис. осіб. Це було пов'язано з активною

цифровізацією економіки, поширенням дистанційної зайнятості та збільшенням попиту на цифровий контент, програмні продукти та онлайн-послуги. Водночас у 2022 році відбулося певне скорочення кількості зайнятих до приблизно 318 тис. осіб, що пояснюється негативним впливом повномасштабної війни, релокацією підприємств, скороченням внутрішнього попиту та міграційними процесами.

Попри складні соціально-економічні умови, уже у 2023–2024 роках сектор креативних індустрій демонструє відновлення та поступове зростання зайнятості. Кількість працівників збільшується до понад 347 тис. осіб, що свідчить про високу адаптивність та стійкість креативної економіки до зовнішніх викликів. Відновлення зайнятості значною мірою зумовлене розвитком ІТ-галузі, цифрових сервісів, онлайн-медіа, креативного підприємництва та розширенням співпраці українських компаній із міжнародними партнерами.

Отже, результати аналізу підтверджують, що креативні індустрії відіграють дедалі важливішу роль у структурі національної економіки України. Зростання кількості зайнятих у цьому секторі свідчить про підвищення значення інтелектуального та творчого потенціалу у формуванні доданої вартості, розвитку інновацій та інтеграції українських компаній у міжнародні економічні процеси.

Проаналізуємо витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій (табл. 2.20.).

Дані таблиці про витрати на персонал у креативних індустріях 2013–2018 рр. показують досить цікаву й неоднорідну картину.

Загальний обсяг витрат на працівників у секторах креативної економіки зріс із 9,75 млрд грн у 2013 році до понад 20,5 млрд грн у 2018-му. Це означає, що витрати фактично збільшилися більш ніж удвічі за шість років. Проте їхня частка у загальних витратах бізнесу на персонал по всій економіці коливалася не настільки виразно: від 2,29% у 2013 році до максимуму 2,71% у 2017-му та злегка знизилася до 2,59% у 2018 році. Це свідчить, що креативні індустрії розвиваються динамічно, але зростають приблизно у руслі загальних тенденцій ринку праці, не виходячи поки на радикально більшу вагу у загальній структурі.

Таблиця 2.20.

Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій (згідно з розпорядженням КМУ №265-р), 2013-2018 роки, тис. грн

Назва виду економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво ювелірних і подібних виробів	197921,0	165657,9	167860,5	189849,4	255250,4	296095,3
Виробництво біжутерії та подібних виробів	1712,1	1927,3	1635,1	1794,4	5080,5	6951,2
Виробництво музичних інструментів	2167,2	2291,5	3164,3	3764,8	5077,6	6784,5
Видання книг	160443,3	141607,7	134077,8	146998,8	180889,2	227644,7
Видання газет	568101,4	501731,2	491136,6	387985,8	472614,2	588031,4
Видання журналів і періодичних видань	371529,8	396253,6	319566,0	328348,3	335161,9	434424,8
Інші види видавничої діяльності	194833,0	127815,5	114730,2	134959,4	180817,8	236116,0
Видання комп'ютерних ігор	11047,7	7712,7	32326,3	40499,1	63102,3	61224,0
Видання іншого програмного забезпечення	115854,1	75277,6	112906,4	174316,3	178198,6	202173,5
Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	465865,0	465478,1	473620,3	623769,8	784638,9	1020054,3
Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	14385,1	10880,3	12892,0	18614,5	23100,7	42171,3
Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	58591,2	55193,9	64084,0	100963,2	115884,3	127295,6
Демонстрація кінофільмів	152439,0	147194,6	156449,2	190235,0	282416,5	276683,2
Видання звукозаписів	15050,9	8447,7	5990,7	7978,5	9486,3	7097,9
Діяльність у сфері радіомовлення	47588,5	51507,8	55885,9	68319,2	89538,1	94500,6
Діяльність у сфері телевізійного мовлення	1152019,0	1078669,2	1275509,5	1139212,3	2132299,3	2569157,7
Комп'ютерне програмування	1635537,5	2198691,4	3122989,6	3825409,5	4989086,5	5962874,7
Консультавання з питань інформатизації	939124,7	741170,1	975078,6	1225093,0	1356142,6	1746307,9
Діяльність інформаційних агентств	34916,4	38887,0	49792,0	49420,2	61969,0	74918,8
Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю	62361,0	59156,7	32738,7	40006,5	48390,9	57607,0
Діяльність у сфері архітектури	1019561,7	876221,9	923731,1	1006656,6	1210022,8	1363587,9
Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук	22336,6	20176,6	23845,5	26165,3	26325,5	87417,7
Рекламні агентства	1214911,3	1183795,4	1362866,9	1427633,2	1936607,5	2487905,8
Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації	402215,7	326529,4	349844,7	319373,0	479010,1	579361,3
Спеціалізована діяльність із дизайну	36999,0	51143,1	35699,0	50698,8	73267,9	91330,0
Діяльність у сфері фотографії	83226,6	64834,1	45877,7	47588,8	57721,6	99552,9
Надання послуг з перекладу	41079,6	44473,4	41626,0	48930,1	59684,2	70417,8

Продовження таблиці 2.20

Освіта у сфері культури	6719,8	4338,0	7298,9	6667,0	10122,5	12472,0
Театральна та концертна діяльність	611602,6	577233,8	761811,4	801148,3	1187971,6	1402670,2
Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів	37329,1	27594,5	27332,9	35490,3	41418,2	50177,0
Індивідуальна мистецька діяльність	3181,8	3699,3	3661,0	5360,4	6190,0	8737,8
Функціонування театральних і концертних залів	49229,2	32134,2	80190,7	89540,5	121668,0	153244,5
Функціонування бібліотек і архівів	11905,6	11964,7	22030,1	16151,3	20606,1	23697,6
Функціонування музеїв	14432,9	11320,9	16132,4	18029,0	32408,3	43109,2
Витрати на персонал суб'єктів госп-ня за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, тис. грн	9756219,4	9511011,1	11304382,0	12596970,6	16832169,9	20511796,1
Загальні витрати на персонал суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності, одиниць	425164357,0	401460630,6	432096644,3	477294066,3	620357322,4	790694405,6
Частка витрат на персонал суб'єктів госп-ня за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, у загальних витратах суб'єктів госп-ня за всіма видами ек. діяльності, %	2,29	2,37	2,62	2,64	2,71	2,59

Джерело: [145]

Якщо деталізувати окремі види діяльності, то найяскравіше виділяється комп'ютерне програмування, де витрати на персонал зросли з 1,63 млрд грн у 2013 році до майже 6 млрд грн у 2018-му. Це найбільший і найдинамічніший сегмент креативної економіки, який задає тон усій галузі. Суміжна сфера — консультування з питань інформатизації — також продемонструвала впевнене зростання: з 939 млн грн у 2013-му до 1,75 млрд у 2018 році. Разом ці два сектори формують ядро ІТ-індустрії, яка акумулює левову частку витрат на персонал у креативній економіці.

Високі темпи приросту простежуються й у рекламних агентствах (з 1,21 млрд грн до 2,48 млрд грн), що відображає комерціалізацію та активізацію рекламного ринку. Схожу картину маємо у театральній та концертній діяльності, де витрати на персонал зросли з 611 млн грн до понад 1,4 млрд грн, що свідчить про відновлення культурних інституцій та розширення попиту на культурні події.

Сфера архітектури теж залишалася одним із великих сегментів, хоч темпи зростання тут були помірніші: з 1,02 млрд грн у 2013 році до 1,36 млрд грн у 2018-му. При цьому можна відзначити, що ця сфера поступово відстає від темпів розвитку ІТ та реклами.

Натомість у традиційних медіа — газетах і журналах — витрати хоч і залишаються значними (понад 588 млн грн на газети та 434 млн грн на журнали у 2018 році), проте вони не демонструють такого зростання, як нові цифрові індустрії. Це відображає поступову втрату позицій друкованих видань і зміщення акцентів у бік цифрових платформ.

Особливу увагу варто звернути на сферу телевізійного мовлення, де витрати колосальні — понад 2,56 млрд грн у 2018 році, що є одним із найбільших показників у структурі. Це пояснюється капіталомісткістю та масштабами індустрії, але темпи зростання тут були хвилеподібними, з різким стрибком у 2017–2018 рр.

Загалом можна виділити дві ключові тенденції. По-перше, стрімке зростання нових сегментів (ІТ, реклама, дизайн, театральнo-концертна діяльність), що підтверджує цифровізацію та культурне пожвавлення. По-друге, відносна стагнація або слабе зростання традиційних галузей (видавництво, радіо, газети, журнали), які втрачають конкурентоспроможність на тлі трансформацій медіаринку.

У результаті маємо загальне подвоєння витрат на персонал у креативних індустріях за шість років, але їхня частка в загальноекономічних витратах зросла не суттєво. Це означає, що галузь зростає, але для реального «прориву» у структурі економіки їй ще необхідно або збільшити темпи випереджального розвитку, або отримати додаткові стимули від держави та ринку.

На рисунку 2.6. узагальнено витрати на персонал у суб'єктів господарювання у креативних індустріях, 2013-2024 роки.

Аналіз динаміки витрат на персонал у суб'єктів господарювання креативних індустрій України у 2013–2024 роках свідчить про стійку тенденцію до їх зростання. Якщо у 2013 році загальні витрати на персонал у цьому секторі

становили близько 18,5 млрд грн, то у 2024 році вони перевищили 58,9 млрд грн, тобто збільшилися більш ніж утричі. Така динаміка відображає поступове зростання ролі людського капіталу у розвитку креативної економіки.

Найбільш інтенсивне збільшення витрат спостерігалось у 2016–2021 роках. У цей період активно розвивалися ІТ-індустрія, рекламний бізнес, цифрові медіа, дизайн та інші напрями креативної діяльності. Розширення міжнародної співпраці українських компаній та зростання попиту на цифрові послуги сприяли підвищенню рівня оплати праці та збільшенню кількості працівників у секторі.



Рисунок 2.6. Витрати на персонал у суб'єктів господарювання у креативних індустріях, 2013-2024 роки, тис. грн

Джерело: [145]

У 2022 році спостерігається певне скорочення витрат на персонал, що пов'язано з негативними наслідками повномасштабної війни, релокацією бізнесу та зниженням економічної активності. Проте вже у 2023–2024 роках сектор демонструє відновлення і подальше зростання витрат на персонал. Це свідчить про високу адаптивність креативних індустрій та їхню здатність швидко відновлювати економічну активність навіть у складних соціально-економічних умовах.

Таким чином, зростання витрат на персонал підтверджує, що креативні індустрії дедалі більше ґрунтуються на використанні інтелектуального

потенціалу, знань та творчих компетенцій, які виступають ключовими факторами формування доданої вартості в сучасній економіці.

Таким чином, конкурентні позиції українського бізнесу в європейському креативному секторі визначаються поєднанням кількох важливих характеристик. З одного боку, це потужний людський капітал, високий рівень професійної креативності та здатність до швидкої адаптації. З іншого – це необхідність подолання інституційних і фінансових обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем інвестицій, нерівними умовами конкуренції та високим рівнем імпорту культурного продукту. Водночас саме європейський ринок виступає для України найбільш перспективним, оскільки він створює можливості для інтеграції українських креативних компаній у глобальні культурні процеси, формування спільних проєктів і поступового зміцнення позицій у світовій креативній економіці.

2.4. Моделі та механізми інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС

Розглядаючи питання інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу, доцільно почати з усвідомлення того, що саме поняття «ланцюг створення доданої вартості» в креативних індустріях набуває особливої специфіки. На відміну від класичних виробничих секторів, де додана вартість формується переважно через послідовні стадії виробництва, у сфері креативної економіки вона є результатом синергії творчості, інновацій, цифрових технологій, маркетингу та культурної унікальності. Інтеграція українських компаній у європейські ланцюги доданої вартості передбачає не лише залучення до певних сегментів виробничо-креативного процесу, але й активне формування нових конкурентних ніш, здатних відповідати сучасним тенденціям глобального ринку.

Передусім варто зазначити, що моделі інтеграції мають багатовимірний характер і залежать від рівня залучення українських компаній у міжнародні економічні, технологічні та виробничі процеси. Узагальнені та запропоновані нами моделі інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС, які наразі повністю або частково сформувалися, характеризуються, насамперед, еволюційністю, відображаючи рух від початкових етапів включення до окремих сегментів ланцюга вартості через партнерську рівноправну взаємодію з європейськими контрагентами до формування та координації власних ланцюгів створення оригінальних креативних продуктів (рис. 2.7.).

	Операційно-аутсорсингова модель	Мережева коопераційна модель	Інноваційна модель експортної експансії
<i>Контроль над кінцевим продуктом</i>	Низький (виконання завдань замовника)	Спільне створення та контроль креативного продукту	Самостійне створення креативного продукту
<i>Залежність від зовнішнього замовника</i>	Висока	Взаємна	Низька
<i>Спеціалізація</i>	Окремі сегменти ланцюга вартості	Спільне створення вартості, колаборація, копродакшин, спільні підприємства, стартапи, стратегічні альянси	Просування готового креативного продукту на глобальних ринках
<i>Роль у ГЛВ</i>	Економія витрат та надання людського капіталу	Спільне створення вартості, обмін інтелектуальними активами	Координація всього креативного ланцюга вартості
<i>Управління інтелектуальною власністю</i>	Формування передумов для технологічного навчання	Спільне управління інтелектуальною власністю	Монетизація прав на інтелектуальну власність

Рисунок 2.7 Моделі інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС

Джерело: розробка автора

Моделі також відображають характер спеціалізації та роль українських компаній у європейських ланцюгах вартості креативної індустрії, а також особливості управління інтелектуальною власністю, що є фундаментальним фактором розвитку креативного бізнесу.

Перша й одна з найпоширеніших моделей - операційно-аутсорсингова модель. Вона передбачає, що українські підприємства або окремі фахівці долучаються до глобальних ланцюгів створення доданої вартості як виконавці певних функціональних етапів - від технічної розробки до креативного виробництва. У цьому форматі вони беруть на себе виконання окремих операцій, таких як розробка цифрового контенту, створення дизайну, IT-супровід, тестування програмних продуктів, локалізація іноземних сервісів під мовні й культурні особливості ринку, а також підготовка ілюстрацій, відео- чи аудіовізуальних елементів для міжнародних компаній.

Для цієї найбільш поширеної в Україні моделі притаманний низький контроль українських компаній за кінцевим продуктом внаслідок тотального фокусування на оперативному виконанні завдань замовника, спеціалізації на окремих сегментах ланцюга вартості, а також забезпеченні для європейських замовників економії витрат та кваліфікованого персоналу. Для цієї моделі характерне лише формування початкових передумов для технологічного навчання вітчизняних компаній.

Популярність цієї моделі пояснюється низкою чинників. Насамперед - високим рівнем професійної підготовки та креативності українських спеціалістів у галузях інформаційних технологій, графічного дизайну, анімації, 3D-моделювання, цифрового маркетингу тощо. Важливою перевагою є й нижча собівартість виконання робіт у порівнянні з європейськими країнами, що робить українські послуги привабливими для іноземних замовників. Завдяки цьому Україна поступово формує позитивну репутацію на міжнародному ринку як надійний партнер у сфері цифрового виробництва та креативних індустрій.

Ілюстрацією до цієї моделі можуть слугувати численні приклади співпраці українських компаній із закордонними клієнтами. Так, українські студії беруть

активну участь у створенні спецефектів для європейських і голлівудських кінокомпаній, у розробці мобільних застосунків і програмних рішень для транснаціональних корпорацій, а також у креативному супроводі рекламних кампаній глобальних брендів.

Так, наприклад, одна з найбільших українських ІТ-компаній «SoftServe» інтегрувалася до європейських ланцюгів вартості як постачальник спеціалізованих цифрових послуг і виконує розробку програмного забезпечення, UX/UI-дизайн, пропонує хмарні рішення та забезпечує комплексне обслуговування в сфері цифрової трансформації для європейських клієнтів у ряді секторів економіки (фінансова діяльність, роздрібна торгівля, охорона здоров'я та медіа)[146].

Аналогічно компанія «Eleks» працює з клієнтами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини та цілого ряду країн-членів ЄС, спеціалізуючись на програмній інженерії, дата-аналітиці та обробці великих даних, забезпеченні якості та розробці дизайну продуктів [147]. Типовим прикладом інтеграції за операційно-аутсорсинговою моделлю через контрактне виконання окремих етапів цифрового виробництва є українська компанія «N-iX», що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та вбудованих рішень для європейських високотехнологічних компаній [148]. Ще одним представником даної моделі є компанія з українським походженням «Sigma Software», яка є доволі глибоко інтегрованою у скандинавський ринок і виконує аутсорсингові функції для європейських замовників. Особливістю цієї компанії є суміщення першої та другої моделей інтеграції, адже вона часто виконує функції співрозробника [149].

У сфері розробки відео-ігор також є численні приклади українського бізнесу, що давно й успішно виконує аутсорсингові завдання європейських партнерів-замовників. Так, наприклад, українська компанія «Kevuru Games» розробляє 2D/3D арт моделі, анімацію, дизайн персонажів та ігрового середовища для міжнародних (у тому числі європейських) студій з розробки відеоігор. Компанія по-суті поєднує першу (операційно-аутсорсингову) модель з другою (мережево-коопераційною) моделлю, адже все частіша вона

представлена у статусі зовнішнього партнера креативного виробництва (external creative production partner) [150]. Компанія «Pingle Studio» надає аутсорсингові послуги в сфері розробки відеоігор, портування та арт-продакшену європейських клієнтів [151]. Ще одним відомим вітчизняним представником аутсорсингу арт-продакшену у розробці ігор є компанія «Room 8 Studio», яка розробляє арт, анімацію, UI та інші елементи для глобальних і європейських виробників відеоігор [152].

У секторі креативних послуг дизайну українська компанія Fedoriv Agency, знову ж таки, реалізує гібридну модель, працюючи переважно у статусі стратегічного партнера, проте частина її міжнародних проєктів реалізується у форматі аутсорсингу креативного продакшену (creative production outsourcing), що охоплює такі послуги, як брендинг, рекламні матеріали та цифровий дизайн для іноземних клієнтів [153]. League Design Agency є типовим прикладом експорту креативних цифрових послуг, надаючи європейським компаніям свою експертизу у сфері UI/UX, веб-дизайну, розробки мобільного інтерфейсу та цифрового брендингу [154].

Узагальнюючи вищенаведені кейси операційного аутсорсингу, варто зауважити, що за цією початковою моделлю вітчизняні компанії інтегруються у нижчі або середні сегменти європейських та міжнародних ланцюгів доданої вартості, спеціалізуючись переважно на окремих функціональних операціях, що дозволяє їм здобути доступ до ринку ЄС головним чином через підрядне виробництво. Все це необхідно для накопичення компетенцій та репутаційного капіталу для формування передумов подальшого переходу до партнерських або інноваційно-експортних моделей.

Вигіднішою, хоча й менш поширеною в Україні, є мережева коопераційна модель, яка передбачає більш глибоку форму інтеграції, що виходить за рамки звичайного аутсорсингу й базується на принципах рівноправного партнерства між українськими та європейськими учасниками креативної індустрії. Вона імплементується, насамперед, шляхом спільного створення креативного продукту разом з європейськими партнерами, формування численних

колаборацій, розвитку ко-продакшену, спільних підприємств, стартапів та стратегічних альянсів. Такі партнерські формати сприяють переходу українських компаній від ролі виконавців до статусу повноцінних учасників креативного процесу, які залучені до ключових етапів прийняття рішень. Це означає участь у стратегічному плануванні, розподілі інвестицій, розробці брендів і маркетингових комунікацій, а також у визначенні комерційних і креативних пріоритетів. У результаті формується новий тип взаємодії, заснований на взаємній довірі, синергії знань і об'єднанні інтелектуального потенціалу (рис. 2.8.).

Особливо важливим є те, що коопераційно-партнерська модель дозволяє українським компаніям виходити за межі традиційної ролі «молодшого партнера» й закріплюватися у високодохідних сегментах креативного ланцюга таких як продюсування, креативне управління, маркетинг, бренд-менеджмент, дистрибуція або управління правами інтелектуальної власності. Участь у таких проєктах стимулює розвиток управлінських компетенцій, зміцнює підприємницьку культуру й відкриває доступ до нових технологічних, фінансових та освітніх ресурсів.

Прикладами реалізації подібних механізмів є спільні кіновиробничі платформи, де українські студії разом із європейськими продюсерами працюють над створенням фільмів чи серіалів, міжнародні дизайн-хаби, що об'єднують креативні агентства різних країн, а також цифрові стартапи, у яких українські фахівці беруть участь у розробці інноваційних продуктів на рівні стратегічних партнерів. Така співпраця сприяє не лише інтеграції української креативної економіки в європейський простір, а й формує передумови для підвищення її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Один із найяскравіших прикладів коопераційно-партнерської моделі є українська компанія «FILM.UA Group», яка бере участь у міжнародних проєктах спільного кіновиробництва (co-production), взаємодіє з європейськими дистриб'юторами, телеканалами та платформами у сфері спільного виробництва й дистрибуції аудіовізуального контенту [155].

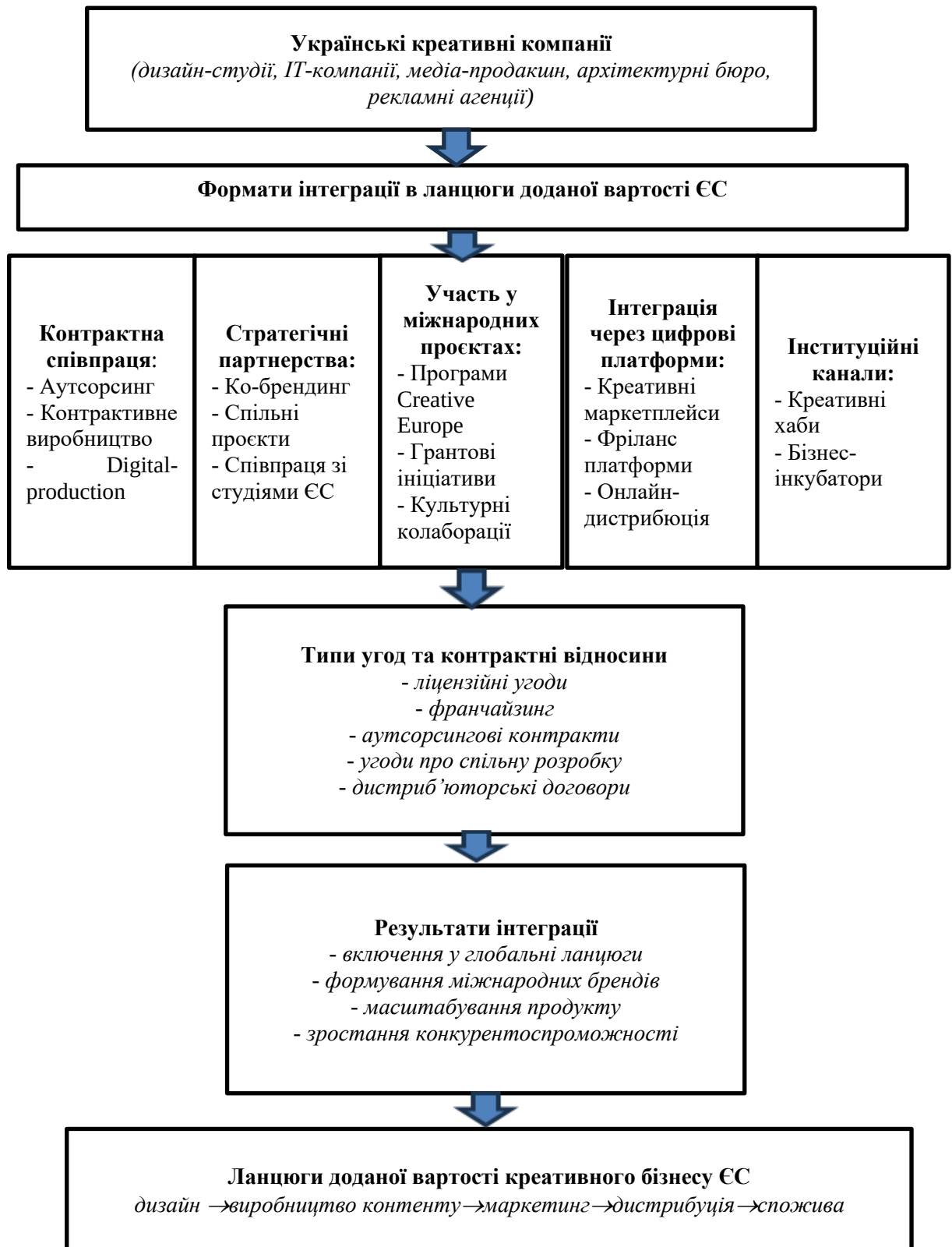


Рисунок 2.8. Механізми інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС

Джерело: розроблено автором

Через партнерства з європейськими компаніями з індустрії моди та міжнародними дизайн-платформами Vogue Ukraine бере участь у коопераційних креативних проєктах, реалізуючи виставкові проєкти у Лондоні, партнерства у межах London Fashion Week, а також підтримуючи українських дизайнерів на європейських ринках [156]. Компанія ReStyle реалізує партнерську модель співпраці з дизайнерами та архітекторами, забезпечуючи розробку міжнародних дизайн-проєктів та спільний збут продукції [157].

Студія OTSE.Design імплементувала модель творчої колаборації, виступаючи міжнародним партнером у сфері розробки дизайну та формування візуальних концепцій спільно з іноземними партнерами та культурними проєктами, що виходить далеко за межі класичної аутсорсингової взаємодії [158].

