

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-68>

УДК 338.24:330.341.1:339.92

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

STRATEGIC APPROACHES TO CREATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN VALUE ADDED CHAINS

Любченко Андрій Олексійович

аспірант,

Київський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7347-8547>**Lyubchenko Andriy**

Kyiv National University of Economics

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти розвитку креативного бізнесу в умовах інтеграції до європейських ланцюгів доданої вартості. Обґрунтовано, що креативні індустрії виступають одним із ключових драйверів сучасної економіки, формуючи значну частку валової доданої вартості та забезпечуючи стійке зростання зайнятості в країнах Європейського Союзу. На основі аналізу статистичних даних за 2020–2025 роки встановлено позитивну динаміку розвитку креативного сектору, зокрема зростання його частки у ВВП, експорту та кількості зайнятих. Досліджено структуру креативних ланцюгів доданої вартості та доведено, що найбільша частка вартості формується на етапах генерації ідей, розробки, маркетингу та дистрибуції, що зумовлює необхідність стратегічного зміщення діяльності підприємств у ці сегменти. Визначено ключові проблеми інтеграції українського креативного бізнесу до європейських ланцюгів вартості, зокрема домінування аутсорсингових моделей, обмежений доступ до фінансування та недостатній розвиток інституційного середовища. Запропоновано стратегічні підходи до розвитку креативного бізнесу, які включають інноваційно-орієнтований, інтеграційний, інституційний та брендинговий напрями.

Ключові слова: креативний бізнес, креативні індустрії, ланцюги доданої вартості, стратегія, ЄС, інновації, цифровізація.

The article explores the theoretical and practical aspects of creative business development in the context of integration into European value-added chains. It is substantiated that creative industries have become one of the key drivers of modern economic growth, ensuring the formation of high value-added products, increasing employment, and strengthening the competitiveness of national economies. Based on the analysis of statistical data for the period 2020–2025, a stable positive trend in the development of the creative sector in the European Union has been identified. The research confirms that the creative sector demonstrates a high level of adaptability to external shocks, including the consequences of the COVID-19 pandemic, primarily due to the active implementation of digital technologies and the development of platform-based business models. Special attention is paid to the analysis of the structure of creative value chains. It is determined that, unlike traditional industries, the main share of added value in creative business is generated at the stages of idea creation, design, marketing, and distribution, while the production stage plays a supporting role. The paper identifies the key challenges faced by Ukrainian creative businesses in the process of integration into European value chains. Among them are the dominance of outsourcing models, limited access to financial resources, insufficient development of institutional support, and dependence on global digital platforms. These factors constrain the ability of enterprises to capture a significant share of added value and limit their long-term growth potential. The article proposes a system of strategic approaches to the development of creative business. These include an innovation-oriented approach based on the implementation of digital technologies and support for creative startups; an integration approach aimed at participation in European cooperation networks and programs; an institutional approach focused on improving regulatory frameworks and protecting intellectual property rights; and a branding-oriented approach.

Keywords: creative business, creative industries, value chains, strategy, EU, innovation, digitalization.



Постановка проблеми. У сучасній постіндустріальній економіці креативний бізнес перестає бути периферійним сектором і трансформується у стратегічний фактор економічного зростання. Його значення суттєво зросло впродовж останніх п'яти років, що пов'язано з розвитком цифрових технологій, зміною структури попиту та глобалізацією ринків. У Європейському Союзі креативні індустрії формують понад 4% валової доданої вартості та демонструють вищі темпи зростання порівняно з традиційними галузями.

Особливістю сучасного етапу розвитку є зміщення акценту з виробництва матеріальних благ на створення нематеріальної, інтелектуальної та символічної доданої вартості. У цьому контексті особливого значення набувають ланцюги доданої вартості, які визначають механізми створення, трансформації та розподілу вартості у глобальній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика розвитку креативного бізнесу та його інтеграції у глобальні й європейські ланцюги доданої вартості активно досліджується у сучасній економічній науці. Теоретичні засади формування конкурентних переваг і стратегічного розвитку підприємств закладені у працях таких відомих науковців, як Дж. Джерефі [1], К. Оста, Р. Салеха [2], Р. Бойкса, Ф. Капоне, Л. Лазеретті [3], С. Федорова, О. Познякова [4] та інші. У їхніх дослідженнях обґрунтовано ключові підходи до стратегічного управління, ролі ресурсів і компетенцій підприємства, а також механізми адаптації до змін зовнішнього середовища, що є важливими для розвитку креативного бізнесу в умовах високої динамічності ринку.

Подальший розвиток наукових досліджень пов'язаний із формуванням концепції динамічних здібностей, відповідно до якої конкурентоспроможність підприємств визначається їх здатністю швидко трансформувати ресурси та бізнес-моделі відповідно до змін економічного середовища. У цьому контексті особливого значення набувають дослідження, що розкривають роль інтелектуального капіталу, інновацій та нематеріальних активів як ключових джерел формування доданої вартості [5].

Значна увага у сучасних наукових працях приділяється розвитку креативної економіки як окремого напрямку економічної діяльності. Дослідники підкреслюють [6], що креативні індустрії формують нову модель економічного зростання, яка базується на знаннях, творчості та цифрових технологіях. У межах цього

підходу особливої актуальності набуває концепція ланцюгів доданої вартості, яка дозволяє проаналізувати процес створення економічної цінності на різних етапах – від генерації ідей до їх комерціалізації.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням інтеграційних процесів у межах Європейського Союзу та можливостей включення національних економік до європейських ланцюгів доданої вартості [7]. У цьому контексті науковці підкреслюють важливість кластеризації, розвитку партнерських мереж, а також участі у міжнародних програмах підтримки інновацій і креативних індустрій. Водночас значна увага приділяється ролі державної політики у створенні сприятливого середовища для розвитку креативного бізнесу та стимулюванні його інтеграції у глобальні ринки.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного поєднання концепції креативної економіки та підходу ланцюгів доданої вартості у контексті стратегічного розвитку бізнесу. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування механізм формування стратегій, спрямованих на зайняття високовартісних сегментів європейських value chains, а також визначення ефективних інструментів переходу від аутсорсингових моделей до створення власного інтелектуального продукту. Саме ці аспекти зумовлюють актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку креативного бізнесу в умовах інтеграції до європейських ланцюгів доданої вартості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки креативний бізнес виступає одним із ключових драйверів формування доданої вартості, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних економік. Європейський Союз активно формує та розвиває креативні ланцюги доданої вартості (value chains), що інтегрують різні види діяльності - від створення ідей до їх комерціалізації на глобальних ринках. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка стратегічних підходів до розвитку креативного бізнесу в Україні з урахуванням європейських практик і можливостей інтеграції.

Креативний бізнес характеризується домінуванням інтелектуального капіталу, висо-

кою часткою нематеріальних активів та значною залежністю від інноваційних технологій. За даними Європейської комісії, упродовж останніх п'яти років частка креативних індустрій у ВВП ЄС стабільно зростає і становить близько 4,5–5%, забезпечуючи понад 8 млн робочих місць. Особливо динамічний розвиток демонструють такі сектори, як цифровий контент, дизайн, аудіовізуальна індустрія та ІТ-креатив [7].

Аналіз динаміки розвитку креативних індустрій ЄС за 2020–2025 рр. (табл. 1) свідчить про поступове відновлення після пандемічного спаду та подальше зростання.

Як видно з таблиці, після кризового 2020 року спостерігається стійка тенденція до