У сфері розробки відео-ігор вітчизняна компанія Pingle Studio працює не лише як аутсорсинг-провайдер, але і як партнер з розробки (co-development partner) для міжнародних компаній, таких як Epic Games, Disney, Square Enix та інші, що відповідає коопераційно-партнерській моделі, оскільки передбачає спільне створення продукту та інтеграцію команд [159]. Інший український розробник відеоігор – компанія Rasht - пропонує модель спільної розробки ігор із міжнародними партнерами, наголошуючи на спільному управлінні виробничим процесом та інтеграції з командами замовників.

Загалом, для коопераційно-партнерської моделі інтеграції українських компаній до європейських ланцюгів вартості характерний перехід від ролі виконавця окремих завдань до ролі співрозробника продукту та спільного управління проєктами. Для моделі також характерним є входження до європейських інноваційних та культурних мереж, а також отримання доступу до європейських каналів дистрибуції, фінансування та брендингу.

Третя інноваційна модель експортної експансії відображає найвищий рівень інтеграції, коли українські креативні компанії виступають не лише виконавцями чи партнерами, а самостійними виробниками оригінального продукту, здатного конкурувати на міжнародних ринках. Її сутність полягає у створенні самобутнього національного креативного контенту, який має високу

культурну, художню та комерційну цінність, і подальшому просуванні цього продукту на європейські ринки через експорт або міжнародні дистрибуційні платформи та мережі.

В даній моделі інноваційні лідери вітчизняної креативної індустрії зможуть самостійно здійснювати координацію всього креативного ланцюга вартості та ефективно монетизувати згенеровані та належним чином захищені права на інтелектуальну власність. Характерними рисами компаній, що реалізують дану модель є, насамперед, створення власного інтелектуального креативного продукту, володіння брендом, технологією та / або правами на інтелектуальну власність, самостійний вихід на ринки та конкуренція у міжнародному середовищі у якості незалежних виробників, а не підрядників.

В рамках даної моделі Україна позиціонується як активний суб'єкт креативної економіки, що пропонує власні ідеї, концепти та інноваційні рішення. Це може стосуватися різних галузей - від музичної індустрії, кіновиробництва, дизайну, моди та архітектури до розробки комп'ютерних ігор, мультимедійних проєктів, цифрових стартапів у сфері EdTech, CreativeTech чи VR/AR-технологій. Головним у цій моделі є унікальність українського креативного продукту, який поєднує національну ідентичність із сучасними світовими трендами, створюючи конкурентну перевагу на європейському ринку.

Інноваційно-експортоорієнтована модель передбачає розвинену систему взаємодії з інституціями Європейського Союзу, фондами підтримки культурних і технологічних проєктів, програмами міжнародної співпраці, такими як *Creative Europe*, *Horizon Europe* чи *Erasmus for Young Entrepreneurs*. Участь українських компаній та митців у міжнародних виставках, фестивалях, форумах і стартап-інкубаторах відкриває можливості для залучення інвестицій, налагодження бізнес-зв'язків, обміну досвідом та підвищення видимості українського бренду у світі.

Важливим елементом цієї моделі є активне використання цифрових інструментів дистрибуції - стримінгових сервісів, маркетплейсів, онлайн-платформ для ліцензування, продажу або промоції продуктів. Такі ресурси, як

Spotify, Netflix, Steam, Behance, Etsy чи *Kickstarter*, дозволяють українським митцям та підприємцям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, обходячи традиційні бар'єри доступу до ринку.

У результаті формується нова стратегія культурного та економічного самовираження України, що ґрунтується на поєднанні творчості, технологій та підприємництва. Інноваційно-експортоорієнтована модель не лише сприяє зростанню національного креативного потенціалу, а й підвищує міжнародний імідж держави, інтегруючи українську креативну індустрію у європейський та глобальний простір на рівні повноправного й конкурентоспроможного учасника.

Один із найкращих прикладів інноваційно-експортоорієнтованої моделі в Україні це сектор ІКТ, яскравими представниками якого є, насамперед, компанії MacPaw та Grammarly. Так, вітчизняна компанія MacPaw розробляє власні оригінальні програмні продукти для macOS та iOS (CleanMyMac, Setapp, ClearVPN, Gemini), особисто експортуючи власний цифровий продукт та інтелектуальну власність на міжнародні та європейські ринки [160]. Водночас, компанія Grammarly є прикладом експорту розробленого в Україні високотехнологічного цифрового продукту та SaaS-моделі на європейський та світовий ринки і світу. Компанія володіє власною платформою, алгоритмами та брендом, створивши додаток на базі штучного інтелекту, що сприяє коригуванню правопису, який здобув глобальну популярність [161]. Креативний продукт (технологія віртуального обміну обличчями), розроблений вітчизняною компанією Reface на основі 3D-контенту та цифрових інновацій здобув значну популярність у ЄС та США [162].

Український виробник Ajax Systems створює власні смарт-продукти у сфері безпеки, поєднуючи компетенції та експертизу в сфері апаратної інженерії, промислового дизайну, розробки програмного забезпечення та користувацького інтерфейсу. Компанія уже стала одним з найбільших виробників систем безпеки у Європі та експортує продукцію до понад 170 країн світу, що відображає зміцнення позицій українських високотехнологічних брендів в інноваційній моделі експортної експансії креативних продуктів [163]. Український fashion-

tech стартап «DRESSX» створює віртуальні продукти моди та цифровий одяг для глобального ринку, співпрацюючи з міжнародними брендами [164]. Компанія Restream створила власну стрімінгову платформу багатопотокового мовлення, якою користуються креативні розробники та медіакомпанії у Європі та світі [165].

На відміну від аутсорсингової моделі, тут основна додана вартість формується саме в Україні через дослідження та розробки креативного продукту, програмний інжиніринг, дизайн, брендинг, цифрову дистрибуцію та управління правами інтелектуальної власності. У межах інноваційно-експортоорієнтованої моделі українські компанії створюють власний креативний або технологічний продукт; володіють інтелектуальною власністю; формують власні бренди; здійснюють самостійний вихід на ринки ЄС та інтегруються у глобальні ланцюги вартості як незалежні виробники інновацій.

Важливу роль у процесах інтеграції українських креативних індустрій до європейського простору відіграють програми підтримки Європейського Союзу, спрямовані на розвиток культурного, технологічного та підприємницького потенціалу. Зокрема, ключовими інструментами виступають такі ініціативи, як «Creative Europe», «Horizon Europe», «COSME», а також численні регіональні кластери креативного бізнесу, що діють на рівні окремих країн ЄС та транскордонних об'єднань. Ці програми формують цілісну інфраструктуру підтримки інновацій, сприяючи об'єднанню творчих, освітніх, наукових і бізнесових середовищ навколо спільних європейських цінностей — інноваційності, культурного різноманіття, сталого розвитку та цифрової трансформації.

Завдяки участі в подібних ініціативах українські компанії отримують не лише доступ до фінансових ресурсів — грантів, інвестицій та субсидій, — але й можливість інтегруватися у потужні партнерські мережі, де відбувається обмін досвідом, технологіями, управлінськими практиками та творчими підходами. Це сприяє розширенню міжнародних контактів, створенню нових спільних проєктів і залученню українських фахівців до процесів креативного виробництва на рівні ЄС. Особливо цінним є доступ до європейських стандартів управління

креативними процесами, що включають принципи сталого розвитку, прозорості, інноваційного менеджменту та культурної інклюзивності.

Такі програми, як *Creative Europe*, підтримують розвиток культурного та аудіовізуального секторів, стимулюючи міжнародну співпрацю у сферах кіно, музики, літератури, дизайну та цифрових медіа. *Horizon Europe* відкриває можливості для участі українських стартапів і дослідницьких центрів у науково-інноваційних консорціумах, де відбувається синергія між креативними технологіями та науковими розробками. Програма *COSME* зосереджується на підтримці малого та середнього бізнесу, у тому числі креативного сектору, забезпечуючи доступ до ринків, фінансування та консультацій.

Окрім того, регіональні кластери креативного бізнесу, створені за підтримки ЄС, стають своєрідними центрами обміну знаннями й технологіями. Вони допомагають українським компаніям адаптуватися до європейських умов конкуренції, розробляти нові бізнес-моделі, а також впроваджувати інновації у виробничі та маркетингові процеси.

Участь у таких програмах має стратегічне значення для України, адже вона сприяє інституційному зміцненню національних креативних підприємств, підвищує рівень їхньої управлінської зрілості та здатності до міжнародної кооперації. Водночас це формує довгострокові конкурентні переваги — зокрема, підвищення репутації українських компаній як надійних партнерів, розширення експортного потенціалу, розвиток людського капіталу та інтеграцію в європейські стандарти інноваційної економіки. Таким чином, участь у європейських програмах виступає не лише інструментом фінансування, а й потужним каталізатором розвитку української креативної екосистеми в умовах глобальної конкуренції.

Ще одним надзвичайно важливим механізмом інтеграції українських креативних індустрій у європейський простір є кластеризація та хабізація креативної економіки. Ці процеси відображають сучасну тенденцію до формування спільних інноваційних екосистем, у яких зосереджуються підприємства, освітні установи, науково-дослідні центри, стартапи, креативні

агенції та представники органів влади. Кластери та хаби виступають платформами для постійної взаємодії, координації зусиль і прискореного розвитку інноваційного потенціалу, створюючи сприятливе середовище для обміну знаннями, досвідом і технологіями.

Кластеризація передбачає об'єднання суб'єктів креативної економіки — компаній, митців, технологічних стартапів, інвесторів — у спільні організаційні структури, що працюють на основі партнерства й синергії. У межах таких об'єднань учасники мають змогу спільно розробляти продукти, використовувати спільну інфраструктуру, брати участь у європейських програмах підтримки та обмінюватися фаховими компетенціями. Формування регіональних і транскордонних кластерів дозволяє українським компаніям долучатися до спільних проєктів із європейськими партнерами, посилюючи їхній доступ до ринків, інвестицій і нових технологій.

Хабізація ж означає створення інноваційних просторів — технопарків, креативних хабів, інкубаторів і коворкінгів, які стають осередками розвитку нових ідей і бізнес-рішень. Такі хаби забезпечують інфраструктурну, освітню та консультаційну підтримку підприємцям і митцям, сприяють формуванню міждисциплінарних команд і стимулюють взаємодію між бізнесом, освітою й державним сектором. У межах цих хабів формується сучасна креативна екосистема, орієнтована на інноваційність, цифровізацію та міжнародну співпрацю.

Подібні ініціативи вже реалізуються в Україні, особливо у сферах кіноіндустрії, ІТ, дизайну та цифрових технологій. Зокрема, створюються спеціалізовані технопарки, де об'єднуються компанії з розробки програмного забезпечення, цифрового контенту, відеопродакшену та візуальних ефектів. Деякі з них уже інтегровані в європейські бізнес-мережі, співпрацюють із міжнародними партнерами, беруть участь у спільних проєктах із креативних технологій, стартапів та освітніх програм.

Важливо, що кластеризація та хабізація не лише стимулюють інноваційну діяльність, але й підсилюють конкурентоспроможність регіонів, створюючи нові

робочі місця, залучаючи інвестиції та сприяючи збалансованому економічному розвитку. Вони забезпечують сталість партнерських відносин, формують спільні бренди, підвищують видимість українських учасників на європейській арені та сприяють зміцненню іміджу України як країни з потужним креативним потенціалом. У перспективі саме кластери й хаби можуть стати головними каталізаторами інтеграції української креативної економіки до європейського простору, формуючи фундамент для сталого інноваційного зростання.

Не менш важливим елементом інтеграційних процесів є правова гармонізація та регуляторна адаптація, які виступають фундаментом для сталого розвитку креативної економіки України в європейському контексті. Ефективна участь українських компаній у ланцюгах створення доданої вартості Європейського Союзу неможлива без відповідності правовим нормам і стандартам, що визначають правила гри на внутрішньому ринку ЄС. Йдеться не лише про технічні вимоги чи адміністративні процедури, а насамперед про дотримання європейських принципів у сфері авторського права, інтелектуальної власності, цифрової безпеки, захисту персональних даних та корпоративного управління.

У контексті креативної економіки ці сфери набувають особливого значення, оскільки саме правова охорона результатів творчої діяльності є основою для інноваційного зростання, міжнародного партнерства та монетизації культурного продукту. Українські компанії, що прагнуть вийти на європейський ринок, мають забезпечити належний рівень правового захисту своїх творів, брендів, розробок і технологічних рішень. Важливим аспектом є також відповідність нормам GDPR (General Data Protection Regulation) — регламенту ЄС із захисту персональних даних, який встановлює високі вимоги до обробки, зберігання та передачі інформації. Дотримання цих стандартів стає не лише юридичним обов'язком, але й маркером надійності та репутаційної стійкості українських суб'єктів на міжнародній арені.

Ключовим механізмом забезпечення відповідності є адаптація національного законодавства України до *acquis communautaire* ЄС — сукупності

правових норм, принципів і політик, що регулюють внутрішній ринок Європейського Союзу. Цей процес включає гармонізацію у сфері інтелектуальної власності, запровадження європейських стандартів ліцензування, боротьби з піратством, цифрової етики та корпоративної прозорості. Така адаптація не лише створює передумови для більш тісної економічної взаємодії, але й зміцнює довіру між українськими та європейськими партнерами, роблячи українські компанії більш передбачуваними та зрозумілими у правовому сенсі.

Важливо, що правова гармонізація має не лише технічний, а й інституційний вимір. Вона сприяє формуванню ефективних механізмів захисту прав інтелектуальної власності, створенню спеціалізованих судів і відомств, розвитку системи колективного управління авторськими правами та розбудові національної інфраструктури цифрової безпеки. У результаті формується стабільне правове середовище, яке стимулює інвестиції, підвищує рівень ділової етики й відкриває нові можливості для інтеграції України у європейський економічний і культурний простір.

Таким чином, регуляторна адаптація виступає не просто юридичною умовою співпраці, а стратегічним чинником конкурентоспроможності українського креативного сектору. Вона забезпечує довіру, прозорість та взаємну сумісність правових систем, що є основою сталого партнерства з Європейським Союзом і невід'ємною складовою інтеграції України в єдиний європейський ринок креативних і цифрових послуг.

Суттєве значення для інтеграції української креативної економіки в європейський простір має цифровізація всіх ключових процесів, яка виступає одним із найпотужніших драйверів сучасного розвитку. Саме цифрові технології забезпечують можливість глобальної присутності українських компаній, дозволяючи їм виходити на міжнародні ринки без географічних або інституційних бар'єрів. У цифровому середовищі українські підприємства, митці та стартапи отримують змогу безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, партнерами й інвесторами, минаючи традиційних посередників. Це, своєю

чергою, відкриває шлях до формування власних бізнес-моделей і стратегій монетизації, а також до закріплення у вищих сегментах глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Цифрові платформи — такі як онлайн-маркетплейси, стримінгові сервіси, краудфандингові ресурси чи соціальні мережі — стали ключовими каналами інтеграції креативного бізнесу у світовий ринок. Вони дозволяють українським митцям і компаніям презентувати свої продукти безпосередньо європейській аудиторії, ефективно просувати бренди, проводити рекламні кампанії, реалізовувати електронні продажі та надавати послуги у форматі «business-to-consumer» або «business-to-business». Завдяки цьому цифровізація створює рівні умови для конкуренції, де вирішальним чинником стають не розміри компанії чи географія, а інноваційність, якість і креативність продукту.

Особливу динаміку цифровій інтеграції надає розвиток електронної комерції, NFT-ринку, віртуальної та доповненої реальності, а також метавсесвіту. Ці інноваційні напрями формують нову парадигму економічних відносин, у якій матеріальні й нематеріальні активи набувають нових форм існування та обігу. Для українських креативних компаній це відкриває широкі можливості — від продажу цифрових витворів мистецтва у форматі NFT до створення інтерактивних шоу, віртуальних виставок, модних колекцій для метавсесвіту чи VR-платформ. Такі рішення не лише підвищують видимість українського креативного продукту, а й дозволяють генерувати нові джерела доходів через прямі цифрові трансакції, ліцензування або смарт-контракти.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку цифрової інфраструктури та аналітики, що дає змогу українським компаніям краще розуміти потреби споживачів, сегментувати ринки, адаптувати маркетингові стратегії й підвищувати ефективність управління. Використання хмарних технологій, big data, штучного інтелекту та блокчейну стає основою для побудови сучасних моделей бізнесу, орієнтованих на інноваційність, прозорість і сталий розвиток.

Таким чином, цифровізація виступає не просто інструментом інтеграції, а структурним фактором трансформації всієї креативної економіки України, що

дозволяє їй стати повноправним учасником глобальних процесів. Вона створює умови для підвищення конкурентоспроможності, забезпечує мобільність та масштабованість бізнесу, зміцнює позиції українських компаній на європейському ринку й сприяє формуванню нового цифрового бренду України — інноваційної, відкритої та креативної держави.

Освітньо-кадровий вимір інтеграції креативної економіки є ключовим елементом її сталого розвитку та ефективного входження у європейські ринки. Без належної підготовки професіоналів, здатних працювати в умовах глобальної конкуренції, будь-які інституційні або технологічні зрушення залишаються неповними. Тому саме людський капітал стає основою інтеграційних механізмів, адже компетентні, креативні та адаптивні фахівці забезпечують не лише ефективне функціонування галузі, а й формування її інноваційного потенціалу.

Одним із пріоритетів у цьому контексті є розширення міжнародної освітньої співпраці. Участь українських закладів вищої освіти у програмах Erasmus+, Creative Europe, Horizon Europe створює умови для академічних обмінів, спільних магістерських і докторських програм, міжнародних стажувань і дуальної освіти. Такі програми сприяють не лише розвитку професійних навичок, але й формують у студентів розуміння європейських цінностей, стандартів управління, підприємницької культури та етики креативної праці.

Важливою складовою цього механізму є також розвиток інноваційних освітніх платформ і стартап-шкіл, орієнтованих на інтеграцію освіти, науки та бізнесу. Вони виступають своєрідними майданчиками для практичного навчання, де здобувачі освіти можуть реалізовувати власні проекти, розробляти прототипи продуктів або сервісів і тестувати їх у співпраці з європейськими партнерами. У цьому контексті особливо перспективним є розвиток EdTech-ініціатив, які забезпечують гнучкий формат навчання, використання штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності у навчальному процесі.

Не менш значущим напрямом стає підвищення кваліфікації та перекваліфікація фахівців, які вже працюють у креативних галузях. Завдяки участі у європейських програмах професійного розвитку, тренінгах, хакатонах і

міжнародних лабораторіях українські фахівці мають змогу освоювати нові технології, управлінські інструменти, моделі бізнесу та авторського права, що відповідають вимогам європейського ринку.

Отже, освітньо-кадровий вимір інтеграції не лише забезпечує кадрову основу для розвитку креативних індустрій, але й виступає каталізатором інноваційних змін, створюючи передумови для формування покоління креаторів нового типу — відкритих, гнучких і здатних до глобальної співпраці в європейському культурно-економічному просторі.

Отже, моделі та механізми інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС можна розглядати як багаторівневу систему, що включає постачальницькі, партнерські, інноваційно-експортні формати взаємодії, інституційну підтримку через програми ЄС, кластеризацію та цифровізацію, правову гармонізацію та кадрову підготовку. У перспективі успішність інтеграції залежатиме від того, наскільки ефективно Україна зможе синхронізувати свої внутрішні політики з європейськими стандартами, створити умови для розвитку конкурентного креативного бізнесу та забезпечити сталі механізми підтримки його міжнародної присутності.

Українські компанії креативного бізнесу сьогодні активно інтегруються у європейський простір, демонструючи гнучкість, високу якість послуг і здатність працювати у форматах, що відповідають сучасним вимогам глобального ринку. Співпраця з європейськими партнерами реалізується у різних форматах — від субпідряду та спільного виробництва до участі у міжнародних консорціумах, копродукційних проєктах, кластерних об'єднаннях і стартап-інкубаторах.

Найбільш поширеними форматами співпраці є аутсорсинг та аутстафінг, коли українські фахівці або компанії виконують конкретні завдання для європейських клієнтів — від розробки дизайну, відеоконтенту, комп'ютерних ігор до створення маркетингових кампаній і програмного забезпечення. Активно розвивається формат копродукції у сфері кіно, телебачення, музики й анімації, де українські студії виступають партнерами у створенні спільних проєктів, частково фінансованих через європейські грантові програми. Також набувають

поширення спільні дослідницько-інноваційні проекти у рамках програм Horizon Europe та Creative Europe, що об'єднують компанії, університети й наукові центри.

Спеціалізація українських компаній. Україна має потужний кадровий і технологічний потенціал у сферах ІТ, геймдеву, графічного та промислового дизайну, відеопродакшену, архітектури, реклами, моди, музики та AR/VR-технологій. Особливо відомими є українські студії, які створюють 3D-анімацію, спецефекти для кіно та серіалів, дизайн- і брендинг-агентства, що працюють із європейськими корпораціями, а також компанії, що розробляють цифрові рішення для креативної освіти (EdTech) і медіа.

Українські компанії виконують повний цикл виробництва — від концепції та розробки креативної ідеї до її технічної реалізації. Це, зокрема, дизайн рекламних кампаній і брендів для європейських клієнтів, розробка інтерфейсів і мобільних додатків, створення візуального контенту для кінопроектів, музичних кліпів і комп'ютерних ігор, підготовка архітектурних візуалізацій, а також реалізація мультимедійних арт-проектів. У сфері ІТ-креативу українські спеціалісти часто беруть участь у проєктах, пов'язаних із штучним інтелектом, AR/VR-досвідом, віртуальною модою, NFT та цифровими медіа.

Переваги та фактори привабливості для європейських партнерів. Українські компанії вирізняються високою креативністю, інноваційним мисленням, конкурентними цінами, технічною компетентністю та адаптивністю до вимог ринку ЄС. Високий рівень освіти, професійна підготовка фахівців і володіння іноземними мовами створюють додаткові переваги у комунікації. Крім того, Україна відома своїм потужним дизайнерським і технічним потенціалом, здатністю працювати у стислі терміни, гнучкістю у проєктному менеджменті та орієнтацією на інновації. Європейські партнери також відзначають близькість культурного коду, що сприяє ефективній співпраці у сферах, де важлива емоційна й естетична складова — музиці, кінематографії, рекламі та дизайні.

Завдяки цим чинникам Україна поступово стає регіональним хабом креативного виробництва для Європи, інтегруючись у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та зміцнюючи свій імідж як джерела інноваційного і креативного потенціалу.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз сучасної структури та тенденцій розвитку креативного бізнесу в Європейському Союзі засвідчує, що цей сектор є одним із ключових драйверів економічного зростання, інновацій та соціальної інтеграції. Креативна економіка ЄС охоплює широкий спектр підсекторів — від візуальних мистецтв, архітектури та реклами до музики, кіно, телебачення, моди та інтерактивних медіа, що забезпечує її багатогранність та високу гнучкість. Переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі сприяє адаптивності до нових викликів, водночас створюючи потребу у підтримці та координації на рівні держави та ЄС.

Динаміка розвитку креативного сектору за останні 15 років демонструє стабільне зростання зайнятості та обсягів виробництва, що відображає підвищення попиту на інноваційні, цифрові та культурно автентичні продукти. Ключовими чинниками цього процесу виступають цифровізація, урбанізація креативного простору, культурна диверсифікація, інвестиційна підтримка та активна участь у транснаціональних проектах. Також важливим є акцент на сталому розвитку, соціальній місії та інклюзивності, що дозволяє креативним індустріям відігравати роль не лише економічного, а й культурного та соціального ресурсу. Загалом, сучасний креативний бізнес у ЄС вирізняється високою динамічністю, відкритістю до інновацій та міждисциплінарною інтеграцією. Він формує нові моделі економічної діяльності, сприяє культурному обміну, підвищенню глобальної конкурентоспроможності ЄС та забезпечує основу для сталого розвитку на довгострокову перспективу.

2. Формування лідерства креативних компаній на ринку ЄС є результатом комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов. Ключові детермінанти включають інноваційні та цифрові ресурси, культурний та людський капітал, стратегічні лідерські компетенції, мережеву інтеграцію, підтримку інституційного середовища та гнучкість бізнес-моделей. Лідерство проявляється у здатності створювати унікальний контент, адаптуватися до ринкових і технологічних трендів, формувати сильний бренд і забезпечувати стійкий розвиток у глобальному конкурентному середовищі.

Аналіз провідних європейських компаній — Publicis Groupe, WPP plc, Vivendi та Banijay Entertainment — підтверджує, що стратегічне поєднання інновацій, цифрових технологій, мультиплатформенності, інтеграції сервісів і культурної експертизи визначає конкурентні переваги та дозволяє утримувати лідерські позиції. Запропонована концептуальна модель взаємозв'язків ендогенних і екзогенних факторів забезпечує системне бачення процесу лідерства, дозволяє прогнозувати наслідки змін у внутрішніх та зовнішніх детермінантах і слугує основою для розвитку політик сприяння креативній економіці в ЄС.

3. Конкурентні позиції українського бізнесу у європейському креативному секторі демонструють стійке зростання та поступове зміцнення. Креативні індустрії стають важливим драйвером економіки, забезпечуючи зростання кількості суб'єктів господарювання, зайнятості та витрат на персонал, особливо у динамічних сегментах — ІТ, дизайні, рекламі та культурно-мистецькій сфері. Поряд із цим традиційні галузі креативного сектору поступово втрачають позиції через цифровізацію та зміну споживчих пріоритетів. Український бізнес демонструє високу адаптивність і здатність до інновацій, активно інтегруючись у європейський ринок, що створює можливості для експорту креативної продукції, ко-продукції та стратегічних партнерств. Основними факторами конкурентоспроможності залишаються високий рівень професійної креативності, людський капітал та орієнтація на глобальні стандарти, водночас для подальшого зміцнення позицій необхідне подолання фінансових і інституційних

обмежень. У підсумку, український креативний сектор має значний потенціал для подальшого розвитку та інтеграції у європейську і світову економіку.

4. Інтеграція українських креативних індустрій у європейський простір є багатовимірним процесом, що охоплює як економічні, так і інституційні, технологічні та освітні аспекти. Україна поступово переходить від ролі постачальника окремих послуг до повноправного партнера в спільних проєктах, здатного формувати власний унікальний продукт і просувати його на міжнародних ринках. Важливу роль у цьому відіграють сучасні моделі співпраці — від аутсорсингових до інноваційно-експортоорієнтованих, участь у європейських програмах підтримки, кластеризація бізнесу, цифровізація процесів і розвиток людського капіталу.

Високий рівень креативності українських спеціалістів, їх технічна компетентність і конкурентоспроможність забезпечують довіру з боку європейських партнерів і сприяють формуванню сталих зв'язків у межах спільного культурно-економічного простору. Таким чином, український креативний сектор не лише адаптується до європейських стандартів, а й дедалі активніше впливає на розвиток європейського ринку, пропонуючи інноваційні рішення, нові естетичні підходи та сучасні бізнес-моделі. У перспективі саме поєднання творчого потенціалу, цифрових технологій та інтеграційних механізмів стане основою для зміцнення позицій України в системі європейської креативної економіки.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [166, 171, 172, 229, 230]

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КРЕАТИВНОМУ СЕКТОРІ

3.1. Проблеми і перспективи інтеграції вітчизняного креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості

Інтеграція українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості є надзвичайно складним і багатограним процесом, що охоплює не лише економічні, а й організаційні, інституційні та технологічні аспекти. Цей процес передбачає не просто вихід українських компаній на міжнародні ринки, а їхню здатність повноцінно брати участь у формуванні доданої вартості, створювати конкурентоспроможні продукти та послуги, інтегруватися у системи партнерства та кооперації, які існують у європейському креативному секторі. Попри значний потенціал українських креативних підприємств, їхню висококваліфіковану робочу силу та наявність оригінальних інтелектуальних продуктів, цей сектор стикається з низкою суттєвих проблем, які значною мірою обмежують можливості для повноцінного включення у європейську економіку знань.

У межах даного дослідження доцільно розмежувати поняття «проблеми інтеграції українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості» та «наслідки цих проблем для України», оскільки вони відображають різні рівні однієї причинно-наслідкової системи. Спільним для зазначених понять є те, що вони пов'язані з процесом входження українських креативних компаній до європейського економічного простору, характеризують стан взаємодії національного креативного сектору з європейськими партнерами та безпосередньо впливають на можливості створення, розподілу й привласнення

доданої вартості. Водночас їхня відмінність полягає у функціональному змісті: проблема інтеграції відображає наявний бар'єр, обмеження або дисфункцію, що стримує включення українських компаній до ланцюгів вартості, тоді як наслідки для України характеризують результати дії цих бар'єрів на рівні національної економіки, інституційного середовища, конкурентоспроможності бізнесу, експорту, зайнятості та міжнародного позиціонування держави.

Під проблемами інтеграції українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості автор пропонує розуміти сукупність економічних, інституційних, організаційних, технологічних, соціокультурних та комунікаційних обмежень, які знижують здатність українських креативних компаній повноцінно долучатися до процесів створення, просування, комерціалізації та міжнародного масштабування креативного продукту в межах європейського ринку. Такі проблеми мають переважно внутрішній або проміжний характер, оскільки проявляються на рівні підприємств, галузевої інфраструктури, державної підтримки, стандартів ведення бізнесу, доступу до фінансування, інтелектуальної власності та міжнародної кооперації.

Під наслідками проблем інтеграції для України автор розуміє сукупність економічних, соціальних, інституційних і репутаційних результатів, які виникають унаслідок збереження або поглиблення зазначених бар'єрів та проявляються у звуженні експортного потенціалу креативного сектору, недоотриманні доданої вартості, обмеженні участі українських компаній у міжнародних проєктах, зниженні інвестиційної привабливості, уповільненні інноваційного розвитку та послабленні культурно-економічної присутності України на європейському ринку. Отже, якщо проблеми інтеграції фіксують причини та обмеження процесу входження до європейських ланцюгів вартості, то наслідки для України відображають результати впливу цих обмежень на розвиток національного креативного бізнесу та конкурентні позиції держави в європейському креативному секторі.

Серед ключових проблем, що гальмують інтеграцію, слід відзначити як структурні, так і інституційні бар'єри (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Проблеми інтеграції українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості та їхні наслідки для України

№	Проблема інтеграції	Опис проблеми	Наслідки для України
1	Недостатня фінансова підтримка та обмежений доступ до інвестицій	Багато компаній працюють у малих масштабах, не мають ресурсів для модернізації, впровадження інновацій та виходу на міжнародні ринки	Обмежена масштабність бізнесу, уповільнений розвиток креативного сектору, низька участь у міжнародних проєктах
2	Слабка інституційна підтримка та відсутність ефективних регуляторних механізмів	Відсутні стандарти якості, сертифікація, захист інтелектуальної власності, недостатня підтримка держави	Високі ризики для міжнародних партнерів, обмежена довіра до українських компаній, складність інтеграції у європейські ланцюги вартості
3	Низька конкурентоспроможність на зовнішніх ринках	Відсутність стратегічного маркетингу, знань про європейського споживача, адаптації продуктів до міжнародних стандартів	Зменшена видимість на міжнародних ринках, слабка взаємодія з партнерами, обмежені можливості для експорту та залучення інвестицій
4	Соціально-культурні та мовні бар'єри	Різниця у ділових культурах, мовні труднощі, нерозуміння специфіки європейського бізнесу	Ускладнена комунікація та партнерство, уповільнена інтеграція у глобальні мережі, ризики непорозумінь і конфліктів

Джерело: розроблено автором

По-перше, одним із ключових чинників, що гальмують розвиток українського креативного бізнесу та обмежують його інтеграцію у європейські ланцюги вартості, є недостатня фінансова підтримка та обмежений доступ до інвестицій. Незважаючи на значний потенціал інтелектуальних ідей та високий рівень креативних компетенцій, більшість українських компаній працює у межах малих масштабів, що суттєво обмежує їхню здатність до модернізації виробничих процесів, впровадження новітніх технологій і інноваційних рішень. Відсутність достатніх фінансових ресурсів створює бар'єри не лише для розширення виробництва, а й для реалізації проєктів, орієнтованих на міжнародний ринок. У результаті навіть перспективні стартапи та креативні студії стикаються з неможливістю масштабувати свою діяльність, виходити на

європейські платформи, брати участь у міжнародних виставках, конкурсах та грантових програмах, що є критично важливим для формування стійкої позиції на глобальному ринку.

Крім того, обмежений доступ до інвестицій зумовлює низьку технологічну та інноваційну спроможність підприємств, оскільки більшість ресурсів спрямовується на поточні операційні витрати, а не на стратегічний розвиток або впровадження сучасних методів виробництва та цифровізації. Така ситуація створює замкнене коло: компанії не можуть залучити іноземних партнерів і вкладати в модернізацію, а без модернізації та конкурентоспроможного продукту доступ до міжнародного фінансування та ринків залишається обмеженим. Це підкреслює необхідність формування нових фінансових та інвестиційних механізмів підтримки креативного бізнесу, спрямованих на підвищення його спроможності до інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

По-друге, суттєвою перешкодою на шляху інтеграції українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості є слабка інституційна підтримка та відсутність ефективних регуляторних механізмів. Наявність стабільної і прозорої правової та регуляторної бази є однією з ключових передумов успішної інтеграції в міжнародні економічні системи, проте в Україні цей аспект досі не отримав достатньої уваги. Відсутність чітко визначених стандартів якості, механізмів сертифікації продукції та послуг, а також належного захисту інтелектуальної власності значно ускладнює взаємодію українських компаній із партнерами з Європейського Союзу.

Наслідки цього проявляються у декількох вимірах. По-перше, європейські компанії та інвестори часто вагаються вступати у партнерство з українськими креативними підприємствами, оскільки відсутність гарантій щодо стандартів якості та прав інтелектуальної власності підвищує ризики комерційної діяльності. По-друге, самі українські підприємства стикаються з труднощами при адаптації своїх продуктів і послуг до вимог європейського ринку, оскільки процеси стандартизації, сертифікації та контролю якості є фрагментарними або

неузгодженими. По-третє, відсутність ефективної державної підтримки — включно з програмами стимулювання експорту, консультативними послугами та платформами для міжнародної кооперації — обмежує можливості українських компаній для стратегічного планування та участі у спільних міжнародних проєктах.

Таким чином, слабка інституційна підтримка не лише створює прямі бар'єри для інтеграції, а й негативно впливає на конкурентоспроможність українських креативних підприємств на європейському ринку. Вихід із цієї ситуації потребує не тільки вдосконалення правової бази та регуляторних процедур, а й розробки комплексних інструментів державної підтримки, включно зі створенням системи сертифікації, стандартів якості та ефективних механізмів захисту інтелектуальної власності, що дозволить українським креативним компаніям впевнено інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості.

Ще одним важливим чинником, що стримує розвиток українських креативних компаній та їхню інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості, є обмежена конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Незважаючи на наявність інноваційних ідей, високий рівень професійних компетенцій і креативного потенціалу, багато українських компаній не здатні ефективно конкурувати на міжнародному рівні. Однією з причин цього є відсутність системного стратегічного маркетингу, який би дозволяв зрозуміти та передбачити поведінку європейського споживача, визначати його потреби та адаптувати продукти і послуги до міжнародних стандартів якості та очікувань.

Крім того, низька обізнаність щодо специфіки європейського ринку і його регуляторних вимог ускладнює підготовку конкурентоспроможної продукції та формування стратегії виходу на зовнішні ринки. Брак досвіду у проведенні маркетингових досліджень, локалізації продуктів, брендингу та просування на міжнародній арені робить українські компанії вразливими до конкуренції з боку більш організованих та досвідчених європейських партнерів.

Не менш важливими є соціально-культурні та мовні бар'єри, які суттєво знижують ефективність взаємодії з іноземними партнерами. Різниця у ділових культурах, стилях комунікації та підходах до ведення бізнесу часто призводить до непорозумінь, уповільнює переговорні процеси та обмежує можливості для формування довгострокових партнерських відносин. Відсутність належної адаптації компаній до глобальних мереж, платформ і стандартів взаємодії додатково зменшує їхню видимість на міжнародній арені та ускладнює інтеграцію у системи європейської доданої вартості.

Таким чином, недостатня конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, поєднана з обмеженими знаннями про специфіку європейського споживача та соціально-культурними бар'єрами, створює комплекс проблем, які гальмують повноцінне включення українських креативних компаній у європейські ланцюги доданої вартості. Подолання цих викликів потребує системного підходу, включаючи розвиток компетенцій у стратегічному маркетингу, адаптацію продуктів до міжнародних стандартів, активне навчання персоналу та формування культурно-чутливих моделей співпраці з європейськими партнерами.

Незважаючи на існуючі проблеми та бар'єри, сучасні тенденції у розвитку креативного сектору відкривають нові перспективи для інтеграції українських компаній у європейські ланцюги вартості. Однією з таких перспектив є активний розвиток кластерних структур та коопераційних платформ. Цей напрям стає особливо важливим, оскільки він дозволяє об'єднати ресурси, знання та компетенції окремих підприємств, створюючи синергію, яку неможливо досягти у разі самотійної діяльності кожної компанії.

Кластерні структури, що об'єднують компанії, освітні установи, науково-дослідні інститути та державні органи підтримки, дають змогу українським креативним підприємствам отримати доступ до нових технологій, знань про ринок, міжнародних контактів і фінансових ресурсів. У межах таких кластерів компанії можуть спільно працювати над великими проєктами, які виходять за

межі можливостей окремого підприємства, розподіляти ризики, обмінюватися досвідом та найкращими практиками.

Коопераційні платформи, що розвиваються паралельно з кластерами, забезпечують інтеграцію українських компаній у ширші європейські мережі. Вони виступають майданчиками для налагодження партнерських відносин, спільного просування продуктів, участі у міжнародних виставках і проєктах, а також обміну знаннями щодо стандартів якості та технологічних інновацій. Завдяки таким платформам невеликі українські компанії отримують можливість конкурувати на європейському ринку на рівні великих і досвідчених підприємств, оскільки вони можуть спільно створювати продукти високої доданої вартості та реалізовувати комплексні проєкти, які відповідають вимогам міжнародного ринку.

Отже, розвиток кластерних структур та коопераційних платформ є не лише інструментом підвищення ефективності українського креативного бізнесу, а й стратегічним механізмом інтеграції у європейські ланцюги вартості. Він дозволяє оптимізувати ресурси, посилити конкурентоспроможність компаній, створити передумови для масштабування та забезпечити стійку присутність України на міжнародному креативному ринку.

Ще однією важливою тенденцією, що відкриває перспективи інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості, є активне впровадження цифрових технологій та спеціалізованих платформ для промоції, продажу та дистрибуції креативних продуктів на міжнародному ринку. Цифровізація сьогодні стає не лише засобом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й стратегічним інструментом глобальної інтеграції, що дозволяє компаніям швидко, ефективно та економно виходити на зовнішні ринки, мінімізуючи бар'єри, пов'язані з фізичною присутністю чи логістикою.

Сучасні цифрові платформи надають українським креативним підприємствам можливість ефективно представляти свої продукти європейському споживачеві, здійснювати онлайн-продажі, організовувати цифровий маркетинг, рекламні кампанії та аналітику поведінки клієнтів. Це

дозволяє не лише підвищити видимість українських продуктів на міжнародній арені, а й адаптувати їх відповідно до специфіки європейського ринку та очікувань споживачів. За допомогою цифрових рішень компанії отримують доступ до аналітичних даних, що дозволяє прогнозувати попит, швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність продажів і просування.

Крім того, цифрові платформи відкривають нові можливості для міжнародного партнерства, колаборацій та спільних проєктів. Вони дозволяють невеликим та середнім підприємствам брати участь у глобальних ланцюгах доданої вартості, об'єднуватися у віртуальні коопераційні мережі та реалізовувати масштабні проєкти, які без цифрових рішень були б недоступні через обмежені ресурси чи відстань. Такі платформи також спрощують доступ до європейських грантових програм, міжнародних виставок та онлайн-форумів, що сприяє підвищенню репутації українських креативних компаній та зміцнює їхні позиції на зовнішніх ринках.

Отже, впровадження цифрових технологій і платформ є ключовим фактором інтеграції українського креативного бізнесу в європейські ланцюги вартості. Воно не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів та маркетингових стратегій, а й забезпечує реальні можливості для масштабування, міжнародної співпраці та створення продуктів високої доданої вартості, що відповідають стандартам та вимогам європейського ринку.

Ще однією надзвичайно важливою тенденцією, яка створює перспективи для інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості, є підвищення кваліфікації персоналу та розвиток ключових компетенцій у сфері інтернаціоналізації бізнесу, міжнародного маркетингу та стандартів якості. Цей напрям має фундаментальне значення, оскільки навіть за наявності фінансових ресурсів, цифрових платформ і партнерських мереж, успіх інтеграції значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та стратегічного бачення керівництва й співробітників підприємств.

Розвиток компетенцій у сфері міжнародного маркетингу дозволяє українським компаніям глибше розуміти потреби та поведінку європейських

споживачів, формувати конкурентоспроможні продукти і послуги, а також будувати ефективні стратегії просування та позиціонування бренду на міжнародному ринку. Крім того, здобуття знань про стандарти якості, системи сертифікації та міжнародні регуляторні вимоги дозволяє компаніям не лише відповідати очікуванням європейських партнерів, а й впевнено брати участь у глобальних ланцюгах доданої вартості, підвищуючи власну надійність та довіру до бренду.

Особливо важливим є розвиток компетенцій у сфері інтернаціоналізації бізнесу, що передбачає освоєння стратегій виходу на зовнішні ринки, ведення переговорів з іноземними партнерами, формування ефективних бізнес-моделей для глобальної діяльності та управління ризиками міжнародного бізнесу. Підвищення кваліфікації персоналу дозволяє українським компаніям не лише краще адаптуватися до європейського середовища, а й активно впливати на формування міжнародних проєктів, брати участь у коопераційних мережах і масштабувати свій бізнес на міжнародному рівні.

Таким чином, системне підвищення кваліфікації персоналу та розвиток відповідних компетенцій виступає стратегічним механізмом інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості. Воно дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити відповідність продуктів міжнародним стандартам, ефективно взаємодіяти з партнерами та клієнтами, а також створює передумови для сталого розвитку та довгострокової присутності України на глобальному креативному ринку.

Ще однією важливою перспективною тенденцією інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості є активне використання міжнародних грантових програм, фондів підтримки креативного сектору та партнерських мереж ЄС. Цей напрям має вирішальне значення для забезпечення доступу українських компаній до фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів, які значно перевищують ті, що доступні на внутрішньому ринку. В умовах обмеженого державного фінансування та інвестиційних можливостей грантові програми та підтримка міжнародних фондів стають важливим

механізмом не лише для отримання фінансування, а й для розвитку компетенцій, налагодження партнерств і інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Міжнародні грантові програми надають українським компаніям можливість реалізовувати інноваційні проєкти, виходити на нові ринки, брати участь у спільних дослідницьких і виробничих ініціативах, що відповідають європейським стандартам якості та безпеки. Водночас фонди підтримки креативного бізнесу забезпечують доступ до навчальних програм, консультацій, наставництва та експертної підтримки, що сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та управлінських команд підприємств.

Особливо важливим є використання партнерських мереж ЄС, які дозволяють українським компаніям налагоджувати ділові контакти, брати участь у спільних міжнародних проєктах, обмінюватися досвідом та технологіями, а також підвищувати видимість своїх продуктів і послуг на європейському ринку. Через участь у таких мережах українські підприємства отримують можливість інтегруватися у вже сформовані ланцюги доданої вартості, реалізовувати комплексні проєкти та взаємодіяти з провідними компаніями та дослідницькими установами Європи.

Таким чином, активне використання міжнародних грантових програм, фондів підтримки та партнерських мереж ЄС виступає стратегічним інструментом інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості. Воно забезпечує не лише фінансову та ресурсну підтримку, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розвитку інноваційного потенціалу, професійних компетенцій та міжнародного партнерства, що є необхідною передумовою для стійкого та довгострокового розвитку сектору на міжнародній арені.

В таблиці 3.2. нами згруповано та охарактеризовано основні інструменти інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості та представлено їхні наслідки для України.

Таблиця 3.2.

Інструменти інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості

№	Тенденція інтеграції	Характеристика	Потенційні наслідки для України
1	Розвиток креативних кластерних структур	Об'єднання компаній креативного сектору, освітніх установ, наукових інституцій та державних органів для спільної реалізації інноваційних проєктів, обміну знаннями, технологіями та ресурсами	Посилення синергії між учасниками ринку, зростання інноваційної активності, можливість реалізації масштабних міжнародних проєктів, підвищення конкурентоспроможності українських компаній
2	Формування креативних інноваційних екосистем та хабів	Формування інноваційних просторів, креативних центрів, інкубаторів та акселераторів для підтримки креативного підприємництва	Створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, зростання кількості інноваційних проєктів, підвищення міжнародної конкурентоспроможності
3	Входження до міжнародних партнерств та стратегічних альянсів	Створення довгострокових партнерств між українськими та європейськими компаніями, спільна розробка продуктів та обмін технологіями	Посилення інтеграції українського бізнесу у міжнародні ланцюги створення доданої вартості, підвищення технологічного рівня виробництва
4	Вихід на глобальні цифрові платформи та маркетплейси	Використання міжнародних онлайн-платформ для дистрибуції креативного контенту, дизайну, цифрових продуктів та програмного забезпечення	Розширення каналів збуту, підвищення пізнаваності українських брендів, формування нових моделей монетизації креативних продуктів
5	Поглиблення міжнародної спеціалізації креативного бізнесу	Фокусування українських компаній на сегментах з високою доданою вартістю (ІТ, дизайн, цифрові медіа, аудіовізуальний контент)	Зростання експортного потенціалу креативних індустрій, формування нових конкурентних переваг на європейському ринку
6	Активне використання міжнародних грантових програм та фондів ЄС	Залучення фінансових ресурсів через програми Creative Europe, Horizon Europe, Erasmus+, участь у спільних міжнародних проєктах	Підвищення інноваційного потенціалу компаній, розширення міжнародної співпраці, доступ до нових ринків та інвестицій

Джерело: розроблено автором

Однією з найбільш ефективних моделей інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості є застосування комплексного підходу, який передбачає поєднання різних форматів, механізмів та інструментів взаємодії з європейськими партнерами. Такий підхід дозволяє не обмежуватися лише одним видом діяльності або каналом виходу на зовнішні ринки, а створює системну модель інтеграції, яка охоплює виробничі, фінансові, маркетингові та освітні аспекти розвитку компаній.

Серед ключових інструментів цього підходу варто виділити платформи для спільних виробничих проєктів, які дозволяють українським компаніям брати участь у масштабних європейських ініціативах, об'єднуючи свої ресурси та компетенції з партнерами для створення продуктів високої доданої вартості. Не менш важливим є аутсорсинг окремих бізнес-процесів, що дає можливість оптимізувати виробництво, зменшити витрати та підвищити гнучкість компаній у відповідь на потреби європейського ринку.

Активна участь у європейських креативних хабах, коворкінгах та інкубаторах відкриває українським компаніям доступ до інноваційних технологій, експертної підтримки, мереж професійних контактів і партнерських можливостей. Такі середовища сприяють обміну досвідом, формуванню міжнародних проєктів та швидкому впровадженню інноваційних ідей у виробництво. Паралельно цифрові маркетингові платформи для продажу інтелектуальної продукції забезпечують ефективну дистрибуцію та промоцію на міжнародних ринках, дозволяючи компаніям обійти географічні обмеження та взаємодіяти безпосередньо з європейськими споживачами та бізнес-партнерами.

Особливу увагу в рамках комплексного підходу слід приділяти адаптації бізнес-моделей українських компаній до стандартів ЄС. Це не лише підвищує рівень конкурентоспроможності продукції, а й забезпечує відповідність нормам якості, сертифікації та захисту інтелектуальної власності, що є критично важливим для стабільного включення у європейські ланцюги доданої вартості. Впровадження такого комплексного підходу створює передумови для системного розвитку українського креативного бізнесу, дозволяє оптимізувати

процеси співпраці, підвищити ефективність інтеграції у міжнародні мережі та закріпити позиції України на європейському ринку інтелектуальних та креативних продуктів.

Таким чином, інтеграція українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості вимагає системного вирішення проблем фінансування, інституційної підтримки та міжнародної конкурентоспроможності. Одночасно вона відкриває значні перспективи через розвиток кластерів, діджиталізацію, міжнародні партнерства та використання новітніх моделей і механізмів інтеграції, що сприятиме зміцненню позицій України на європейському ринку креативних індустрій.

3.2. Пріоритетні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу в Україні

Креативний бізнес у сучасних умовах глобалізації виступає важливим чинником економічного розвитку та інтеграції країни у світові ланцюги створення вартості. Для України, яка перебуває на етапі активної трансформації економіки та пошуку конкурентних переваг на міжнародному рівні, стратегічне визначення пріоритетних напрямів міжнародної спеціалізації креативного сектору набуває особливої актуальності. Міжнародна спеціалізація передбачає концентрацію ресурсів та інтелектуального потенціалу на тих сферах креативної економіки, де країна має відносні переваги, потенціал для масштабування та здатність формувати стійку додану вартість у глобальному масштабі.

Сучасний український креативний сектор вирізняється значною різноманітністю і високим потенціалом для інтеграції у міжнародні ринки, охоплюючи різні підсектори, кожен з яких має власні конкурентні переваги та перспективи розвитку (табл. 3.3.).

В таблиці відображено авторський підхід до визначення пріоритетних напрямів міжнародної спеціалізації креативного бізнесу України з урахуванням

сучасних тенденцій цифровізації, інтеграції у глобальні економічні ланцюги та розвитку інноваційного потенціалу.

Таблиця 3.3.

**Пріоритетні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу
України та їх потенціал інтеграції у ланцюги доданої вартості ЄС**

№	Пріоритетний напрям міжнародної спеціалізації	Основні види діяльності	Конкурентні переваги України	Форми інтеграції у ланцюги доданої вартості ЄС	Потенціал формування доданої вартості	Експортний потенціал
1	Інформаційні технології та програмне забезпечення	Розробка ПЗ, SaaS-рішень, мобільних застосунків, AI-сервісів	Висококваліфіковані кадри, міжнародний досвід, конкурентна вартість послуг	Аутсорсинг, стратегічні альянси, участь у технологічних кластерах	Дуже високий	Дуже високий
2	Дизайн та брендинг	Графічний, промисловий, UX/UI-дизайн, бренд-стратегії	Сильні творчі компетенції, адаптивність до вимог замовників	Спільні проекти з європейськими агентствами, креативні хаби	Високий	Високий
3	Цифровий маркетинг	Performance marketing, SEO, SMM, контент-стратегії	Висока цифрова компетентність, гнучкі бізнес-моделі	Контрактне співробітництво, партнерські мережі	Високий	Високий
4	Аудіовізуальне виробництво	Відеопродакшн, анімація, motion design, post-production	Креативний потенціал, нижча собівартість послуг	Копродукція, участь у європейських медіапроектах	Високий	Високий
5	Індустрія відеоконтенту та геймдев	Розробка відеоігор, VR/AR, інтерактивний контент	Поєднання технічних і творчих компетенцій	Міжнародні студії, цифрові платформи, кластери	Дуже високий	Дуже високий
6	Цифрові медіа та онлайн-платформи	Подкасти, стрімінг, онлайн-видання, цифровий контент	Швидка адаптація до цифрових трендів	Маркетплейси, стрімінгові сервіси, партнерські мережі	Високий	Високий
7	Культурно-креативний продукт	Мода, музика, арт-продукти, сувенірна продукція	Унікальна культурна ідентичність, автентичність	Участь у фестивалях, виставках, культурних кластерах	Середній–високий	Середній–високий

Джерело: розробка автора

На відміну від традиційних підходів, запропонована класифікація не лише окреслює перспективні види креативної діяльності, а й пов'язує їх із конкретними формами інтеграції у ланцюги доданої вартості ЄС, рівнем формування доданої вартості та експортним потенціалом. Це дозволяє обґрунтувати стратегічні пріоритети міжнародної спеціалізації, що забезпечують стаке економічне зростання креативного сектору України.

Одним із найпотужніших і водночас найдинамічніших напрямів українського креативного сектору є ІТ- та цифрові медіа-технології, які сьогодні відіграють ключову роль не лише у національній економіці, але й у формуванні міжнародного іміджу країни як технологічно розвинутого та інноваційно орієнтованого гравця на глобальному ринку. Українські ІТ-компанії вже давно зарекомендували себе як надійні партнери для міжнародних замовників, що працюють у різних сферах – від класичних корпоративних рішень до складних платформ для електронної комерції, фінансових технологій, медіа та розваг. Сучасний український ІТ-сектор здатний забезпечувати повний цикл розробки цифрових продуктів: від концепту та дизайну інтерфейсів до інтеграції складних програмних модулів і підтримки масштабних систем у режимі реального часу.

Практичним підтвердженням високого потенціалу цифрової спеціалізації українського креативного бізнесу є діяльність компаній Grammarly, MacPaw та Reface, які успішно інтегровані до глобальних та європейських ланцюгів доданої вартості. Компанія Grammarly, заснована українськими підприємцями, стала одним із світових лідерів у сфері цифрових сервісів для письмової комунікації та обслуговує мільйони користувачів у країнах Європейського Союзу. Компанія MacPaw успішно експортує власні програмні продукти для користувачів операційної системи macOS, формуючи значну частину вартості за рахунок інтелектуального капіталу та інноваційних цифрових рішень. Водночас український стартап Reface став прикладом успішної комерціалізації технологій штучного інтелекту та цифрового контенту на міжнародних ринках. Досвід цих компаній свідчить про здатність українських розробників не лише виконувати аутсорсингові функції, а й створювати власні високотехнологічні продукти з

високою часткою доданої вартості, які успішно конкурують на ринках Європейського Союзу.

Окремої уваги заслуговує швидкий розвиток стартапів, орієнтованих на інноваційні технології. Серед них можна виділити проєкти у сфері блокчейну, штучного інтелекту, big data-аналітики та fintech-платформ, які демонструють високу креативність рішень та адаптивність до змін глобальних ринків. Українські розробники все частіше впроваджують AI-технології у сфери прогнозування, автоматизації бізнес-процесів, персоналізації користувацького досвіду, створення контенту та забезпечення кібербезпеки. Такий підхід дозволяє не лише генерувати високотехнологічну додану вартість, а й формувати продукти з високим експортним потенціалом, здатні конкурувати з глобальними брендами на рівних умовах.

Важливо зазначити, що цифрові медіа-технології в Україні охоплюють не лише програмування та розробку програмного забезпечення, але й креативну складову, яка включає дизайн інтерфейсів, user experience (UX), інтерактивну графіку, анімацію та розробку мультимедійного контенту. Це створює синергетичний ефект, коли технологічна компетентність поєднується з художнім мисленням, дозволяючи українським компаніям пропонувати комплексні рішення, які не лише функціональні, але й естетично привабливі та інноваційні.

Завдяки гнучкості та високому рівню кваліфікації спеціалістів, цей підсектор здатний швидко реагувати на глобальні технологічні тренди, включаючи перехід до хмарних платформ, розвиток інтерактивних сервісів, масштабування цифрового контенту та впровадження інструментів автоматизації і аналітики. Крім того, міжнародні партнери все частіше обирають українські компанії завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, а також високому рівню відповідальності та дотримання стандартів безпеки.

Таким чином, IT- та цифрові медіа-технології в Україні формують стратегічно важливу нішу міжнародної спеціалізації креативного бізнесу, поєднуючи технологічну експертизу, інноваційний підхід та креативний потенціал. Цей підсектор не лише забезпечує стабільний експорт

високотехнологічних продуктів і послуг, але й відкриває нові можливості для створення глобально конкурентоспроможних брендів, що можуть визначати стандарти у своїх сегментах і зміцнювати позиції України у світовій креативній економіці.

Наступним ключовим напрямом міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу є дизайн та архітектура, що виступають своєрідним поєднанням традиційних мистецьких підходів та сучасних технологічних і креативних методів. Українські дизайнери та архітектори демонструють унікальну здатність інтегрувати художнє мислення, технічні навички та інноваційні концепції, що дозволяє створювати продукти та проекти, здатні задовольняти найвибагливіші міжнародні стандарти якості. Кожен об'єкт, будь то архітектурний комплекс, інтер'єрне рішення або продукт промислового дизайну, відзначається високим рівнем естетичної чутливості, увагою до деталей, а також здатністю поєднувати функціональність із художньою цінністю.

Особливий інтерес на міжнародному рівні викликають проекти, що інтегрують принципи еко-дизайну та сталих матеріалів. Українські фахівці активно використовують локальні та природні ресурси, орієнтуючись на зменшення екологічного сліду, підвищення енергоефективності та створення продуктів з довгостроковою життєвою цінністю. Такий підхід не лише відповідає сучасним глобальним трендам сталого розвитку, але й дозволяє українському креативному сектору виділятися на фоні міжнародної конкуренції завдяки своєму культурному та етичному виміру.

У сфері дизайну та брендингу успішними прикладами інтеграції до міжнародних ринків виступають українські агенції Banda Agency, Fedoriv Agency та Spiilka Design Büro. Зокрема, Banda Agency отримала міжнародне визнання завдяки розробці бренду України Ukraine NOW та реалізації проектів для клієнтів із країн ЄС. Компанія Fedoriv Agency співпрацює з міжнародними брендами та реалізує комплексні проекти у сфері маркетингових комунікацій. Досвід зазначених компаній підтверджує високий експортний потенціал

українських креативних послуг та можливість їх успішної інтеграції до європейського ринку.

У сфері архітектури особливу увагу привертають унікальні інтер'єрні та міські рішення, які демонструють креативну самобутність України, її здатність поєднувати історичну спадщину з сучасними тенденціями розвитку міського середовища. Архітектурні проекти, що орієнтовані на інтеграцію культурних мотивів, локальних матеріалів та сучасних технологій, стають не лише візуально привабливими, але й функціонально ефективними, що робить їх конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Крім цього, українські дизайнери активно експериментують із цифровими інструментами – 3D-моделюванням, віртуальною та доповненою реальністю, що дозволяє створювати інтерактивні презентації проектів і залучати міжнародних замовників до спільної роботи на ранніх етапах розробки.

Унікальним аспектом українського дизайну є також поєднання культурної ідентичності та сучасного функціонального мислення. Відчутна увага до деталей, використання авторських технік та дизайнерських рішень, які спираються на локальні традиції та мистецький досвід, надає продуктам високої цінності на міжнародному ринку. Це стосується як промислового та графічного дизайну, так і fashion- та інтер'єрних рішень, де культурна автентичність стає конкурентною перевагою, що дозволяє українському креативному сектору інтегруватися у глобальні ланцюги поставок та проектної діяльності.

Таким чином, дизайн та архітектура в Україні не обмежуються лише естетичною функцією. Вони виступають інструментом міжнародної спеціалізації, здатним поєднувати культурну унікальність, економічну ефективність та інноваційність. Цей напрям створює нові можливості для формування міжнародних партнерств, залучення інвестицій, експорту послуг і продуктів високої доданої вартості, а також підвищення впізнаваності України у глобальній креативній економіці.

Анімація та ігрова індустрія в Україні на сьогодні набувають все більшого міжнародного значення, стаючи одними з ключових складових креативного

експорту та технологічного розвитку країни. Українські аніматори та геймдев-студії активно інтегруються у глобальні проекти, виконуючи роль надійних партнерів для провідних світових компаній у сфері кіно, телебачення, реклами та цифрових розваг. Їхній внесок включає створення високоякісного візуального контенту, 3D-анімації, спецефектів, інтерактивних сюжетів та мобільних ігрових продуктів, що відповідають вимогам сучасного міжнародного ринку та стандартам індустрії AAA.

Особлива увага в українських студіях приділяється розвитку інтерактивного storytelling, тобто способу подачі сюжету, який дозволяє користувачеві безпосередньо взаємодіяти з контентом та впливати на його розвиток. Це не лише підвищує залученість глядача чи гравця, але й відкриває нові можливості для монетизації та комерціалізації продукту на глобальних платформах. Разом із storytelling розвивається дизайн користувацького досвіду (UX) та інтерфейсів (UI), що робить українські продукти зручними, інтуїтивно зрозумілими та конкурентоспроможними на світовому ринку цифрових розваг.

Ігрова індустрія України демонструє високий рівень інноваційності та технологічної компетенції. Українські розробники активно використовують сучасні програмні платформи, ігрові рушії (Unity, Unreal Engine), технології віртуальної та доповненої реальності, а також інструменти штучного інтелекту для створення адаптивного контенту та складних ігрових механік. Це дозволяє продукції українських студій відповідати найвищим міжнародним стандартам і конкурувати з продукцією провідних країн індустрії, таких як США, Канада, Японія та Південна Корея.

Важливим аспектом розвитку анімації та ігрової індустрії є їхня здатність формувати стійкий експорт високотехнологічного креативного продукту. Українські студії активно співпрацюють із міжнародними партнерами, продають права на дистрибуцію своїх ігор, анімаційних фільмів і серіалів, а також надають послуги аутсорсингу в сфері 2D/3D-анімації та розробки ігрових елементів. Такий підхід не лише забезпечує притік іноземних інвестицій, а й сприяє розвитку локальної екосистеми стартапів, стимулюючи появу нових команд,

інноваційних рішень та креативних концепцій, здатних конкурувати на міжнародному рівні.

Окрім технологічного та економічного аспектів, анімація та ігрова індустрія мають значну культурну цінність. Вони дозволяють транслиувати українську культурну спадщину, історію та національні символи на глобальному рівні, створюючи продукти, які водночас розважають та формують культурну ідентичність. Завдяки цьому анімація та ігровий контент стають ефективним інструментом культурної дипломатії та формування позитивного міжнародного іміджу України.

Таким чином, анімація та ігрова індустрія України становлять стратегічно важливий напрям міжнародної спеціалізації креативного бізнесу. Високий рівень технологічної компетентності, здатність до інновацій, інтерактивність продуктів, а також культурна значущість створюють потужний потенціал для стабільного експорту, розвитку міжнародних партнерств та інтеграції українського креативного сектору у світові ланцюги створення вартості.

Музична та аудіовізуальна продукція, включно з кінематографом, сьогодні виступає одним із стратегічно важливих напрямів міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу, демонструючи високий потенціал як для економічного розвитку, так і для зміцнення культурного іміджу України на глобальному рівні. Українські музичні колективи, виконавці та продюсерські студії дедалі частіше беруть участь у престижних міжнародних фестивалях, конкурсах та виступах, що дозволяє їм формувати власну міжнародну аудиторію та завойовувати світову увагу до українського музичного продукту. Завдяки активній діяльності на цифрових платформах, таких як стримінгові сервіси, соціальні медіа та музичні агрегатори, українські артисти отримують можливість масштабувати свій творчий продукт, охоплюючи глобальні ринки без посередників.

Кінематографічна продукція України також демонструє значну динаміку розвитку. Українські фільми та короткометражні проєкти регулярно отримують нагороди та відзнаки на світових кінофорумах і фестивалях, таких як

Берлінський, Каннський чи Венеційський кінофестивалі. Це свідчить про те, що український кінопродукт відповідає міжнародним стандартам якості і є конкурентоспроможним у глобальному медіапросторі. Зростання кількості копродукцій із європейськими та американськими партнерами не лише підвищує рівень професіоналізму українських кінематографістів, але й сприяє залученню іноземних інвестицій, обміну технологіями та формуванню глобальних мереж співпраці.

Позитивним прикладом інтеграції українського аудіовізуального сектору до європейських ланцюгів доданої вартості є діяльність Film.UA Group, яка здійснює міжнародну дистрибуцію кіно- та телевізійного контенту, бере участь у європейських копродукційних проєктах та співпрацює з провідними міжнародними платформами. Значний потенціал також демонструють українські анімаційні студії Animagrad та Glowberry, продукція яких представлена на міжнародних ринках та орієнтована на широку європейську аудиторію.

Стрімке зростання популярності українського контенту на цифрових стримінгових платформах створює додаткові можливості для формування стійких джерел доходу та комерціалізації культурного продукту. Цифрова дистрибуція дозволяє українським музикантам, продюсерам та режисерам досягати глобальної аудиторії, одночасно забезпечуючи ефективну монетизацію через ліцензії, підписки, рекламні контракти та продаж прав на використання контенту. Крім того, розвиток аудіовізуальної сфери стимулює створення крос-медійних продуктів, інтегруючи музику, відео, ігровий та анімаційний контент у комплексні проєкти, що значно підвищує їхню цінність на міжнародному ринку.

Важливо зазначити, що українська музична та кінематографічна продукція має унікальну культурну складову, що додає їй конкурентної переваги на міжнародній арені. Використання національних мотивів, локальної історії, традиційних елементів у сучасному контексті дозволяє українським творцям пропонувати продукт, який одночасно є глобально зрозумілим і автентичним. Ця культурна цінність підсилює міжнародний імідж України та формує нові

можливості для культурної дипломатії, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні медіа-економічні ланцюги.

Таким чином, музична та аудіовізуальна продукція України є стратегічно важливим напрямом міжнародної спеціалізації, що поєднує економічний, технологічний та культурний потенціал. Висока якість, інноваційність, здатність до масштабування та міжнародного визнання створюють передумови для стійкого експорту культурного продукту, інтеграції у глобальні медіа-ланцюги та формування конкурентоспроможного українського креативного бренду на світовій арені.

Не менш важливим напрямом міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу є сегмент fashion- та арт-індустрії, який демонструє значний потенціал для експорту культурного та комерційного продукту. Українські бренди та художники відзначаються здатністю створювати унікальні колекції одягу, аксесуарів, ювелірних виробів та арт-продукції, поєднуючи авторський дизайн із глибоким розумінням локальних традицій, культурної спадщини та сучасних світових трендів. Такий підхід дозволяє продуктам мати високу художню цінність і водночас відповідати вимогам сучасного споживача, який шукає не лише естетику, а й індивідуальність, автентичність та соціальну значущість продукту.

Особливу увагу міжнародних ринків привертають проекти з еко-орієнтованого виробництва та сталого модного дизайну. Українські креативні підприємства активно впроваджують принципи сталого розвитку, використовуючи екологічно чисті матеріали, оптимізуючи виробничі процеси та мінімізуючи відходи. Це дозволяє їм відповідати сучасним глобальним стандартам соціальної та екологічної відповідальності, що стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності на міжнародному ринку fashion-індустрії. Такий підхід формує імідж українського креативного бізнесу як інноваційного, соціально свідомого та екологічно відповідального, що позитивно впливає на сприйняття продукту у світі та стимулює попит на нього.

Арт-індустрія України, що включає сучасне мистецтво, графіку, інсталяції, цифровий арт та інтерактивні проєкти, демонструє високий рівень креативності та здатність до інновацій. Українські художники та арт-студії активно співпрацюють із міжнародними галереями, виставковими платформами та кураторами, що дозволяє українським творам не лише отримувати визнання за кордоном, але й інтегруватися у глобальні культурні та економічні ланцюги вартості. Особливу цінність мають проєкти, що поєднують традиційні мотиви з сучасними технологіями – від digital-арту до мультимедійних інсталяцій, що надає продуктам високий рівень інноваційності та привабливості для міжнародного ринку.

Важливим аспектом fashion- та арт-індустрії є формування бренду країни та культурної дипломатії через комерційний продукт. Українські колекції одягу та арт-проєкти можуть виконувати функцію культурного послання, транслюючи локальні традиції, історію та національну ідентичність на міжнародному рівні. Це створює додаткову цінність для глобальних партнерів та споживачів, одночасно сприяючи розвитку внутрішнього ринку та залученню інвестицій у креативний сектор.

Важливу роль у просуванні українських культурних продуктів на ринки ЄС відіграють Український культурний фонд, Український інститут та проєкт House of Europe. Завдяки їх діяльності українські митці, видавництва, музичні колективи та креативні підприємства отримують можливість брати участь у міжнародних виставках, фестивалях, грантових програмах та професійних мережах співробітництва. Це сприяє розширенню присутності українського креативного сектору в європейському культурному просторі.

Таким чином, fashion- та арт-індустрія України стає не лише культурно привабливим, але й економічно вигідним напрямом міжнародної спеціалізації. Високий рівень креативності, здатність поєднувати традиції з інноваціями, соціальна та екологічна відповідальність продукту, а також ефективне використання цифрових платформ для просування створюють умови для

стабільного експорту, інтеграції у світові ланцюги вартості та зміцнення позицій України у глобальній креативній економіці.

Таким чином, поточні напрями міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу демонструють високу диференціацію, інноваційність та здатність інтегруватися у глобальні ринки. Кожен із підсекторів – від ІТ та цифрових медіа до дизайну, анімації, музики та fashion – формує унікальні конкурентні переваги, що дозволяють Україні займати стратегічні ніші у світовій креативній економіці та формувати стабільні доходи від експорту високоякісного культурного та технологічного продукту.

Перспективні напрями міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу тісно пов'язані з глобальними тенденціями цифровізації, персоналізації та інноваційного споживчого досвіду. Серед таких напрямів виділяються:

1. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – інтеграція технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) сьогодні стає одним із найперспективніших напрямів міжнародної спеціалізації креативного бізнесу в Україні, відкриваючи широкі можливості для експорту інноваційних продуктів і послуг. Використання VR/AR не обмежується розважальною сферою: ці технології активно впроваджуються у освіту, туризм, медицину, архітектуру, маркетинг та e-commerce. Їх застосування дозволяє створювати інтерактивні та захопливі користувацькі досвіди, які не лише підвищують ефективність навчання чи продажів, але й забезпечують новий рівень залучення та емоційного контакту з аудиторією.

Українські стартапи та технологічні компанії демонструють все більшу спроможність розробляти VR/AR-проекти для міжнародних клієнтів, забезпечуючи створення комплексних рішень від концептуального дизайну до інтеграції в різні платформи та пристрої. Це включає розробку VR-симуляцій для навчальних курсів, віртуальних турів історичними та культурними локаціями, інтерактивних ігор та маркетингових кампаній з елементами доповненої реальності. Завдяки високому рівню креативності та технічної експертизи,

українські фахівці здатні пропонувати продукт, який відповідає вимогам світового ринку та перевищує очікування міжнародних замовників щодо інноваційності та якості.

Особливу увагу слід приділити потенціалу VR/AR у сфері туризму та культурного експорту. Віртуальні тури історичними місцями, інтерактивні музейні експозиції та культурні події дозволяють міжнародній аудиторії знайомитися з українською спадщиною у форматі *immersive experience*, не залишаючи своєї країни. Це не лише відкриває нові канали доходу для українських креативних підприємств, але й створює можливості для формування позитивного міжнародного іміджу України як інноваційної та культурно багатой країни.

У сфері освіти VR/AR-технології дозволяють створювати інтерактивні навчальні платформи, що забезпечують глибше занурення студентів у матеріал, підвищують мотивацію до навчання та сприяють розвитку практичних навичок у безпечному віртуальному середовищі. В *e-commerce* інтеграція VR/AR дає можливість потенційним покупцям оцінювати продукцію у віртуальному просторі, приміряти одяг чи аксесуари, переглядати дизайн інтер'єру та інші продукти, що значно підвищує конверсію та комерційний успіх.

Таким чином, VR/AR-технології формують новий рівень конкурентних переваг для українського креативного бізнесу, забезпечуючи можливість створення високотехнологічного, інноваційного та креативного продукту для міжнародного ринку. Потенціал цього напряму полягає не лише у технологічній експертизі, але й у здатності українських компаній інтегрувати креативність, дизайн, *storytelling* та інноваційні підходи у комплексні продукти, що здатні конкурувати на світовому рівні та забезпечувати стійкі джерела доходу від експорту послуг та контенту.

2. Інноваційні культурні продукти та крос-креативні платформи – цей напрям представляє собою одну з найперспективніших тенденцій розвитку українського креативного сектору на міжнародній арені, оскільки дозволяє інтегрувати різні види креативної продукції – музичні композиції,

кінопродукцію, fashion-колекції, арт-об'єкти, анімацію та ігровий контент – у єдині мультиформатні продукти та комплексні культурні пропозиції. Такий підхід не лише підвищує додану вартість продукту, але й значно розширює його комерційний та культурний потенціал, роблячи український контент більш привабливим для міжнародного споживача та відкриваючи нові канали експорту.

Крос-креативні платформи дозволяють формувати комплексні проєкти, де поєднуються різні медіа та технології для створення інтерактивного, захопливого та емоційно насиченого досвіду. Наприклад, музичний альбом може супроводжуватися інтерактивним відео, VR-туром, модною колекцією та арт-інсталяцією, які разом формують єдиний брендований продукт. Такі інтегровані рішення здатні охоплювати різні сегменти аудиторії та забезпечувати глибшу залученість користувачів, що є ключовим фактором успіху на глобальних ринках культурного та розважального контенту.

Особливу цінність цього напрямку становить можливість українських креативних підприємств формувати стійкі конкурентні переваги завдяки унікальному поєднанню технологічної інноваційності та культурної автентичності. Поєднання різних видів творчості та технологій дозволяє створювати продукти, які не мають аналогів на міжнародному ринку, а також забезпечує ефективну диференціацію від глобальних конкурентів. Крос-креативні платформи також сприяють підвищенню впізнаваності українського бренду на міжнародній арені, оскільки демонструють здатність країни генерувати продукти високої креативної та культурної цінності.

Інтеграція різних видів креативної продукції також стимулює розвиток інноваційної екосистеми: вона відкриває нові можливості для партнерства між художниками, дизайнерами, музикантами, кінематографістами, ігровими студіями та технологічними компаніями. Така співпраця забезпечує обмін знаннями, розвиток нових технологій та експериментальних рішень, що дозволяє українським компаніям створювати продукти, які поєднують творчість, інновації та комерційний успіх.

Важливим аспектом крос-креативних платформ є їхня здатність забезпечувати комплексну культурну дипломатію та просування національної ідентичності. Продукти, що інтегрують музику, кіно, моду та арт, дозволяють українській культурі представити себе як сучасну, інноваційну та багатогранну на міжнародному рівні, формуючи позитивний імідж країни та підвищуючи її впізнаваність у глобальному культурному просторі.

Таким чином, інноваційні культурні продукти та крос-креативні платформи формують стратегічно важливу нішу міжнародної спеціалізації креативного бізнесу України. Високий рівень інтеграції різних видів творчості, здатність генерувати унікальні мультимедійні продукти, ефективне поєднання технологій та культурної автентичності створюють потужний потенціал для стабільного експорту, залучення міжнародних інвестицій та інтеграції українського креативного сектору у глобальні культурні та економічні ланцюги.

3. Експорт digital-контенту та онлайн-платформ – цей напрям є одним із ключових перспективних векторів розвитку міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу, оскільки дозволяє інтегрувати високоякісний цифровий продукт у глобальні ринки знань та інформаційних послуг. Українські компанії та стартапи активно розвивають освітні платформи, електронні видання, цифрові бібліотеки, інтерактивні медіапроекти та онлайн-сервіси, здатні задовольнити потреби як локальної, так і міжнародної аудиторії. Цей контент відзначається високою експертною цінністю, унікальністю подачі матеріалу та локальною культурною специфікою, що дозволяє створювати продукцію, яка має комерційну привабливість за межами національного ринку.

Важливим аспектом розвитку digital-контенту є освітні платформи, які здатні конкурувати на світовому рівні, пропонуючи інтерактивні курси, дистанційне навчання та сертифікаційні програми, що відповідають міжнародним стандартам. Використання сучасних технологій, таких як мультимедійні інтерактивні інструменти, відео- та аудіоконтент, інтерактивні тести та гейміфікація, дозволяє українським платформам забезпечувати глибоке занурення у навчальний процес та підвищувати ефективність засвоєння знань.

Такий контент має високий потенціал для комерційного масштабування на глобальні ринки, оскільки його цінність визначається не лише навчальною користю, а й інноваційністю та інтерактивністю.

Цифрові медіа та електронні видання також формують нові можливості для експорту, оскільки дозволяють транслювати локальні культурні, історичні та соціальні цінності на глобальну аудиторію. Видавничі платформи можуть створювати електронні книги, журнали, наукові статті, креативні digital-проекти, які легко інтегруються у світову мережу контенту та монетизуються через передплати, ліцензії та партнерські програми. Особливо перспективним є поєднання digital-контенту з інтерактивними технологіями, такими як AR/VR, що підвищує залученість користувача та додає додаткову цінність для міжнародних споживачів.

Значну роль відіграє також локальна культурна специфіка українського digital-контенту. Контент, який враховує національні особливості, традиції, мову та культурні коди, набуває особливої привабливості на глобальному ринку, оскільки сучасний споживач цінує автентичність, глибину та культурну унікальність продукту. Українські компанії, поєднуючи високий рівень експертності з локальною ідентичністю, здатні створювати продукти, що є одночасно конкурентоспроможними та культурно цінними.

Крім освітніх та медійних платформ, напрям digital-контенту охоплює електронні сервіси у сфері e-commerce, медіа-маркетингу, онлайн-розваг та інтерактивних сервісів. Такі платформи забезпечують ефективну дистрибуцію контенту, залучення міжнародних користувачів та формування стійких джерел доходу для українських креативних підприємств. Комплексне поєднання високої технологічності, креативності та культурної автентичності дозволяє українському digital-контенту інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості та формувати конкурентні переваги на міжнародній арені.

Таким чином, експорт digital-контенту та розвиток онлайн-платформ становлять стратегічно важливий напрям міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу. Цей напрям поєднує економічний, культурний та

технологічний потенціал, забезпечуючи можливість створювати високоякісні, інноваційні та конкурентоспроможні продукти, які здатні інтегруватися у глобальні ринки та забезпечувати стійке зростання креативної економіки України.

4. Сталий та екоорієнтований креативний бізнес – цей напрям є однією з ключових перспективних ніш міжнародної спеціалізації українського креативного сектору, оскільки він відповідає світовим трендам на користь сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної свідомості. У сучасних умовах глобалізації та зміни споживчих пріоритетів міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на продукцію, яка поєднує інноваційність, креативність та екологічну цінність. Для України це відкриває унікальні можливості формувати конкурентні переваги за рахунок поєднання локальної культурної ідентичності з принципами сталого виробництва.

Українські бренди, що працюють у сфері переробки, еко-дизайну, відновлюваних матеріалів та виробництва унікальної продукції з локальних ресурсів, демонструють високу здатність інтегрувати інноваційні технології, креативний підхід та екологічну свідомість у свої проєкти. Вони створюють продукт, який не лише відповідає міжнародним стандартам якості, але й має соціокультурну цінність, оскільки підтримує локальні громади, традиційні ремесла та культурну спадщину. Такі продукти можуть включати дизайнерські меблі з перероблених матеріалів, одяг та аксесуари з екологічно чистих тканин, арт-об'єкти з локальних ресурсів, упаковку та сувенірну продукцію з вторинної сировини.

Особливу увагу заслуговує потенціал цього напрямку у формуванні стійких міжнародних брендів. Споживачі на світових ринках дедалі більше орієнтуються на соціально відповідальні та екологічно безпечні продукти, що створює можливості для українських компаній позиціонувати себе як постачальників високоякісного та інноваційного креативного продукту. Екоорієнтовані бренди отримують переваги не лише в сегменті B2C, але й у B2B-секторі, зокрема у

сфері міжнародного дизайну, виставок та креативних проєктів для брендів, що дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Сталий креативний бізнес також має значний соціальний та культурний ефект. Через використання локальних матеріалів, підтримку традиційних ремесел та творчих майстрів, розвиток регіональних креативних кластерів та інтеграцію принципів *circular economy* українські компанії підвищують не лише економічну цінність продукту, а й його соціально-культурну значимість. Це формує додаткову привабливість для міжнародних партнерів, які зацікавлені у співпраці з брендами, що дотримуються етичних та екологічних стандартів, і одночасно сприяє формуванню сталого розвитку креативної індустрії в Україні.

Крім того, екоорієнтовані проєкти стимулюють розвиток інноваційної екосистеми: вони поєднують творчість, науково-технічні рішення та екологічну відповідальність, що дозволяє створювати високотехнологічні, унікальні та конкурентоспроможні продукти для міжнародного ринку. Інтеграція принципів сталого розвитку підвищує інвестиційну привабливість українського креативного сектору, оскільки такі проєкти відповідають вимогам міжнародних грантових програм, ESG-стандартів та глобальних інвесторів, зацікавлених у підтримці інноваційного, соціально та екологічно відповідального бізнесу.

Таким чином, сталий та екоорієнтований креативний бізнес виступає стратегічно важливим напрямом міжнародної спеціалізації України. Він поєднує економічну, соціокультурну та екологічну цінність продукту, формує конкурентні переваги, інтегрує інноваційність і креативність у міжнародні ринки, а також сприяє розвитку стійкої та відповідальної креативної економіки в Україні.

Результати проведеного дослідження свідчать, що одним із найбільш ефективних механізмів інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС є системне використання цифрових маркетплейсів, професійних платформ та інструментів онлайн-комунікації. Для забезпечення послідовності та результативності цього процесу доцільно

реалізовувати комплекс заходів відповідно до поетапної дорожньої карти інтеграції, представленої в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Дорожня карта інтеграції українських креативних компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС через використання цифрових платформ та онлайн-комунікацій

Етап	Основні заходи	Очікуваний результат
1. Аудит цифрових активів	Аналіз наявних цифрових ресурсів компанії (вебсайт, соціальні мережі, цифровий контент, портфоліо, бренд, електронна комерція); оцінка цифрової готовності до виходу на ринки ЄС	Визначення сильних і слабких сторін цифрової присутності компанії та формування плану цифрової трансформації
2. Вибір цифрової платформи для міжнародної діяльності	Визначення найбільш релевантних платформ залежно від напрямку діяльності: Etsy (дизайн, хендмейд), Behance (дизайн та креативні послуги), ArtStation (цифрове мистецтво), Fiverr та Upwork (креативні послуги), Creative Market (цифрові продукти)	Забезпечення доступу до міжнародної клієнтської бази та інтеграція у цифрові канали збуту ЄС
3. Адаптація продукту та бізнес-процесів до вимог ЄС	Локалізація контенту та комунікацій; забезпечення відповідності вимогам GDPR; реєстрація торговельних марок та авторських прав; адаптація умов продажу та сервісу до європейських стандартів	Підвищення довіри з боку європейських споживачів та зниження бар'єрів виходу на ринок
4. Формування цифрового бренду	Розробка єдиної бренд-стратегії; створення професійного цифрового портфоліо; активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу та storytelling	Формування впізнаваності бренду та посилення конкурентних переваг на ринку ЄС
5. Побудова системи онлайн-комунікацій	Використання LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok, професійних спільнот та галузевих платформ; участь у міжнародних онлайн-заходах та виставках	Розширення міжнародних контактів та залучення потенційних партнерів і клієнтів
6. Масштабування присутності у міжнародних ланцюгах доданої вартості	Розвиток партнерських мереж, участь у міжнародних креативних проєктах, використання цифрових платформ для експорту послуг та контенту	Стійка інтеграція компанії до європейських та глобальних ланцюгів доданої вартості

Джерело: розробка автора

Запропонована дорожня карта дозволяє забезпечити поетапну цифрову трансформацію діяльності українських креативних компаній та створює передумови для їх ефективного включення до європейських ланцюгів доданої

вартості. Особливе значення мають етапи адаптації до регуляторних вимог ЄС, формування цифрового бренду та розвитку міжнародних комунікаційних мереж, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності компаній на європейському ринку.

Таким чином, визначення пріоритетних напрямів міжнародної спеціалізації креативного бізнесу України має стратегічне значення для формування конкурентних переваг у глобальній економіці знань. Розвиток високотехнологічних цифрових продуктів, крос-креативних платформ, а також сталого і культурно орієнтованого бізнесу дозволяє забезпечити інтеграцію українського креативного сектору у міжнародні ланцюги вартості та підвищити його економічну, соціокультурну та інноваційну значимість.

3.3. Інноваційні механізми та інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу

Формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу в сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, управлінські та технологічні механізми. Інноваційні механізми виступають каталізаторами інтеграції українських креативних компаній у глобальні економічні ланцюги вартості та забезпечують створення сталих конкурентних переваг на ринку ЄС та інших стратегічних ринках. Новизна підходу полягає у використанні концепції крос-креативності, що передбачає інтеграцію традиційних культурних продуктів із цифровими інструментами, а також у застосуванні комплексного набору інноваційних інструментів для посилення міжнародної конкурентоспроможності (табл. 3.5.).

В таблиці наочно відображено авторську комплексну концепцію формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного

бізнесу. На відміну від фрагментарних підходів, що розглядають окремі інструменти розвитку ізольовано, концепція інтегрує стратегічну кооперацію, цифровізацію продуктів і сервісів, сучасний брендинг, захист інтелектуальної власності, розвиток кадрового потенціалу, цифрові маркетингові інструменти, крос-креативність та кластеризацію. Їх синергічна взаємодія забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищує ефективність участі українських компаній у європейських та глобальних ланцюгах доданої вартості та сприяє довгостроковому розвитку креативного сектору України.

Розглянемо основні механізми формування міжнародних конкурентних переваг. Першим рівнем формування конкурентних переваг є розробка і впровадження інноваційних організаційних та управлінських механізмів, які дозволяють креативним компаніям адаптуватися до вимог європейського ринку. Серед них ключовими є:

1. Механізм стратегічної кооперації та альянсів виступає ключовим інструментом формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки він забезпечує комплексну інтеграцію українських компаній у глобальні економічні та інноваційні ланцюги.

Таблиця 3.5

**Комплексна концепція формування міжнародної
конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу**

Інноваційний механізм / інструмент	Основний зміст	Очікуваний результат для підприємства	Вплив на міжнародну конкурентоспроможність	Роль в інтеграції у ланцюги доданої вартості ЄС
Стратегічна кооперація	Формування партнерств із європейськими компаніями, кластерами, креативними хабами та інкубаторами	Доступ до нових ринків, ресурсів, технологій та спільних проєктів	Посилення мережевих переваг та міжнародної репутації	Забезпечує включення у спільні проєкти та ланцюги доданої вартості

Продовження таблиці 3.5

Формування креативних бізнес-екосистем	Співпраця підприємств, університетів, інвесторів та державних інституцій	Синергія ресурсів та прискорення інновацій	Посилення системної конкурентоспроможності	Створює інституційне середовище для масштабної інтеграції
Цифровізація продуктів і сервісів	Переведення продуктів у цифровий формат, використання онлайн-платформ, автоматизація бізнес-процесів	Масштабування бізнесу та зниження транзакційних витрат	Підвищення швидкості виходу на ринок та адаптивності	Спрощує доступ до глобальних цифрових каналів збуту
Цифровізація маркетингу	SEO, SMM, performance marketing, аналітика даних	Розширення цільових ринків і підвищення ефективності просування	Посилення ринкових позицій	Забезпечує ефективну дистрибуцію та продаж на ринках ЄС
Сучасний брендинг	Формування унікального бренду, позиціонування та комунікаційної стратегії	Зростання пізнаваності та лояльності споживачів	Створення брендových конкурентних переваг	Підвищує ринкову релевантність і комерційну цінність продукту
Крос-креативність	Поєднання культурних продуктів із цифровими технологіями та інноваційними бізнес-моделями	Створення нових високовартісних продуктів	Формування унікальних стратегічних переваг	Генерує нові сегменти доданої вартості
Захист інтелектуальної власності	Реєстрація авторських прав, торговельних марок, патентів та ліцензування	Збереження монопольних прав і комерціалізації інновацій	Підвищення інвестиційної привабливості	Забезпечує правовий захист і монетизацію нематеріальних активів
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових та креативних компетенцій	Формування інноваційно орієнтованих команд	Посилення здатності створювати унікальні продукти	Забезпечує відповідність стандартам ЄС і зростання продуктивності

Джерело: розробка автора

Цей механізм передбачає не лише створення спільних підприємств, партнерських угод та коаліцій із провідними європейськими компаніями, а й формування довгострокових стратегічних альянсів, що охоплюють обмін знаннями, технологіями та управлінським досвідом. Через такі партнерства українські креативні підприємства отримують доступ до сучасних технологічних рішень, передових методів виробництва та маркетингових практик, що значно підвищує ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність на європейському ринку. Крім того, стратегічна кооперація сприяє розвитку довіри до українських продуктів та брендів серед міжнародних споживачів і партнерів, зміцнює репутацію компаній та відкриває нові канали збуту і просування продукції. Такий підхід дозволяє не лише підвищити інноваційний потенціал підприємств, а й створити умови для формування стабільних конкурентних переваг, що забезпечують успішну інтеграцію українського креативного сектору у європейську економіку знань та доданої вартості.

2. Механізм інноваційної диференціації є одним із ключових інструментів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки він спрямований на створення унікальних продуктів та послуг, що мають високу додану вартість і відповідають специфічним потребам та очікуванням європейських споживачів. Сутність цього механізму полягає у системному впровадженні інноваційних рішень на всіх етапах життєвого циклу продукту — від ідеї та концептуального дизайну до маркетингового просування та післяпродажного сервісу. Використання сучасних технологій дизайну, інтерактивних платформ, AR/VR-рішень, а також персоналізованого контенту дозволяє не лише виділити українські креативні продукти серед конкурентів, але й створювати нові сегменти споживацького попиту, формувати унікальний споживчий досвід і підвищувати емоційне залучення клієнтів. Інноваційна диференціація передбачає також постійне оновлення продуктового портфелю та адаптацію до змінних стандартів і регуляторних вимог європейського ринку, що забезпечує стійкість конкурентних переваг. Завдяки цьому механізму українські креативні компанії отримують

можливість не лише конкурувати за ціною, а й формувати стратегічні переваги на основі унікальності, технологічної досконалості та високої цінності продукту для міжнародних споживачів.

3. Механізм державної та муніципальної підтримки є важливим інструментом формування міжнародної конкурентоспроможності українського креативного бізнесу, оскільки він забезпечує комплексну підтримку підприємств на різних етапах їх розвитку та виходу на міжнародні ринки. Сутність цього механізму полягає у створенні сприятливих умов для інноваційної діяльності шляхом надання фінансових ресурсів, грантових програм, податкових пільг та інших стимулів, що дозволяють зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток компаній. Зокрема, державні та муніципальні програми фінансування креативних стартапів дозволяють підприємцям реалізовувати нові проекти з високим рівнем інноваційності, тоді як грантові механізми для участі у міжнародних виставках, конференціях та фестивалях сприяють підвищенню видимості українських продуктів на глобальному рівні, налагодженню ділових контактів і формуванню партнерських мереж. Податкові стимули та підтримка експорту креативних продуктів дозволяють знизити операційні витрати та підвищити ефективність міжнародної діяльності, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу. Крім того, цей механізм стимулює інтеграцію українських креативних компаній у європейські кластери та глобальні ланцюги вартості, підвищуючи довіру міжнародних партнерів до українського ринку та створюючи умови для системної та стійкої міжнародної експансії. Таким чином, державна та муніципальна підтримка виступає каталізатором розвитку креативного сектору, забезпечуючи підприємствам доступ до ресурсів, знань та міжнародних можливостей, необхідних для формування довгострокових конкурентних переваг.

4. Механізм розвитку креативної інфраструктури виступає одним із фундаментальних інструментів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки він створює сприятливе середовище для генерації інновацій, взаємодії та обміну

знаннями між різними учасниками сектору. Суть цього механізму полягає у системному формуванні фізичних та віртуальних просторів, таких як креативні хаби, коворкінги, інноваційні студії та лабораторії, які об'єднують креативні компанії, освітні установи, науково-дослідні центри та інші зацікавлені сторони. Така інфраструктура сприяє не лише концентрації ресурсів, але й розвитку міждисциплінарних колаборацій, що дозволяє підприємствам швидко впроваджувати інноваційні рішення, тестувати нові продукти та адаптувати їх до стандартів і очікувань європейського ринку. Вона стимулює обмін знаннями, досвідом та технологіями, що підвищує якість продуктів, розширює спектр послуг і сприяє створенню високої доданої вартості. Крім того, розвинена креативна інфраструктура виступає платформою для професійного розвитку кадрів, проведення освітніх та тренінгових програм, а також для проведення спільних проєктів із міжнародними партнерами. Це дозволяє українським компаніям швидше інтегруватися у глобальні креативні екосистеми, підвищувати впізнаваність брендів, залучати інвестиції та зміцнювати свої позиції на європейських та світових ринках. Таким чином, розвиток креативної інфраструктури створює системну базу для інноваційної діяльності, колаборативного виробництва та ефективного виходу на міжнародні ринки, забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу українського креативного сектору.

Інструментальний рівень формування конкурентоспроможності включає як традиційні, так і новітні підходи, що забезпечують ефективну реалізацію стратегій виходу на міжнародні ринки.

1. Цифровізація продуктів та сервісів у контексті креативного бізнесу є не просто технічним удосконаленням або модернізацією виробничих процесів, а радше фундаментальним трансформаційним інструментом, який дозволяє підприємствам радикально змінювати підходи до створення, поширення та монетизації креативного контенту на міжнародному рівні. Вона охоплює весь життєвий цикл продукту — від ідеї та концептуального дизайну до взаємодії з кінцевим споживачем і формування бренду на глобальному ринку, створюючи

нові формати контенту, що відповідають високим стандартам ЄС та вимогам сучасних цифрових екосистем. Основою цього механізму є впровадження передових цифрових технологій у виробничі, маркетингові та комунікаційні процеси, що дозволяє підвищувати ефективність, гнучкість і швидкість реакції компаній на зміни в споживчому попиті та ринкових тенденціях.

Серед ключових елементів цифровізації варто виділити створення цифрових платформ для дистрибуції, які забезпечують доступ до міжнародних ринків і дозволяють креативним компаніям налагоджувати прямий контакт зі споживачами, мінімізуючи посередницькі ланки та оптимізуючи логістичні витрати. Віртуальні шоуруми та онлайн-галереї надають можливість демонструвати продукцію у форматі *immersive experience*, що значно підвищує залучення клієнтів і формує унікальний споживчий досвід. Інтерактивні мобільні застосунки та мультимедійні продукти, які інтегрують текст, графіку, аудіо та відео, створюють нові способи взаємодії із споживачем, забезпечують персоналізацію контенту та дозволяють компаніям оперативно реагувати на індивідуальні потреби користувачів.

Важливим елементом підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського креативного бізнесу є системне використання цифрових інструментів для просування, дистрибуції та продажу продукції на ринках Європейського Союзу. Їх застосування забезпечує скорочення часових і фінансових витрат на вихід на зовнішні ринки, розширення каналів збуту, посилення комунікації з європейськими партнерами та оперативне реагування на зміни попиту й стандартів якості (табл. 3.6.).

Таким чином, цифрові маркетплейси, платформи для спільних проєктів, CRM-системи, інструменти цифрового маркетингу та аналітики формують комплексну цифрову інфраструктуру інтеграції українських компаній у європейський креативний сектор. Їх системне використання створює стійкі конкурентні переваги, забезпечує масштабування бізнесу та підвищує ефективність участі у європейських і глобальних ланцюгах доданої вартості.

Крім цього, цифровізація сприяє розвитку аналітичних та управлінських можливостей підприємств. Використання великих даних, інструментів бізнес-аналітики та цифрових моделей поведінки споживачів дозволяє прогнозувати попит, адаптувати пропозицію під локальні та міжнародні ринки, оптимізувати ціноутворення та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Це створює основу для стратегічного планування та довгострокового розвитку креативних компаній у конкурентному середовищі.

Особливо важливим аспектом є те, що цифровізація відкриває можливості для інтеграції українських креативних компаній у глобальні інноваційні та культурні екосистеми, дозволяє брати участь у міжнародних проектах, фестивалях та виставках у форматі онлайн та гібридних моделей. Це підвищує впізнаваність українського бренду на світовій арені, формує позитивний імідж та довіру міжнародної аудиторії, а також забезпечує масштабування бізнесу без значного збільшення витрат.

Таблиця 3.6.

Системне обґрунтування цифрових інструментів для просування, дистрибуції та продажу креативних продуктів на європейському ринку

№	Цифровий інструмент	Основне призначення	Приклади платформ та сервісів	Економічний ефект для підприємства	Вплив на міжнародну конкурентоспроможність	Роль у виході на ринок ЄС
1	Цифрові маркетплейси	Продаж креативних продуктів і послуг	Etsy, Behance, ArtStation, Amazon Handmade, Creative Market	Зростання продажів, розширення географії збуту	Підвищення доступності продукту для міжнародних клієнтів	Забезпечують прямий доступ до європейських споживачів
2	Платформи для спільних проєктів	Організація міжнародної кооперації	Upwork, Fiverr, Toptal, Notion, Slack	Зменшення транзакційних витрат	Посилення партнерських зв'язків	Дозволяють брати участь у міжнародних проєктах
3	Інструменти онлайн-комунікації	Переговори та управління взаємодією з клієнтами	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams	Скорочення витрат на відрядження	Підвищення швидкості прийняття рішень	Полегшують комунікацію з партнерами з ЄС

Продовження таблиці 3.6

4	CRM-системи	Управління клієнтською базою та продажами	HubSpot, Salesforce, Zoho CRM	Підвищення конверсії та утримання клієнтів	Посилення клієнтоорієнтованості	Забезпечують системну роботу з європейськими замовниками
5	Інструменти цифрового маркетингу	Просування бренду та аналітика попиту	Google Ads, Meta Ads, SEMrush, Ahrefs	Оптимізація маркетингових витрат	Зростання впізнаваності бренду	Дозволяють таргетувати європейські ринки
6	Платформи електронної комерції	Автоматизація продажів	Shopify, WooCommerce, BigCommerce	Масштабування збуту	Підвищення операційної ефективності	Створюють власні канали продажу в ЄС
7	Аналітичні інструменти	Моніторинг попиту та поведінки споживачів	Google Analytics, Power BI, Tableau	Підвищення обґрунтованості рішень	Швидка адаптація до змін ринку	Дозволяють оперативно реагувати на вимоги споживачів ЄС
8	Платформи захисту ІВ	Реєстрація та моніторинг прав	EUIPO, WIPO, Copyright tools	Зниження ризиків копіювання	Підвищення інвестиційної привабливості	Забезпечують правовий захист на ринку ЄС

Джерело: розробка автора

Таким чином, цифровізація продуктів та сервісів виступає не лише технологічним інструментом, а стратегічним фактором конкурентоспроможності, що дозволяє українському креативному бізнесу створювати інноваційні продукти з високою доданою вартістю, адаптовані до вимог європейських споживачів, забезпечувати ефективну комунікацію і маркетинг на міжнародному рівні та формувати стійкі конкурентні переваги у глобальному креативному середовищі. Вона відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу, сприяє впровадженню крос-креативних рішень та інтеграції традиційних культурних продуктів із сучасними цифровими технологіями, що робить український креативний сектор більш інноваційним, гнучким і орієнтованим на міжнародні стандарти та глобальні ринки.

2. Інструмент брендингу та позиціонування на міжнародному ринку є одним із найважливіших елементів формування стійкої конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки саме через бренд компанія формує власну ідентичність, впізнаваність та довіру серед споживачів на глобальному рівні. Цей інструмент передбачає комплексний підхід, що включає не лише традиційні маркетингові комунікації, а й глибоку культурну адаптацію продукту, його естетичних та змістових характеристик під локальні очікування та стандарти європейського споживача. Сутність брендингу полягає у створенні цілісного образу компанії або продукту, який поєднує комерційну привабливість, емоційне залучення аудиторії та культурну цінність, що дозволяє українським креативним продуктам виділятися серед глобальних аналогів і формувати довгострокові асоціації з високою якістю та інноваційністю.

Ключовим компонентом цього інструменту є *storytelling* — стратегічне використання наративу для передачі унікальної історії продукту, що включає його культурне походження, творчий процес, особливості дизайну та соціальну значущість. Через *storytelling* українські креативні компанії можуть створювати емоційний зв'язок із європейськими споживачами, підкреслюючи автентичність та неповторність свого продукту. Цей підхід дозволяє не лише відокремити продукцію українських брендів від масових глобальних товарів, а й формує імідж, який відповідає очікуванням міжнародної аудиторії щодо інноваційності, екологічності та культурної цінності.

Брендинг також включає елементи візуальної ідентичності — логотипи, кольорові схеми, дизайн упаковки та інші графічні атрибути, які створюють впізнаваний образ компанії на міжнародному рівні. Окрім цього, важливим аспектом є стратегічне позиціонування, що визначає, як продукт буде сприйматися на різних сегментах європейського ринку, які цінності та потреби споживачів він задовольняє та як вирізняється серед конкурентів. Позиціонування ґрунтується на глибинному аналізі культурних, соціальних та економічних особливостей кожного локального ринку, що дозволяє

максимально ефективно адаптувати маркетингові повідомлення та комунікаційні стратегії.

Важливим елементом є також інтеграція брендингу з цифровими каналами комунікації: соціальні мережі, цифрові платформи, інтерактивні кампанії та мультимедійні продукти дозволяють ефективно донести бренд-меседж до європейської аудиторії, підвищити впізнаваність та залученість користувачів. Завдяки такому комплексному підходу брендинг стає не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічним ресурсом, який формує довгострокові конкурентні переваги, зміцнює міжнародну репутацію українських креативних компаній і відкриває нові можливості для інтеграції у глобальні культурні та економічні мережі.

3. Інструмент інтелектуальної власності та захисту прав є одним із критично важливих компонентів формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки він забезпечує правову охорону інноваційних продуктів, технологій та креативних ідей, які є основою доданої вартості та унікальності українських компаній на глобальному ринку. Сутність цього інструменту полягає у систематичному використанні правових механізмів для захисту результатів інтелектуальної діяльності, включаючи реєстрацію торгових марок, патентів, авторських прав, промислових зразків та інших об'єктів, що визначають унікальність продукту або послуги. Надання юридичної охорони дозволяє не лише запобігати незаконному використанню креативних розробок конкурентами, а й створює умови для легального комерційного використання продуктів на міжнародних ринках, залучення інвестицій та стратегічного партнерства.

Для ринку ЄС застосування цього інструменту є особливо важливим через високі стандарти охорони інтелектуальної власності та жорсткі регуляторні вимоги, що встановлюються відповідно до директив і програм, таких як Creative Europe. Українські компанії, що прагнуть інтегруватися у європейські економічні та культурні ланцюги, повинні не лише реєструвати свої права на національному рівні, а й забезпечувати їх захист у міжнародних юрисдикціях,

що дає можливість легально комерціалізувати продукти, проводити ліцензування та франчайзинг, а також брати участь у спільних проєктах і конкурсах на європейських платформах.

Захист інтелектуальної власності сприяє формуванню довіри серед міжнародних партнерів і споживачів, оскільки гарантує, що креативні продукти є автентичними та відповідають стандартам якості та етики. Він також стимулює інноваційну діяльність, оскільки підприємства отримують мотивацію інвестувати в розробку нових ідей, знаючи, що їхні результати будуть юридично захищені від копіювання та неправомірного використання. Крім того, ефективний захист інтелектуальної власності дозволяє українським компаніям створювати власні бренди на європейському ринку, збільшувати їхню впізнаваність та забезпечувати стратегічні конкурентні переваги на основі унікальних і запатентованих рішень.

Таким чином, інструмент інтелектуальної власності та захисту прав не лише мінімізує ризики неправомірного використання креативних продуктів, а й виступає каталізатором розвитку інноваційної діяльності, сприяє підвищенню довіри та впізнаваності українських креативних брендів на міжнародній арені, забезпечує можливість легальної комерціалізації та інтеграції у глобальні культурні та економічні екосистеми, створюючи фундамент для стійкої міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу.

Інструмент фінансового менеджменту та інвестицій є одним із ключових механізмів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки саме ефективне фінансування та грамотне управління ресурсами дозволяють компаніям реалізовувати інноваційні проєкти, масштабувати діяльність і швидко адаптувати продукти до вимог міжнародних ринків. Сутність цього інструменту полягає у застосуванні сучасних фінансових методів та інструментів, таких як венчурне фінансування, краудфандинг, інвестиційні платформи, спеціалізовані фонди підтримки креативних стартапів, а також механізми залучення приватного та державного капіталу. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний грошовий

потік, оптимізувати фінансові ризики та ефективно розподіляти ресурси на розробку, виробництво та просування креативних продуктів.

Венчурне фінансування дає можливість отримати інвестиції для реалізації високоризикових і інноваційних проєктів, які мають потенціал для виходу на міжнародний ринок і створення високої доданої вартості. Краудфандинг, у свою чергу, забезпечує не лише фінансову підтримку, а й формування спільноти споживачів, яка зацікавлена у продукті ще на етапі його створення, що сприяє тестуванню ринку, отриманню зворотного зв'язку та корекції продукту відповідно до очікувань цільової аудиторії. Інвестиційні платформи для креативних проєктів відкривають доступ до міжнародних інвесторів та фінансових ресурсів, що дозволяє швидко масштабувати бізнес, впроваджувати нові технології та адаптувати продукти під регіональні та культурні особливості європейських ринків.

Крім того, ефективний фінансовий менеджмент передбачає стратегічне планування, аналіз ризиків, управління капіталом і контроль витрат, що забезпечує стійкість бізнесу у конкурентному середовищі та підвищує привабливість компанії для інвесторів і партнерів. Він також дозволяє підприємствам інтегрувати інноваційні продукти у глобальні ланцюги вартості, брати участь у міжнародних проєктах та фестивалях, а також залучати додаткові ресурси для просування бренду та розширення ринкової присутності.

Таким чином, інструмент фінансового менеджменту та інвестицій є стратегічним ресурсом, який забезпечує українським креативним компаніям можливість ефективно реалізовувати інноваційні ідеї, оптимізувати фінансові процеси, знижувати ризики та створювати умови для масштабування та успішної інтеграції у міжнародні ринки. Він виступає фундаментом для стабільного розвитку та стійкої конкурентоспроможності вітчизняного креативного сектору, забезпечуючи підприємствам доступ до сучасних фінансових ресурсів, партнерських мереж і можливостей для інноваційного зростання на глобальній арені.

Інструмент навчання та підвищення кваліфікації персоналу є одним із фундаментальних механізмів формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, оскільки ефективність та інноваційний потенціал будь-якої компанії значною мірою визначаються професійним рівнем її кадрів. Сутність цього інструменту полягає у системному підході до розвитку компетенцій працівників, що включає не лише оволодіння сучасними методами управління креативними проєктами, а й глибоке розуміння європейських стандартів у сфері дизайну, маркетингу, виробництва та просування креативних продуктів. Особлива увага приділяється цифровій грамотності та вмінню ефективно використовувати інноваційні технології — від платформ для дистрибуції контенту до AR/VR-рішень і інтерактивних сервісів, що дозволяє персоналу адаптувати продукти та сервіси під специфічні потреби міжнародних ринків, зокрема європейського сегменту.

Цей інструмент включає комплекс заходів, спрямованих на безперервне підвищення кваліфікації та професійний розвиток, серед яких значну роль відіграють обмінні програми, стажування у провідних європейських компаніях та участь у міжнародних освітніх проєктах, семінарах і конференціях. Такі програми дозволяють співробітникам здобувати практичний досвід у роботі над реальними проєктами, засвоювати передові підходи до креативного менеджменту, а також налагоджувати професійні контакти і партнерські зв'язки на міжнародному рівні. Особливо важливим є культурне навчання, яке передбачає ознайомлення з локальними традиціями, стилістичними вподобаннями та естетичними нормами різних європейських ринків, що дозволяє адаптувати креативні продукти так, щоб вони відповідали очікуванням і запитам міжнародних споживачів.

Крім того, системне навчання персоналу сприяє формуванню внутрішньої організаційної культури інноваційності та креативності, стимулює генерацію нових ідей і підвищує ефективність командної роботи. Воно також забезпечує компаніям здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати нові технології та розширювати спектр послуг і продуктів відповідно до

міжнародних стандартів. Інвестиції у професійний розвиток кадрів безпосередньо впливають на довгострокову конкурентоспроможність компаній, дозволяючи їм формувати стійкі стратегічні переваги, підвищувати якість продуктів та послуг і забезпечувати впевнене позиціонування на глобальних ринках.

Таким чином, інструмент навчання та підвищення кваліфікації персоналу виступає не лише засобом формування професійних компетенцій, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує ефективну інтеграцію українського креативного бізнесу у міжнародні економічні та культурні ланцюги, сприяє розвитку інноваційних підходів, підвищує гнучкість та адаптивність компаній і створює умови для тривалого зростання та стійкої міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного сектору.

Синергія між механізмами та інструментами формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу виступає критично важливим фактором, що дозволяє створювати комплексну та системну основу для стійких конкурентних переваг. Ця синергія полягає у взаємопов'язаному та взаємопідсилюючому використанні стратегічної кооперації, інноваційної диференціації, державної підтримки, розвитку креативної інфраструктури, цифровізації продуктів і сервісів, брендингу, захисту інтелектуальної власності, фінансового менеджменту та навчання персоналу. У результаті формується цілісна система, яка забезпечує компаніям можливість гнучко реагувати на динамічні зміни на міжнародних ринках та формувати стійкі конкурентні позиції.

Насамперед, така синергія забезпечує швидку адаптацію продуктів і сервісів під зміни попиту на міжнародних ринках, що особливо важливо для європейського сегменту, де стандарти споживчого досвіду постійно оновлюються, а очікування клієнтів стають дедалі більш вимогливими. Використання інструментів цифровізації, брендингу та інноваційної диференціації дозволяє оперативно коригувати пропозицію, впроваджувати нові формати контенту, інтерактивні сервіси та персоналізовані продукти, що відповідають локальним уподобанням та культурним особливостям споживачів.

По-друге, синергія сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва та якості цифрового контенту. Взаємодія між стратегічною кооперацією, розвитком креативної інфраструктури та впровадженням сучасних цифрових платформ дозволяє українським компаніям отримувати доступ до передових технологій, найкращих практик та знань міжнародних партнерів, що значно підвищує ефективність виробничих процесів, якість продуктів і рівень інноваційності. По-третє, інтегрований підхід підсилює позиції українського креативного бізнесу в європейських кластерах та мережах співпраці. Створення стратегічних альянсів, участь у міжнародних проєктах, обмін досвідом та розвиток партнерських мереж дозволяють підприємствам займати конкурентні ніші, брати участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та підвищувати свою видимість на міжнародній арені. Це сприяє не лише комерційному успіху, а й інтеграції українського креативного сектору у глобальні культурні та економічні екосистеми.

Нарешті, синергія механізмів і інструментів формує позитивний імідж та впізнаваність українських брендів на глобальній арені, що є невід'ємною складовою стійкої конкурентоспроможності. Ефективне поєднання брендингу, захисту інтелектуальної власності, цифровізації та активної участі у міжнародних освітніх і культурних проєктах забезпечує формування автентичного та унікального образу українських креативних продуктів, підвищує довіру споживачів та партнерів і сприяє сталому зростанню бізнесу.

Таким чином, синергія між механізмами та інструментами створює цілісну, взаємопідсилюючу систему, яка забезпечує українському креативному бізнесу здатність швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати технологічний рівень і якість продуктів, зміцнювати позиції у європейських мережах співпраці та формувати впізнавані бренди, що у сукупності закладає фундамент для стійкої та довгострокової міжнародної конкурентоспроможності.

Особливо перспективним напрямом розвитку міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу є застосування концепції крос-креативності, яка представляє собою синтез традиційних

культурних продуктів із сучасними цифровими технологіями та інноваційними підходами до створення контенту (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Концепція крос-креативності як інструмент формування міжнародної конкурентоспроможності креативного бізнесу

Елемент концепції крос-креативності	Традиційна складова	Цифрово-інноваційна складова	Синергетичний результат	Ефект для міжнародної конкурентоспроможності	Значення для інтеграції у ланцюги доданої вартості ЄС
Культурний контент	Національна культура, мистецтво, музика, ремесла, дизайн	Digital art, 3D-візуалізація, VR/AR, AI-генерація контенту	Унікальний цифровий продукт з високою доданою вартістю	Диференціація та зростання інноваційності	Формування нових сегментів value chains
Аудіовізуальна продукція	Кіно, анімація, відео, фотографія	Streaming, motion design, post-production, CGI	Масштабований мультимедійний контент	Розширення присутності на міжнародних платформах	Інтеграція у європейські медіапроекти
Мода та креативний дизайн	Традиційні мотиви, текстиль, декоративне мистецтво	CAD-дизайн, цифрове моделювання, e-commerce	Інноваційні дизайнерські продукти	Посилення брендової цінності	Вихід на європейські fashion-маркетплейси
Освітньо-культурні продукти	Музеї, освітні програми, культурна спадщина	Онлайн-курси, інтерактивні платформи, gamification	Нові цифрові формати монетизації знань	Зростання масштабованості та експорту послуг	Інтеграція у EdTech та культурні платформи ЄС
Ігровий та інтерактивний контент	Історичні сюжети, культурні образи	Game development, VR/AR, метавсесвіт	Інноваційні продукти для глобальної аудиторії	Створення високотехнологічних конкурентних переваг	Участь у міжнародних game-кластерах
Туристично-креативний продукт	Культурні маршрути, події, фестивалі	Мобільні застосунки, цифрові гіді, AR-навігація	Інтерактивний туристичний досвід	Підвищення міжнародної привабливості	Розширення присутності на туристичних платформах

Джерело: розробка автора

Суть цієї концепції полягає у поєднанні автентичних елементів української культури - мистецтва, ремесел, дизайну, музики та театального мистецтва - з цифровими інструментами, такими як віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), штучний інтелект (AI), інтерактивні мультимедійні платформи, цифровий маркетинг та онлайн-дистрибуція. Такий інтегрований підхід дозволяє створювати продукти і сервіси з високою доданою вартістю, які не лише зберігають національну ідентичність, а й відповідають сучасним вимогам глобальних ринків, зокрема європейського сегменту, де цінується інноваційність, культурна унікальність та інтерактивний досвід споживача.

В таблиці відображено удосконалену концепцію крос-креативності, яка базується на синергійному поєднанні традиційних культурних продуктів із цифровими технологіями та інноваційними бізнес-моделями. На відміну від традиційних підходів, де культурний контент і технології розглядаються окремо, запропонована концепція демонструє механізм створення нових високовартісних продуктів, адаптованих до вимог ринків Європейського Союзу. Це забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення інноваційності, масштабованості та ефективну інтеграцію українського креативного бізнесу у європейські та глобальні ланцюги доданої вартості.

Використання крос-креативності дозволяє поєднувати традиційні форми вираження з інноваційними методами презентації та взаємодії зі споживачем. Наприклад, цифровізація ремесел через VR-екскурсії, інтерактивні онлайн-майстерні або застосування AI для персоналізації дизайну дозволяє значно розширити аудиторію та залучити нові сегменти споживачів, які цінують не лише продукт як фізичний об'єкт, а й досвід, який він надає. Подібна інтеграція сприяє підвищенню привабливості продуктів, дозволяє компаніям пропонувати унікальні комбінації традиційної та цифрової складової, формуючи інноваційні пропозиції, що вирізняються серед глобальних аналогів.

Крос-креативність також стимулює розвиток міждисциплінарних команд та колаборацій, оскільки для реалізації таких проєктів необхідне залучення фахівців із різних галузей — художників, дизайнерів, інженерів, IT-спеціалістів,

маркетологів. Це створює умови для генерації нових ідей, інноваційних рішень та швидкої адаптації продукту до різних сегментів європейського ринку з урахуванням культурних, естетичних та технологічних особливостей кожного регіону.

Крім того, крос-креативність відкриває можливості для масштабування бізнесу та формування стійких конкурентних переваг. Продукти, створені на перетині традиційних та цифрових форматів, мають високу інноваційну цінність і здатні забезпечити українським компаніям довгострокову видимість на міжнародних ринках, сприяючи формуванню позитивного іміджу та впізнаваності на глобальній арені. Вони дозволяють позиціонувати Україну як країну, що здатна поєднувати глибокі культурні традиції з сучасними технологіями, створюючи продукти, що відповідають сучасним стандартам креативної економіки та очікуванням європейських споживачів.

Таким чином, концепція крос-креативності не лише підвищує додану вартість продуктів і послуг, а й забезпечує їхню адаптацію під різноманітні сегменти міжнародного ринку, стимулює інноваційний розвиток креативного сектору, сприяє інтеграції українських компаній у глобальні культурні та економічні мережі та закладає основу для формування стійких та довгострокових конкурентних переваг.

Формування міжнародної конкурентоспроможності українського креативного бізнесу вимагає комплексного використання інноваційних механізмів і інструментів, що поєднують технологічні, організаційні та маркетингові підходи. Новизна дослідження полягає у виділенні синергійної моделі крос-креативності, яка інтегрує традиційні та цифрові креативні ресурси, а також у системному поєднанні державної підтримки, міжнародної кооперації, технологічних інновацій та брендингу. Реалізація таких підходів створює передумови для довгострокового зростання та ефективного виходу українського креативного бізнесу на ринок ЄС, забезпечуючи його стійку конкурентну перевагу у глобальному середовищі.

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз проблем і перспектив інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості свідчить про наявність низки економічних, організаційних, інституційних та культурних бар'єрів, що стримують цей процес. Серед ключових проблем – недостатня фінансова підтримка та обмежений доступ до інвестицій, слабка інституційна підтримка й відсутність ефективних регуляторних механізмів, низька конкурентоспроможність на зовнішніх ринках через обмежені знання про європейського споживача, відсутність стратегічного маркетингу та соціально-культурні бар'єри, що зменшують ефективність міжнародної взаємодії.

Водночас сучасні тенденції створюють реальні можливості для подолання цих бар'єрів. До них належать розвиток кластерних структур і коопераційних платформ, впровадження цифрових технологій і маркетингових платформ, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій у сфері міжнародного бізнесу, а також активне використання грантових програм, фондів підтримки та партнерських мереж ЄС. Ефективною моделлю інтеграції є комплексний підхід, що поєднує платформи для спільних виробничих проєктів, аутсорсинг, участь у креативних хабах і інкубаторах, цифрові маркетингові платформи та адаптацію бізнес-моделей до стандартів ЄС. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стійку інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості та створити передумови для довгострокового розвитку українського креативного сектору.

2. Проведений аналіз поточних та перспективних напрямів міжнародної спеціалізації українського креативного бізнесу дозволяє стверджувати, що сектор володіє значним потенціалом для інтеграції у глобальні економічні та культурні ланцюги вартості. Поточні напрями, серед яких ІТ- та цифрові медіа-технології, дизайн та архітектура, анімація та ігрова індустрія, музична та аудіовізуальна продукція, а також fashion- та арт-індустрія, демонструють стійке зростання експорту, активне залучення міжнародних інвестицій та високу

адаптивність до світових трендів. Кожен із цих підсекторів забезпечує формування високотехнологічного, інноваційного та конкурентоспроможного продукту, здатного конкурувати на міжнародних ринках і водночас підтримувати культурну самобутність України.

Перспективні напрями міжнародної спеціалізації, такі як інтеграція VR/AR-технологій, розвиток інноваційних культурних продуктів та крос-креативних платформ, експорт digital-контенту та онлайн-платформ, а також сталий і екоорієнтований креативний бізнес, відкривають нові можливості для створення мультимедійних, технологічно просунутих та соціально відповідальних продуктів. Вони поєднують креативність, культурну автентичність, інноваційні технології та принципи сталого розвитку, що забезпечує Україні унікальні конкурентні переваги на світовому ринку креативної економіки.

Особливо важливим є те, що зазначені напрями не лише формують економічну додану вартість, а й сприяють підвищенню міжнародної впізнаваності української культури, розвитку культурної дипломатії та інтеграції українських креативних підприємств у глобальні мережі партнерства та співпраці. Такий комплексний підхід дозволяє створювати стійкі джерела доходу, залучати інвестиції, формувати інноваційні екосистеми та забезпечувати довгостроковий розвиток креативної економіки України.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності поетапного впровадження цифрових інструментів інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу. Доведено, що ефективність виходу на європейський ринок значною мірою залежить не лише від якості креативного продукту, а й від рівня цифрової зрілості компанії, її здатності використовувати сучасні маркетингові інструменти, професійні онлайн-платформи та інструменти цифрових комунікацій. У зв'язку з цим запропоновано дорожню карту інтеграції, яка передбачає послідовне проходження етапів аудиту цифрових активів, вибору спеціалізованих платформ міжнародної взаємодії, адаптації продуктів і бізнес-процесів до нормативних та

ринкових вимог ЄС, формування цифрового бренду та розвитку міжнародних онлайн-комунікацій.

Запропонований алгоритм забезпечує системний підхід до інтеграції українських компаній у європейські ланцюги доданої вартості та дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на зовнішні ринки. Особливого значення набувають заходи із захисту інтелектуальної власності, локалізації контенту, розвитку цифрової репутації та використання міжнародних платформ для просування креативних продуктів і послуг. Реалізація запропонованої дорожньої карти сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, розширенню їх участі у міжнародних мережах співробітництва та зміцненню позицій України у європейському креативному просторі.

3. Формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу є комплексним процесом, що потребує синергії різноманітних механізмів і інструментів. Застосування стратегічної кооперації, інноваційної диференціації, державної та муніципальної підтримки, розвитку креативної інфраструктури, цифровізації продуктів та сервісів, брендингу, захисту інтелектуальної власності, ефективного фінансового менеджменту та навчання персоналу дозволяє створити цілісну систему стійких конкурентних переваг.

Особливо важливою є інтеграція концепції крос-креативності, що поєднує традиційні культурні продукти з сучасними цифровими технологіями, забезпечуючи високий рівень доданої вартості та адаптацію продуктів під вимоги різних сегментів європейського ринку. Синергетичне використання цих механізмів і інструментів сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва, розширенню міжнародних партнерських мереж, формуванню впізнаваних брендів та створенню умов для тривалого зростання креативного сектору України. Таким чином, розділ підкреслює, що системне поєднання механізмів і інструментів не лише забезпечує оперативну адаптацію до змін ринку та технологічних трендів, а й створює стратегічний фундамент для стійкої інтеграції українського креативного бізнесу у глобальні економічні та культурні

ланцюги, підвищуючи його конкурентоспроможність на міжнародній арені та формуючи довгострокові переваги для національної креативної економіки.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [166, 172, 229, 230]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання з узагальнення та авторського обґрунтування методологічних засад, моделей, механізмів та інструментів інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу. За результатами дослідження обґрунтовано методологічні та прикладні висновки й пропозиції.

1. В дисертаційному дослідженні встановлено теоретичні витoki концепції «ланцюг доданої вартості», які охоплюють три основні наукові напрямки, які розвивалися паралельно та забезпечили у сукупності комплементарний внесок у сучасне системне осмислення цієї категорії. Історично перший науковий напрям, що сформувався в межах класичної політекономії, пов'язаний з теоретичними постулатами представників економіки розвитку (А. Льюїс, А. Гіршман, У. Ростоу). Він започаткував макрорівневу лінію дослідження ланцюгів вартості, яка фокусувалася на вивченні процесів структурної трансформації у контексті переміщення ресурсів між секторами з різним рівнем доданої вартості (теорія дуалістичної економіки А. Льюїса), осмисленні впливу зворотних і прямих зв'язків сектору на інші суміжні галузі економіки (концепція «незбалансованого зростання» А. Гіршмана) та послідовному, стадійному нарощуванні доданої вартості, що відображає рух економіки від простіших до більш технологічно складних та високовартісних конфігурацій виробництва (лінійна модель У. Ростоу).

Представники другого наукового напрямку досліджень ланцюгів вартості (теорія фрагментації), базуючись на принципах неокласичної теорії торгівлі, досліджували процеси дезагрегації (роззосередження) виробничого процесу на окремі блоки, які поєднуються між собою «сервісними зв'язками», що включають координацію виробництва, транспорт, комунікації, страхування, фінанси та управління. Продовженням цього наукового напрямку стала теорія «двовимірної фрагментації», в якій дезагрегація виробництва розглядається через призму просторового розділення виробничих процесів (внутрішня проти

міжнародної фрагментації) та організаційного його виміру (внутрішньофірмова фрагментація виробничого процесу проти аутсорсингу).

Третім напрямком дослідження ланцюгів вартості стала управлінська концепція, започаткована М. Портером у 1985 році в контексті аналізу джерел конкурентних переваг, в якій компанія характеризується через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів: основних (вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг і продаж, сервіс) та допоміжних видів діяльності фірми (загальна інфраструктура, закупівлі, дослідження й розробки, управління персоналом). Нарешті, концепцією, яка об'єднала усі ці три траєкторії розвитку методології досліджень ланцюгів вартості у єдину сучасну наукову парадигму стала теорія «глобального ланцюга вартості», обґрунтована Г. Джереффі, Дж. Гамфрі та Т. Стерджоном у 2005 році із типологією режимів управління (ринковий, модульний, реляційний, «полонений» та ієрархічний).

2. Досліджено характерні особливості та ключові тренди основних етапів еволюції міжнародного креативного бізнесу. Початковий *етап формування передумов для подальшого розвитку креативного бізнесу* (1950–1980-ті рр.) характеризувався поступовим становленням культурних індустрій, які стали невід'ємною частиною масової культури, закладанням основ економічної цінності творчого продукту та його ринкової комерціалізації, перетворенням виробництва контенту на систематизований бізнес-процес, а також поширенням технічних інновацій (розвиток телебачення, звукозапису, реклами та масових носіїв інформації). Наступний *період інституційного оформлення креативного бізнесу* (1990–2005) ознаменувався закріпленням поняття креативних індустрій у законодавстві та державній політиці, насамперед, розвинених країн світу, поширенням спеціалізованих програм, політичних ініціатив та просвітницьких проєктів з підтримки креативного підприємництва, розглядаючи його як чинник економічного зростання, інновацій та зайнятості, формуванням перших креативних кластерів.

Період цифрової трансформації (2005–2019 рр.) заклав нову парадигму взаємодії між творцем, технологією та споживачем: цифрові платформи

перетворилися на екосистеми креативного бізнесу, надаючи нові технічні інструменти та формати для комерціалізації творчої діяльності, активно розвивалися краудфандингові сервіси та гейміфіковані форми взаємодії з контентом, зросла економічна значущість цифрового мистецтва, графічного дизайну, створення відеопродукції та ігор, UX/UI-дизайну, а також фрілансерів та мікропідприємців у сфері креативної індустрії, в якій відбувся перехід від централізованих, інституціоналізованих моделі до децентралізованих, цифрових, персоналізованих підходів. Період постпандемічної адаптації та воєнних викликів (2020–дотепер) характеризувався кардинальним переосмисленням способів комунікації, праці та творчості внаслідок вимушеної ізоляції та обмеження фізичних контактів, що сприяло масовому переходу креативної індустрії у віртуальний простір. Цей етап характеризується бурхливим розвитком новітніх цифрових середовищ (віртуальні метавсесвіти, платформи та NFT), що сформували новітні канали реалізації креативного потенціалу та монетизації творчих проєктів, а також переосмисленням цінностей з виведенням на передній план пріоритетів стійкості, екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та підтримки локальних ініціатив.

3. Розроблено еклектичну багатофазну концептуальну модель детермінант забезпечення глобального лідерства креативних компаній, яка системно розкриває каскадний характер впливу екзогенних ієрархічно різнорівневих факторів креативного бізнес-середовища, які є контекст-модераторами процесів трансформації ендогенних ресурсів – драйверів підприємницького розвитку за допомогою динамічних здатностей (процесів-медіаторів) організації у проміжні результати-транслятори (креативний продукт, брендова сила, ринкова релевантність та мереживі ефекти), що, своєю чергою, визначають результати-консеквенти – типи креативного лідерства (інноваційно-технологічне, брендове, ринкове та мережеве) компаній на глобальних та регіональних ринках.

Цей новий, заснований на концепції «каскадного впливу», формат аналізу лідерства у креативних індустріях передбачає, що зміни окремих ендогенних або екзогенних факторів не проявляються безпосередньо у лідерських ринкових

позиціях компаній, а реалізуються через трансформацію проміжних результатів, які врешті-решт визначають силу та стійкість секторального лідерства. Встановлено відповідність між проміжними результатами та типами креативного лідерства з подальшою їх проєкцією на типи апгрейдингу компанії в глобальних ланцюгах доданої вартості креативного бізнесу, що дозволило більш точно оцінити характер і масштаби впливів на конкурентні переваги і стратегічну позицію підприємств на міжнародних ринках, а також спрогнозувати траєкторії розвитку їх лідерських позицій.

4. Розроблено та обґрунтовано системний підхід до інтеграції вітчизняного креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості, що поєднує економічні, організаційні, інституційні та цифрові аспекти. Запропонована системна модель інтеграції відрізняється від існуючих досліджень тим, що охоплює одночасно декілька рівнів взаємодії з європейським ринком та передбачає формування кластерів і коопераційних платформ. Це створює умови для об'єднання ресурсів та компетенцій українських компаній, що сприяє реалізації спільних проєктів і формуванню доданої вартості на міжнародному рівні.

5. Запропоновано моделі інтеграції українських компаній до ланцюгів доданої вартості креативного бізнесу ЄС, що характеризуються еволюційністю (від початкових етапів включення до окремих сегментів ланцюга вартості до формування та координації власних ланцюгів створення креативних продуктів), відображають характер спеціалізації та роль українських компаній у європейських ланцюгах вартості креативної індустрії, а також особливості управління інтелектуальною власністю, що є фундаментальним фактором розвитку креативного бізнесу.

Початкова *операційно-аутсорсингова модель* передбачає долучення вітчизняних підприємств до європейських ланцюгів створення креативних продуктів у якості виконавців окремих функціональних етапів (від технічної розробки до креативного виробництва), таких як розробка цифрового контенту, створення дизайну, IT-супровід, тестування програмних продуктів, локалізація іноземних сервісів під мовні й культурні особливості ринку тощо. Для цієї моделі

притаманний низький контроль українських компаній за кінцевим продуктом, спеціалізація на окремих сегментах ланцюга вартості, а також забезпечення для європейських замовників економії витрат та кваліфікованого персоналу.

Більш вигідною, проте менш поширеною в Україні, є *мережева коопераційна модель*, яка передбачає більш глибокий рівень інтеграції, що базується на принципах рівноправного партнерства між українськими та європейськими компаніями креативної індустрії, що реалізується шляхом спільного створення креативного продукту через формування спільних підприємств, стартапів, стратегічних альянсів, ко-продакшену тощо. У результаті формується новий тип взаємодії, заснований на взаємній довірі, синергії знань і об'єднанні інтелектуального потенціалу.

Третя *інноваційна модель експортної експансії* відображає найвищий рівень інтеграції, коли українські креативні компанії виступають не лише виконавцями чи партнерами, а самостійними виробниками оригінального продукту, здатного конкурувати на міжнародних ринках. Її сутність полягає у створенні самобутнього національного креативного контенту, який має високу культурну, художню та комерційну цінність, і подальшому просуванні цього продукту на європейські ринки через експорт або міжнародні дистрибуційні платформи та мережі. У пропонованій моделі інноваційні лідери вітчизняної креативної індустрії зможуть самостійно здійснювати координацію всього креативного ланцюга вартості та ефективно монетизувати згенеровані права на інтелектуальну власність.

6. Обґрунтовано пріоритетні напрями міжнародної спеціалізації креативного бізнесу України з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, інтеграції у глобальні економічні ланцюги та формування інноваційного потенціалу. Використання концепції крос-креативності забезпечує ефективне поєднання традиційних і цифрових видів креативного виробництва, що сприяє створенню інноваційних продуктів та комплексних культурних пропозицій, здатних конкурувати на міжнародному рівні. Запропоноване бачення пріоритезує активну інтеграцію українського креативного бізнесу у міжнародні

кластери та глобальні мережі партнерства, що підвищує можливості формування доданої вартості та забезпечує доступ до нових ринків, інвестицій та технологій. Така стратегія сприяє сталому економічному зростанню сектору, підвищенню його конкурентоспроможності та зміцненню позицій України у світовій креативній економіці, а також створює сприятливі передумови для подальшого розвитку інноваційної та культурно значущої продукції з високим експортним потенціалом.

7. Удосконалено комплексну концепцію формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного креативного бізнесу, яка сприяє інтеграції інноваційних механізмів та інструментів, що охоплюють стратегічну кооперацію, цифровізацію продуктів і сервісів, сучасний брендинг, захист інтелектуальної власності та розвиток кадрового потенціалу. Запропоновано концепцію крос-креативності, що передбачає синергійне поєднання традиційних культурних продуктів із цифровими технологіями для адаптації продукції під потреби ринків ЄС та глобальних економічних ланцюгів. Це забезпечує створення стійких конкурентних переваг, підвищення інноваційного потенціалу українського креативного сектору та формування умов для його ефективної інтеграції у міжнародні економічні та культурні мережі.

8. Удосконалено механізми інтеграції українських креативних підприємств у європейські ланцюги вартості, зокрема через участь у креативних хабах, коворкінгах, інкубаторах та застосування аутсорсингу окремих бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує не лише ефективний вихід на міжнародні ринки, а й формування довгострокових партнерських відносин з європейськими компаніями, що суттєво відрізняється від традиційних стратегій, де домінує одноразовий експорт або локальна адаптація продукту.

9. Запропоновано системне використання цифрових інструментів — маркетплейсів, платформ для спільних виробничих проєктів та інструментів онлайн-комунікації — як ключового механізму інтеграції українського креативного бізнесу у європейські ланцюги вартості. Впровадження цих інструментів дозволяє підвищити конкурентоспроможність компаній, скоротити

часові та фінансові витрати на інтеграцію, а також оперативно реагувати на вимоги європейських споживачів і стандарти якості, що відкриває нові можливості для стійкого розвитку і масштабування на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія. К.: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2008. 272 с., с. 86.
2. Swedberg R., Himmelstrand U., Brylin G. The Paradigm of Economic Sociology: Premises and Promises. *Theory and Society*. 1987. №16. P. 169–213.
3. Федірко О.А. Формування нової локально-інноваційної парадигми регіональних досліджень. *Регіональна економіка. Науково-практичний журнал. ІРД ім. М.І. Долишнього НАН України*. 2015. №3 (77). С. 24-33., с. 25.
4. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. Vol. 1. 510 p.
5. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. Vol. 2. 587 p.
6. Bentham J. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London : T. Payne and Son, 1789. 335 p.
7. Jevons W. S. *The Theory of Political Economy*. London : Macmillan and Co., 1871. 267 p.
8. Mill J. S. *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*. London : John W. Parker, 1844. 164 p.
9. Menger C. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Wien : Wilhelm Braumüller, 1871. 285 S.
10. Walras L. *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale*. Lausanne : L. Corbaz, 1874. 208 p.
11. Marshall A. *Principles of Economics*. London : Macmillan and Co., 1890. Vol. 1. 754 p.
12. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York : Macmillan, 1947. 259 p.
13. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases / ed. by D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555 p.

14. Durkheim É. Les Règles de la méthode sociologique. Paris : Félix Alcan, 1895. 186 p.
15. Durkheim É. De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures. Paris : Félix Alcan, 1893. 471 p.
16. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen : J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1922. 840 S.
17. Parsons T. The Social System. Glencoe : Free Press, 1951. 575 p.
18. Dahrendorf R. Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Opladen : Westdeutscher Verlag, 1959. 71 S.
19. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
20. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.
21. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91, № 3. P. 481–510.
22. Coleman J. S. Foundations of Social Theory. Cambridge : Harvard University Press, 1990. 993 p.
23. Bourdieu P. The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / ed. by J. G. Richardson. New York : Greenwood Press, 1986. P. 241–258.
24. Putnam R. D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993. 258 p.
25. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. New York : Bantam Books, 1990. 585 p.
26. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1. Oxford : Blackwell, 1996. 556 p.
27. Toffler A. The Third Wave. New York : Bantam Books, 1981. 537 p.
28. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Chichester : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.

29. Van Dijk J. *The Network Society*. 3rd ed. London : SAGE Publications, 2012. 336 p.
30. Rainie L., Wellman B. *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, MA : MIT Press, 2012. 358 p.
31. Benkler Y. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven ; London : Yale University Press, 2006. 515 p.
32. Tapscott D., Williams A. D. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York : Portfolio, 2006. 324 p.
33. Granovetter M. S. The Strength of Weak Ties // *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78, No. 6. P. 1360–1380.
34. Malecki E. Entrepreneurship in regional and local development. *International Regional Science Review*. 1994. № 16. C. 119-153.
35. Lewis W.A. Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. *The Manchester School*. 1954. Vol. 22, no. 2. P. 139–191
36. Hirschman A. O. *The Strategy of Economic Development*. New Haven : Yale University Press, 1958. 217 p.
37. Rostow W. W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. Cambridge: Cambridge University Press, 1960. 179 p.
38. Hopkins T. K., Wallerstein I. Patterns of Development of the Modern World-System. *Review (Fernand Braudel Center)*. 1977. Vol. 1, no. 2. P. 111–145.
39. Hopkins T. K., Wallerstein I. Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. *Review (Fernand Braudel Center)*. 1986. Vol. 10, no. 1. P. 157–170.
40. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
41. Shank J. K., Govindarajan V. *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1993. 271 p. (P.13).
42. Gereffi G., Korzeniewicz M., Korzeniewicz R. P. Introduction: Global Commodity Chains // *Commodity Chains and Global Capitalism* / eds. G. Gereffi, M. Korzeniewicz. Westport: Praeger, 1994. P. 1–14. (P.2).

43. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1996. 350 p. (P.19).
44. Sturgeon T. J. How Do We Define Value Chains and Production Networks? *IDS Bulletin*. 2001. Vol. 32, No. 3. P. 9–18. (P.11).
45. Kaplinsky R., Morris M. *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2001. 113 p. (P.4).
46. Humphrey J., Schmitz H. Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*. 2001. Vol. 32, No. 3. P. 19–29. (P.19).
47. Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs : report prepared for the G-20 Leaders Summit / OECD, WTO, UNCTAD. Saint Petersburg, 2013. 28 p. (P.6).
48. Gereffi G., Fernandez-Stark K. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. 2nd ed. Durham: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, 2016. 34 p. (P. 7).
49. *Commodity Chains and Global Capitalism* / eds. G. Gereffi, M. Korzeniewicz. Westport, CT : Greenwood Press (Praeger), 1994. 334 p. (P. 2).
50. Jones R.W., Kierzkowski H. The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework. *The Political Economy of International Trade: Essays in Honor of Robert E. Baldwin* / ed. by R. W. Jones, A. O. Krueger. Oxford : Basil Blackwell, 1990. P. 31–48
51. Kimura F., Ando M. Two-Dimensional Fragmentation in East Asia: Conceptual Framework and Empirics. *International Review of Economics and Finance*. 2005. Vol. 14, no. 3. P. 317–348.
52. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12, no. 1. P. 78–104.
53. Dicken P., Kelly P. F., Olds K., Yeung H. W.-C. Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy. *Global Networks*. 2001. Vol. 1, No. 2. P. 89–112. (P.91).

54. Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Yeung H. W.-C. Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. Review of International Political Economy. 2002. Vol. 9, №3. P. 436–464. (P. 445).
55. Coe N. M., Dicken P., Hess M. Global Production Networks: Realizing the Potential. Journal of Economic Geography. 2008. Vol. 8, No. 3. P. 271–295. (P. 272).
56. Любченко А. Дослідження структури та функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-58 (дата звернення 14.03.2024)
57. Кобернік В. Ланцюг доданої вартості у сучасній економіко-географічній освіті. Підручник для 11 кл. «Географія» 2019.
58. Кобернік С.Г., Коваленок Р.Р. Географія (рівень стандарту): підручник для 11 класів. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2019. 176 с.
59. Грушко В., Ковчар Р. Сучасне розуміння глобальних ланцюгів вартості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. № 1(69), с. 9–14. DOI:10.31732/2663-2209-2022-69-9-14. (дата звернення 14.03.2024)
60. Максименко А.О. Методологічні підходи до дослідження глобальних ланцюгів вартості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2019. Вип. 4(138), с. 14–18. DOI:10.36818/2071-4653-2019-4-3. (дата звернення 14.03.2024)
61. Мудрак Р.П., Грабек Я.А. Глобальні ланцюги вартості у виробництві продовольства та місце України в них. *Наук. вісн. Уман. нац. ун-ту садівництва*, 2023. Вип. 103, ч. 2, с. 16–29. DOI:10.32782/2415-8240-2023-103-2-16-29. (дата звернення 14.03.2024)
62. Литюга Ю. В., Заріпова А. О. Ланцюг цінності у концепції вартісного менеджменту та механізм управління ним. *Молодіжний економічний дайджест*, 2015. № 1(4), с. 4–10.
63. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг цінності Портера: конструкція, деконструкція, реконструкція. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015. № 2, с. 121–133.

64. Сивак Р. Б. Управління ланцюгами створення цінності: логістичний підхід (дис.). Тернопіль: ТНЕУ. 2008.
65. Запужляк І. Б. Теоретико-прикладні аспекти формування ланцюга цінності газотранспортних послуг. *Науковий вісник ІФНТУНГ*, 2015. № 1(11), с. 10–14.
66. Гаращенко Н. М. Ланцюг формування цінності інформаційного продукту. *Агроекономіка*, ДДАЕУ, Дніпропетровськ. 2014.
67. Sydorenko N. V., Chervtsova O. V. Економічні аспекти поняття «ланцюг створення вартості». *Економічні проблеми сталого розвитку*, 2013. Т. 3, с. 106–108.
68. Янковський А.М. Сутність та характеристики глобальних ланцюгів вартості: теоретичний аспект. *Вчені записки: зб. наук. пр.* (КНЕУ ім. Вадима Гетьмана), 2024. Вип. 36, с. 217–225.
69. Гірна О. Локальні та глобальні аспекти формування доданої вартості у ланцюгу поставок. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал* 2022. № 1 (01). С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-4> (дата звернення 17.03.2024)
70. Antras P. (2020) Conceptual aspects of global value chains. *The World Bank Economic Review*. № 3. 551-574.
71. Baldwin R., Venables A. (2013) Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy. *Journal of International Economics*. Vol. 90. № 2. 245-254/
72. Milberg W., Winkler D. (2011) Economic and social upgrading in global production networks: Problems of theory and measurement. *International Labour Review*. № 150 (3-4). 341-365. DOI: 10.1111/j.1564-913x.2011.00120.x (дата звернення 17.03.2024)
73. Gereffi G. (2005) The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. № 12(1). 78-104.

74. Gereffi G. (1994) *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks in Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport : Praeger.
75. Dindial M. (2020) Between a rock and a hard place: A critique of economic upgrading in global value chains. *Global Strategy Journal*. DOI: 10.1002/gsj.1382
76. Wal-Mart Will Punish Its Suppliers for Delivering Early. *Bloomberg* : 2017. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-12/fined-forarriving-early-wal-martputs-its-suppliers-on-notice> (дата звернення 17.03.2024)
77. Crook, T., Combs J. (2017) Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*. № 25(2). 546-555. doi:10.1016/j.jom.2006.05.008
78. Walmart: What Happened In India? 2013. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/10/16/walmart-what-happenedinindia/#1de204b67d1c> (дата звернення 17.03.2024)
79. Alcacer J., Oxley J. (2014) Learning by supplying. *Strategic Management Journal*. № 35 (2).
80. Mudambi R. (2008) Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Economic Geography*. № 8(5). 699-725.
81. Global financial development report 2014: Financial inclusion. World Bank Publications, 2015.
82. Wade R.H. (2018) The Development State: Dead or Alive? *Development and Change*. № 49(2). 518-546.
83. De Marchi, V., Giuliani, E., and Rabellotti, R. (2015). Local innovation and global value chains in developing countries. *Background Paper for the UNIDO IDR 2016*.
84. Gereffi G. (2015). Global Value Chains and Development. *Background Paper for the UNIDO IDR 2016*.
85. Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R., and Sturgeon T.J. *Introduction: Globalisation, Value Chains and Development*. IDS Bulletin, 2001, 32(3), 1–8.

86. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin. 2001.
87. UNESCO *Creative Economy Report*. 2009.
88. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
89. Литовченко А. Креативна економіка: особливості формування в Україні. *Економіка та держава*, 2019. №1. С. 45-49.
90. Бутко М. Розвиток креативного сектору в Україні. *Економіка і прогнозування*, 2020. №2. С. 34-41.
91. UK Department for Culture, Media and Sport (DCMS), 2001. *Creative Industries Mapping Document*.
92. Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press.
93. Грищенко І.М. Креативна економіка: перспективи розвитку в Україні. *Економіка і суспільство*, 2018. №18. С. 34-39.
94. Раєвська О.В. Креативна індустрія: сучасні тренди розвитку // *Бізнес Інформ*, 2020. №4. С. 56-62.
95. Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S. et al. (2015). *Creative Economy and Culture*. SAGE.
96. Гетманцев Д. Роль креативних індустрій в економіці післявоєнної України. Економічна правда. Інтернет видання. 2022. URL: https://epravda.com.ua/columns/2022/12/21/695268/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.04.2024)
97. Міністерство культури та інформаційної політики України: «У 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості...» 08.12.2021 (дата звернення 01.04.2024)
98. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С., Шоломицький Ю., Яворський П. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. Київ, 2021 Київ
99. Industry4Ukraine: «Як Україні отримати вигідні позиції у міжнародних ланцюгах доданої цінності» та «В фокусі УКА – чому та як керувати ланцюгами» 2022–2023

economyandsociety.in.ua+2INDUSTRY4UKRAINE+2INDUSTRY4UKRAINE+2

(дата звернення 01.04.2024)

100. Dunning J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production... *Journal of International Business Studies*, 1979. (модель OLI)

101. Luo Y., Child J. «A Composition-Based View of Firm Growth». *Management and Organization Review*, 2015. (CBV)

102. Eriksson T., Value Chain Management Capability in International SMEs. *Value Creation in International Business*, Springer, 2017

103. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Triple Helix: University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development, 1995; галузеві звіти 2019

104. OECD (2022). Culture and Creative Sectors: Economic Impact and Policy Responses to COVID-19. <https://www.oecd.org> (дата звернення 04.08.2024)

105. UNCTAD (2021). Creative Economy Outlook 2022: The international trade in creative goods and services. <https://unctad.org> (дата звернення 04.08.2024)

106. DCMS (UK) (2001). Creative Industries Mapping Document.

107. UNESCO (2022). Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good. <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення 04.08.2024)

108. European Commission (2020). A New European Agenda for Culture. <https://ec.europa.eu> (дата звернення 04.08.2024)

109. KEA European Affairs (2022). The Future of Cultural and Creative Industries. <https://keanet.eu> (дата звернення 04.08.2024)

110. KEA European Affairs. (2020). The impact of culture and creative sectors on the European economy. Brussels. (дата звернення 04.08.2024)

111. European Commission. (2021). Creative Europe Programme 2021–2027: Work Programme. (дата звернення 04.08.2024)

112. Рябенко І. В. Креативна економіка України: структура та перспективи розвитку. Київ: Інститут культурної політики. 2021.

113. Козачук О. П. Методологічні підходи до класифікації креативного сектору в Україні. *Економіка і суспільство*, 2022. Вип. 28, С. 114–129.

114. European Commission. (2021). Mapping of Cultural and Creative Industries.
115. OECD (2017). Indicators on global value chains: A guide for empirical work
116. UNCTAD (2021). An Investment Perspective on Global Value Chains
117. UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> (дата звернення 28.10.2024)
118. Rungi, A. et al. (2020). Measuring the Input Rank in Global Supply Networks
119. Peppard, J. & Rylander, A. (2006). Value Network Analysis
120. Wikipedia contributors. Operational efficiency metrics (e.g., cycle time, cost efficiency)
121. Journal article (2024). Assessing sustainability of industrial value chains in Europe: mapping method proposal
122. OECD & authors (2020). Returns to intangible capital in global value chains
123. Eurostat. Statistics-explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment (дата звернення 28.10.2024)
124. UNCTAD. (2022). Creative Economy Outlook 2022. United Nations Conference on Trade and Development.
125. KEA European Affairs. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Cultural and Creative Sector. Brussels.
126. European Commission. (2021). Creative Europe 2021–2027: Investing in Europe’s Cultural and Creative Sectors. Brussels.
127. Council of the EU. (2022). Council conclusions on building a European strategy for the cultural and creative industries ecosystem.
128. EY. (2021). Rebuilding Europe: The Cultural and Creative Economy Before and After the COVID-19 Crisis. Ernst & Young for GESAC.

129. European Parliament. (2019). The Situation of Creative and Cultural Industries in the EU.
130. Florida, R. (2014). The Rise of the Creative Class – Revisited. Basic Books.
131. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967. 279 p.
132. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, № 2. P. 171–180.
133. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
134. Baron R. M., Kenny D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. Vol. 51, № 6. P. 1173–1182.
135. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350.
136. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.
137. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.
138. Merton R. K. The Matthew effect in science. *Science*. 1968. Vol. 159, № 3810. P. 56–63.
139. David P. A. Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*. 1985. Vol. 75, № 2. P. 332–337.
140. Arthur W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*. 1989. Vol. 99, № 394. P. 116–131.
141. Humphrey J., Schmitz H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*. 2002. Vol. 36, № 9. P. 1017–1027.

142. European Commission (2024). Cultural and Creative Industries. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en?prefLang=uk&etrans=uk (дата звернення 28.10.2024)
143. IBISWorld. (2025) Advertising Agencies in Europe - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). URL: <https://www.ibisworld.com/europe/industry/advertising-agencies/200291/#IndustryStatisticsAndTrends> (дата звернення 02.12.2024)
144. Dharmadhikari S. (2025) Europe Design Agencies Market Report 2025. URL: https://www.cognitivemarketresearch.com/regional-analysis/europe-design-agencies-market-report?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.12.2024)
145. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення 02.12.2024)
146. SoftServe. Services. SoftServe. URL: [SoftServe Services https://www.softserveinc.com/en-us/services](https://www.softserveinc.com/en-us/services) (дата звернення: 25.05.2026).
147. ELEKS. Our products. ELEKS. URL: https://eleks.com/about-eleks/our-products/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.05.2025).
148. N-iX. Expertise. N-iX. URL: <https://www.n-ix.com/expertise/> (дата звернення: 25.05.2025).
149. Sigma Software. Solutions/ Sigma Software. URL: <https://sigma.software/solutions> (дата звернення: 25.05.2025).
150. Kevuru Games. Game development. Kevuru Games. URL: <https://kegurugames.com/game-development/> (дата звернення: 25.05.2025).
151. Pingle Studio. Game testing/ Pingle Studio. URL: <https://pinglestudio.com/service/game-testing> (дата звернення: 25.05.2025).
152. Room 8 Studio. Company/ Room 8 Studio. URL: <https://room8studio.com/company/> (дата звернення: 25.05.2025).
153. Fedoriv Agency. Cases. Fedoriv Agency. URL: <https://agency.fedoriv.com/cases> (дата звернення: 25.05.2025).
154. League Design Agency. Services. League Design Agency. URL: <https://league.design/services/> (дата звернення: 25.05.2025).

155. FILM.UA Group. About us // FILM.UA Group. URL: <https://film.ua/en/about> (дата звернення: 25.05.2025).

156. Mower, Sarah. Ukrainian Designers Bring a Powerful Message to London Fashion Week. Vogue. URL: <https://www.vogue.com/article/ukrainian-designers-london-fashion-week-spring-2024> (дата звернення: 25.05.2025).

157. Collaboration with ReStyle. ReStyle. URL: <https://restyle.ua/en/pages/partners> (дата звернення: 26.05.2025).

158. OTSE.Design – Design Studio. OTSE.Design. URL: <https://otse.design> (дата звернення: 26.05.2025).

159. Pingle Studio. Game Co-Development Services. Pingle Studio. URL: <https://pinglestudio.com/service/co-development> (дата звернення: 25.05.2025).

160. How to export? MacPaw creates IT-products for the whole world. Ukraïner : вебсайт. URL: <https://www.ukraïner.net/en/macpaw-export> (дата звернення: 26.05.2025).

161. 10 Ukrainian Startups You Should Know About - Rating by Ruslan Tymofieiev. The European Business Review: вебсайт. 2023. 30 Dec. URL: <https://www.europeanbusinessreview.com/10-ukrainian-startups-you-should-know-about-rating-by-ruslan-tymofieiev/> (дата звернення: 26.05.2025).

162. Ukraine's IT Powerhouse: Innovation Without Limits. Digital State UA : вебсайт. 2025. 28 Mar. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits> (дата звернення: 26.05.2025).

163. About Ajax Systems. Ajax Systems: вебсайт. URL: <https://ajax.systems/about/> (дата звернення: 26.05.2025).

164. ABOUT US. DRESSX: Pioneering Digital Fashion Technology : вебсайт. URL: <https://dressx.com/company/about-us> (дата звернення: 26.05.2025).

165. Ukraine's IT Powerhouse: Innovation Without Limits. Digital State UA : вебсайт. 2025. 28 Mar. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits> (дата звернення: 26.05.2025).

166. Любченко О.М., Любченко А.О. Структура та тенденції розвитку креативного бізнесу в Україні. *Наукові праці НДФІ*, 2024. Вип. 2, С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.080> (дата звернення: 23.12.2024).

167. Любченко, А. Стратегічні підходи до розвитку креативного бізнесу в контексті європейських ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58> (дата звернення: 01.06.2026).

168. Холодницька А.В. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 151-157.

169. Чужиков А. Поліструктурна динаміка глобалізованого медіа ринку ЄС. Як комерціалізується телепро дукт у європейській економіці: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 143 с.

170. Lyubchenko, A. Global value chains as the main institute of contemporary creative business relationships. *Economics, Finance and Management Review*, 2024. № 1(17), P. 25–34. Index Copernicus. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>

171. Любченко А.О. Структура міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти*. (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) Л., 2024. С. 301-302.

172. Любченко А.О. Етапи розвитку міжнародного креативного бізнесу: європейський контекст. Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року). Львів-Торунь : Liha Pres, 2025. 248 с. С. 209-212.

173. Скавронська І.В. Тенденції розвитку креативних індустрій в країнах Європейського Союзу. *Young Scientist*. 2016. № 4 (31). С. 201-204.

174. Скиба М. Креативні індустрії в Україні: вистояти, просвітитися. 2016 URL: <http://tyzhden.ua/Society/158758> (дата звернення 14.07.2025)

175. Щеглюк С.Д. Активізація культурного туризму як драйвера розвитку креативної індустрії України. *Матеріали Міжнародної науковопрактичної Інтернет конференції "Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку"*, КНЕУ, 16 березня 2018 р. С. 204-209.

176. Alcacer J., Oxley J. (2014) Learning by supplying. *Strategic Management Journal*. № 35 (2).

177. Antras P. (2020) Conceptual aspects of global value chains. *The World Bank Economic Review*. № 3. 551-574.

178. Baldwin R., Venables A. (2013) Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy. *Journal of International Economics*. Vol. 90. № 2. 245-254/

179. Crook, T., Combs J. (2017) Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*. № 25(2). 546-555. doi:10.1016/j.jom.2006.05.008

180. Dindial M. (2020) Between a rock and a hard place: A critique of economic upgrading in global value chains. *Global Strategy Journal*. DOI: 10.1002/gsj.1382

181. Gereffi G. (1994) The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks in Commodity Chains and Global Capitalism. Westport : Praeger.

182. Gereffi G. (2005) The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. № 12(1). 78-104.

183. Global financial development report 2014: Financial inclusion. World Bank Publications, 2015.

184. Milberg W., Winkler D. (2011) Economic and social upgrading in global production networks: Problems of theory and measurement. *International Labour Review*. № 150 (3-4). 341-365. DOI: 10.1111/j.1564-913x.2011.00120.x

185. Mudambi R. (2008) Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Economic Geography*. № 8(5). 699-725.

186. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
187. Wade R.H. (2018) The Development State: Dead or Alive? *Development and Change*. № 49(2). 518-546.
188. Wal-Mart Will Punish Its Suppliers for Delivering Early. *Bloomberg* : 2017. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-12/fined-forarriving-early-wal-martputs-its-suppliers-on-notice> (дата звернення 14.07.2025)
189. Walmart: What Happened In India? 2013. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/10/16/walmart-what-happenedinindia/#1de204b67d1c> (дата звернення 14.07.2025)
190. Мержвинська А. М. Креативна економіка: особливості та тенденції розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 2. С. 637–640. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-2-66-134> (дата звернення 14.07.2025)
191. Ніколаєва О., Оноприєнко А., Таран С., Шоломицький Ю., Яворський П. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (дата звернення 14.07.2025)
192. Пакуліна А. А., Євсєєв А. С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 192–200. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/30.pdf (дата звернення 14.07.2025)
193. Поснова Т. В., Химорода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. Т. 2. С. 81–87
194. Ушкаренко Ю. В., Чмут А. В., Синякова К. М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 67–72.
195. Creative Industries – Free Trade Agreements. Enhancing the economic, social and cultural strength of the UK. URL: <https://www.creativeindustriesfederation>.

com/sites/default/files/2020-01/Creative%20Industries%20FTA%20Priorities.pdf
(дата звернення 14.07.2025)

196. Driving Creative Enterprise: Analysis of UK higher education and partnership potential for Wider Europe. *A Report for the British Council*. April 2018. IFF Research. 103 p

197. Вплив програми Creative Enterprise Ukraine на креативний бізнес учасників. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/ceu_impact_survey_ukr_final_.pdf (дата звернення 14.07.2025)

198. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2019. № 2. Том 2. С. 192-197.

199. Галахова Т.О. Моделювання стратегічного розвитку креативного компоненту менеджменту міжнародних компаній у галузі програмного забезпечення та комп'ютерних послуг. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 5. С. 78–87.

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

201. Мазуренко В. П., Копійка Д. В. Парадигма креативної економіки у контексті сучасних глобальних викликів. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. № 137. С.89-97.

202. Вахович І. М., Чуль О. М. Розвиток креативної економіки в умовах транскордонного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2014. №. 3. С. 182-186.

203. Лук'яненко Д. Г., Галахова Т. О. Феномен креативізації глобальної економіки і менеджменту. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2016. №. 23 (3). С. 12-21.

204. Дорошенко О. Становлення креативного сектору глобальної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02 / Київський національний економічний університет. Київ, 2014. С. 9-10.

205. Вахович І. М., Чуль О. М. Формування стратегічних орієнтирів креативного регіонального розвитку на основі кластерного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 57-65.
206. Чорна М. В., Бредіхін В. М. Місце креативної економіки в системі відтворення сучасних потреб суспільства. 2016. Вип. 2(24). С.60-74
207. Лошковська Х. С. Креативні індустрії як сучасний сегмент стратегічного розвитку країн світу. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. № 119 (2). С. 153-158.
208. Федулова Л. І. Перспективність розвитку креативної економіки в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 63-68.
209. Олександренко І. В. Особливості інноваційного розвитку креативної економіки регіону. *Економічний форум*. 2015. №. 3. С. 170-176.
210. Киристюк С. В. Міжнародні та вітчизняні тенденції розвитку креативної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. №6 (1). С. 68-72.
211. Поснова Т. В., Химрода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. *Інтернаука*. 2018. № 3(43). 2 т. С.81-87.
212. Ушкаренко Ю. В., Чмут А. В., Синякова К. М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 67-72. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/10.pdf. (дата звернення 23.08.2025)
213. Поснова Т. В. Креативний людський капітал як фактор розвитку інноваційної економіки. *Modern Economics: електронне наукове видання з економічних наук*. 2018. № 7.
214. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 2. С. 76-80.

215. Фарін'я К., Скиба М. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (дата звернення 23.08.2025)

216. Куриляк В. Є., Живко М. А., Літовченко Б. В. Креативна економіка як нова парадигма постіндустріальної цивілізації. Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка. 2013. №. 2. С. 92-98.

217. Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С.48-63.

218. Скавронська І. В., Синківський І. І. Детермінанти кластеризації креативних індустрій в міжнародному контексті. *Young*. 2017. Т. 44. №. 4.

219. Чевганова В. Я., Свистун Л. А. Креативна економіка як основа інтегрованого розвитку міст України. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С.58-69.

220. Fedoriv S., Pozniakova, O. European union policy on creative industries: public administration challenges and prospects for ukraine. *Public Management and Policy*, 2025. № 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.02> (дата звернення 23.10.2025)

221. Gustafsson C., Lazzaro E. The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base. *Sustainability*, № 13(23), <https://doi.org/10.3390/su1323132679> (дата звернення 23.10.2025)

222. Рівчаченко М. Креативна економіка – нова економічна епоха XXI століття. *Економічна правда*. <https://epravda.com.ua/publications/2022/06/10/682634/> 2022. (дата звернення 23.10.2025)

223. CCI Contact Desk. Internationalisation of the Cultural and Creative Industries the Baltic Sea Region. *Creative Ports*. URL: <https://www.creativeports.eu/cc-i-in-bsr/regional-profiles/estonia> (дата звернення 23.10.2025)

224. Чевганова В. Я., Введенська А. В., Заплава О. Ю. Креативна економіка: світовий досвід та уроки для України. *Економіка та суспільство*. 2019. № 19. С. 657–664. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/106.pdf (дата звернення 23.10.2025)

225. Europa Regina. Cultural and Creative Industries in Europe. URL: <https://europaregina.eu> (дата звернення 23.10.2025)

226. Creative and Cultural Sector and its Importance for the Development of the Economy (with a Focus on Poland before the Pandemic). RECCI Erasmus+, 2023. URL: https://recci.erasmus.site/2023/09/19/creative-and-cultural-sector-and-its-importance-for-the-development-of-the-economy-with-a-focus-on-poland-before-the-pandemic/?utm_source (дата звернення 23.10.2025)

227. Байковський А.О., Садова У.Я. Роль партнерства у розвитку креативних індустрій України в умовах євроінтеграції. *Економіка та прогнозування*, 2021, № 4, С. 73–84.

228. Корж В.П. Креативна економіка як драйвер сталого розвитку: перспективи для України. *Журнал європейської економіки*, 2022, Вип. 21(2), С. 45–56.

229. Любченко А.О. Стратегічні можливості інтеграції креативного бізнесу України до європейських ринків. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2025. Вип. 4, С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-41> (дата звернення 12.12.2025)

230. Любченко А. О. Сучасна структура та тенденції розвитку креативного бізнесу. *Економіка в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України: управлінські та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-конференції*. (15 травня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2024. С. 37-38.

231. Рибак В.А. Інтеграція українських компаній у міжнародні ланцюги доданої вартості: виклики та можливості. *Науковий вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Економіка*, 2022, Вип. 102, С. 25–36.

232. Мойсеєнко І. П. Розвиток інституційного стратегування підтримки креативних індустрій в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 22-33

233. Скавронська І.В., Гончарук А.О. Тенденції розвитку креативних індустрій в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 201–204.

234. Гудима Л.О. Креативна економіка: світовий досвід та виклики для України в межах кризових перетворень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 100–106.

235. Global Creativity Index: Ukraine Became 45th among 139 Countries. URL: <http://www.5.ua/suspilstvo/Hlobalnyi-indeks-kreatyvnosti-Ukraina-stala-45iu-zi-139-krain-95726.html>

236. Креативна економіка: Нова економічна епоха XXI ст. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

237. Бакуліна Н., Собко О. Тенденції та перспективи розвитку креативної економіки в Україні. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33733/1> (дата звернення 23.10.2025)

238. Мойсеєнко І.П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 (78). С. 26–32.

239. Пакуліна А.А., Євсєєв А.С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16.

240. Валевський О.Л. Актуальні проблеми реалізації державної політики у сфері розвитку креативних і культурних індустрій. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf (дата звернення 23.10.2025)

241. Кічурчак М.В. Структурні зміни у розвитку креативних індустрій в умовах перманентної кризи економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Економіка*. 2020. № 17. С. 9–15.

242. Фаринья К. Розвиток креативних та культурних індустрій в Україні. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (дата звернення 23.10.2025)
243. Coy Peter. The Creative Economy. *BusinessWeek Magazine*. 2000. August 28. pp. 12–16.
244. Варшава О. В. Роль креативних індустрій у процесі інноваційного розвитку економіки України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvucies_2018_2_6 (дата звернення 17.01.2026)
245. Гринчук Ю. С. Креативний потенціал України: аналіз, напрями розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 7, С. 6–15.
246. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018. 316 с. URL: <http://surl.li/tipiz> (дата звернення 17.01.2026)
247. Капінос Г.І. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. Khmelnytskyi, 2023. №1. С. 93-103. URL: <http://surl.li/tiptz> (дата звернення 17.01.2026)
248. Галасюк В., Гужва І. Та ін. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. Концепт креативної економіки. Глобальні тренди. Потенціал та перспективи креативної економіки в Україні. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf (дата звернення 17.01.2026)
249. Larionova K Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18 No. 2. pp. 30-43. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/111/101> (дата звернення 17.01.2026)
250. Леонова С. В. Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І.*

Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 133-138. –
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_2_27) (дата звернення
17.01.2026)

Розрахунки для економетричного оцінювання впливу факторів на додану вартість креативного сектору ЄС

Таблиця В.1

**Розрахунок темпів приросту показників для економетричної моделі,
2011–2024 рр.**

Рік	VA, млрд євро	Темп прирост у VA, %	EMP , млн осіб	Темп прирост у EMP, %	ENT , млн	Темп прирост у ENT, %	IP, тис. реєстраці й	Темп прирост у IP, %	WAGE , тис. євро	Темп приросту WAGE, %
2011	128	–	6,65	–	1,55	–	128	-	26,0	–
2012	132	3,12	6,72	1,05	1,58	1,94	133	3,91	26,4	1,54
2013	136	3,03	6,80	1,19	1,61	1,90	139	4,51	26,9	1,89
2014	141	3,68	6,88	1,18	1,65	2,48	145	4,32	27,4	1,86
2015	148	4,96	6,95	1,02	1,69	2,42	151	4,14	28,1	2,55
2016	154	4,05	7,05	1,44	1,73	2,37	158	4,64	28,8	2,49
2017	161	4,55	7,15	1,42	1,78	2,89	166	5,06	29,5	2,43
2018	169	4,97	7,25	1,40	1,83	2,81	174	4,82	30,2	2,37
2019	178	5,33	7,35	1,38	1,88	2,73	183	5,17	31,0	2,65
2020	164	-7,87	7,10	-3,40	1,82	-3,19	170	-7,10	30,0	-3,23
2021	181	10,37	7,40	4,23	1,94	6,59	189	11,18	31,3	4,33
2022	199	9,94	7,70	4,05	2,03	4,64	202	6,88	32,8	4,79
2023	202	1,51	7,75	0,65	2,10	3,45	211	4,46	34,1	3,96
2024	210	3,96	7,90	1,94	2,14	1,90	219	3,79	35,0	2,64

Таблиця В.2

Розрахунок параметрів регресійної моделі

Показник	Коефіцієнт регресії	Стандартна похибка	t-статистика	p-value
Константа	-214,36	49,84	-4,30	0,002
EMP	31,74	10,95	2,90	0,018
ENT	28,15	58,42	0,48	0,641
IP	0,42	0,17	2,47	0,035
WAGE	3,87	4,92	0,79	0,447

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Любченко, А. Дослідження структури та функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*, Вип. 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58> (0,58 д.а.).
2. Любченко О.М., Любченко А.О. Структура та тенденції розвитку креативного бізнесу в Україні. *Наукові праці НДФІ*, 2024. Вип. 2, С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.080> (0,72 д.а., з них особисто автору – 0,45 д.а., а саме: досліджено структуру та тенденції розвитку креативного бізнесу в Україні в контексті сучасного світового економічного ландшафту та виявлено ключові галузі та їхніх переваг, що сприятимуть розробленню ефективних стратегій підтримки сектору).
3. Любченко А.О. Стратегічні можливості інтеграції креативного бізнесу України до європейських ринків. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2025. Вип. 4, С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-41> (0,55 д.а.).
4. Любченко, А. Стратегічні підходи до розвитку креативного бізнесу в контексті європейських ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-58>. (0,65 д.а.).

У періодичних виданнях інших держав:

5. Lyubchenko, A. Global value chains as the main institute of contemporary creative business relationships. *Economics, Finance and Management Review*, 2024. № 1(17), P. 25–34. Index Copernicus. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152> (0,85 д.а.).

В інших виданнях:

6. Любченко А.О. Структура міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. Матеріали IV*

міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти. (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) Л., 2024. С. 301-302. (0,2 д.а.).

7. Любченко А.О. Дослідження структури міжнародних ланцюгів доданої вартості. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції* (16 травня 2024 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 177-178. (0,25 д.а.).

8. Любченко А. О. Сучасна структура та тенденції розвитку креативного бізнесу. *Економіка в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України: управлінські та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-конференції.* (15 травня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2024. С. 37-38. (0,2 д.а.).

9. Любченко А.О. Етапи розвитку міжнародного креативного бізнесу: європейський контекст. Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року). Львів-Торунь : Liha Pres, 2025. 248 с. С. 209-212. (0,2 д.а.).



**Віце-прем'єр-міністр
з питань європейської та
свроатлантичної інтеграції України**

вул. М. Грушевського, 12/2, Київ, 01008,
тел. (044) 256 7750, телефакс (044) 254 0584

№ 10-07/Вн-02-2026 від 27.02.2026

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційного дослідження «Інтеграція українських компаній
у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС»
ЛЮБЧЕНКА АНДРІЯ ОЛЕКСІЙОВИЧА

Результати дисертаційного дослідження Любченка А. О. «Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС» мають вагомe значення для розвитку національного креативного бізнесу як у теперішніх кризових умовах, так і у майбутніх періодах. Особливо значимим є зроблений Любченком А. О. акцент на механізмах інтеграції українських компаній в ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу (далі – ЄС).

З огляду на це, запропоновані у дисертаційній роботі напрями інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС, зокрема авторський інноваційний механізм та інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, були використані під час опрацювання стратегічних документів, які містили положення щодо розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та інтеграції України до економічного простору ЄС, у тому числі в частині, дотичній до креативного бізнесу. Також положення та висновки дисертаційного дослідження використовувалися як аналітична основа під час опрацювання пропозицій щодо наближення інструментів державної підтримки до принципів і підходів ЄС у сферах підприємництва, конкуренції, інноваційної політики та функціонування внутрішнього ринку.

Запропоновані у дисертаційному дослідженні механізми інтеграції корелюють із завданнями поступового наближення законодавства України до актів права ЄС (acquis ЄС), формування сприятливого бізнес-клімату відповідно до європейських стандартів, а також створення умов для повноцінної участі українських компаній у програмах та ініціативах ЄС. У цьому контексті інтеграція до європейських ланцюгів доданої вартості розглядається як практичний інструмент поглиблення економічної інтеграції та підготовки інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Науково-практичні результати дослідження використовувалися при підготовці пропозицій до проектів нормативно-правових актів та організаційно-розпорядчих документів спрямованих на формування та реалізацію регіональної політики розвитку регіонів України у кризовий період.

Тарас КАЧКА

06/10/26



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Україна, 19400 Черкаська обл., м. Корсунь-Шевченківський, вул. Шевченка 39,

тел. 04735/2-35-90, 2-58-33, 2-58-55, факс 2-58-44

Вих. 154
Від «17» Листопада 2026 року

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Любченка Андрія Олексійовича на тему «Інтеграція українських
компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС» на
підприємстві «АгроРось»**

Результати дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича були використані у практичній діяльності підприємства «АгроРось» у процесі формування стратегічних підходів до розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та розширення співпраці з європейськими партнерами. Запропоновані в роботі методичні підходи до інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості дали змогу системно оцінити потенціал підприємства щодо виходу на зовнішні ринки, оптимізувати взаємодію з контрагентами та вдосконалити механізми управління інноваційною діяльністю.

Практичну цінність для підприємства мали рекомендації щодо використання цифрових інструментів просування продукції, розвитку бренду та формування стійких партнерських зв'язків, які були враховані під час планування маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. Окремі положення дисертації використано при розробці внутрішніх управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробничих і комунікаційних процесів.

Упровадження результатів дослідження сприяло підвищенню адаптивності підприємства до вимог європейського ринку, посиленню його конкурентних позицій та формуванню довгострокових напрямів розвитку. Отримані наукові рекомендації мають практичне значення та використовуються у поточній і стратегічній діяльності підприємства «АгроРось».

Фінансовий директор



Ольга Костенко

Ольга КОСТЕНКО



(03657) 21090, 21431
office@kzs.glass
www.kzs.glass

ТОВ «Костопільський завод
скловиробів»
м. Костопіль, вул. Дерев'яна, 7

Вих. № 01/56 від 18.02.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича на тему «Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС» на підприємстві KZS GLASS (м. Костопіль, Україна)

Результати дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича були використані у практичній діяльності підприємства KZS GLASS у процесі формування стратегічних підходів до розвитку виробничої та зовнішньоекономічної діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення співпраці з європейськими партнерами. Запропоновані в роботі підходи до інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості дали змогу оцінити потенціал підприємства щодо участі у спільних виробничих і дизайнерських проектах, удосконалити систему взаємодії з іноземними контрагентами та оптимізувати процеси позиціонування продукції на ринках ЄС.

Практичну цінність для підприємства мали рекомендації щодо використання цифрових інструментів просування, розвитку корпоративного бренду та формування стійких ділових зв'язків, які були враховані під час планування маркетингової та експортної діяльності. Окремі положення дисертації застосовано при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, упровадження інноваційних технологій та покращення якості продукції.

Упровадження результатів дослідження сприяло посиленню позицій підприємства на міжнародному ринку, підвищенню рівня адаптації до європейських стандартів та формуванню довгострокових напрямів розвитку. Отримані наукові рекомендації мають практичну цінність і використовуються у поточній та стратегічній діяльності підприємства KZS GLASS.

Генеральний директор

Сергій Кучерук



ТОВ «Торговий Дім
«Папір-Мал»

ТОВ «Торговий Дім «Папір-Мал»
18007, Україна, м. Черкаси, вул. Благонісна, 195
тел.: (0472) 54-69-32
МФО 354347
п/р 26009051510648 в ПАТ «ПриватБанк»
ЄДРПОУ 38305278
Св-во платника ПДВ 200064359

Вих. №39
Від 24.03.2026

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
Любченка Андрія Олексійовича на тему «Інтеграція українських
компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС» на
підприємстві ТОВ «ТД «Папір-Мал»

У процесі розвитку підприємства «Папір-Мал» та розширення напрямів його співпраці з іноземними партнерами були використані наукові результати дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича, пов'язані з формуванням сучасних підходів до виходу українських компаній на європейські ринки та участі у міжнародних виробничо-збутових мережах.

Практичний інтерес для підприємства становили положення щодо поетапної інтеграції у ланцюги доданої вартості, розвитку партнерських відносин, удосконалення системи комунікації з контрагентами та адаптації продукції до вимог споживачів Європейського Союзу. Запропоновані автором рекомендації були враховані під час коригування стратегії збуту, оновлення асортименту продукції та вдосконалення механізмів роботи з клієнтами.

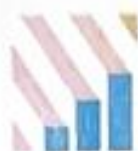
Окремі результати дослідження використано при плануванні заходів із підвищення впізнаваності підприємства, розвитку власної торговельної марки та впровадженні сучасних цифрових каналів взаємодії з партнерами. Це дало змогу підвищити ефективність комерційної діяльності, покращити якість управлінських рішень і посилити позиції підприємства на конкурентному ринку.

Застосування наукових напрацювань сприяло підвищенню гнучкості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, формуванню стабільних ділових зв'язків і створенню передумов для подальшого розвитку. Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність і використовуються у діяльності підприємства ТОВ «ТД «Папір-Мал».

Директор



Попов І.В.



ФЕДЕРАЦІЯ
РОБОТОДАВЦІВ
УКРАЇНИ



Працюємо
заради перемоги

вул. Михайла Коцюбинського, 1, Київ, 01054, Україна, ЄДРПОУ 26255660

т.: +38 044 251 70 10, +38 044 251 70 11, e-mail: fru@fru.org.ua, www.fru.org.ua

Вих. № 26-1-158 від 18.02.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича на тему: «Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС»

Результати дисертаційного дослідження Любченка Андрія Олексійовича, присвяченого розробці теоретико-методичних та практичних засад інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу Європейського Союзу, використані у діяльності Федерації роботодавців України в процесі формування рекомендацій щодо розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та розширення міжнародної економічної співпраці.

У ході практичної діяльності Федерації роботодавців України використано такі основні наукові результати дисертаційного дослідження: багатофазну модель детермінант лідерства креативних компаній, яка застосовується для оцінювання потенціалу підприємств щодо виходу на європейські ринки та формування стійких конкурентних позицій; комплексний підхід до інтеграції українського бізнесу у міжнародні ланцюги доданої вартості, що враховує економічні, інституційні, організаційні та цифрові чинники розвитку підприємств; методичні рекомендації щодо формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств, які використовуються під час підготовки консультаційних матеріалів для членів Федерації роботодавців України.

Результати дослідження використано під час: розробки пропозицій щодо стимулювання експорту креативної продукції; формування програм підтримки малого та середнього бізнесу; підготовки аналітичних матеріалів для роботодавців; проведення консультацій і тренінгів з питань міжнародної інтеграції бізнесу; участі у формуванні позицій роботодавців у діалозі з органами державної влади.

Впровадження наукових результатів сприяє: підвищенню рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств; розвитку експортного потенціалу креативного сектору; активізації інноваційної діяльності; формуванню сучасної культури підприємництва; посиленню інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір.

Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність для діяльності Федерації роботодавців України та використовуються у роботі з підприємствами – членами Федерації.

Голова Ради



Дмитро Олійник

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

д.е.н., професор

А.М. Калот

12.03.2016



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

д.е.н., професор

Антонюк Д.Л.

12.03.2016



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
**«Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості
креативного бізнесу ЄС»**

аспіранта спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

Любченка Андрія Олексійовича

в навчальний процес Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Декан факультету міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана підтверджує, що окремі наукові положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Любченка А.О. «Інтеграція українських компаній у ланцюги доданої вартості креативного бізнесу ЄС» використовуються у навчальному процесі під час викладання дисциплін магістерського рівня підготовки, зокрема:

- «Європейський бізнес»;
- «Європейське бізнес-середовище»;
- «Інноваційно-інвестиційні моделі глобального бізнесу».

У навчальному процесі використовуються результати дисертаційного дослідження, що стосуються теоретико-методологічних засад функціонування міжнародних ланцюгів доданої вартості, особливостей розвитку креативного бізнесу в країнах Європейського Союзу, а також механізмів інтеграції українських компаній у європейські економічні мережі.

У навчальному процесі впроваджено багатофазну концептуальну модель детермінант лідерства креативних компаній на ринку ЄС, що враховує взаємодію ендогенних та екзогенних факторів розвитку підприємств через систему проміжних результатів (інноваційність креативного продукту, ринкова релевантність, мережеві ефекти та брендова сила), які формують конкурентні позиції компаній у міжнародних ланцюгах доданої вартості.

Декан факультету міжнародної
економіки і менеджменту

Солодковський Ю.М.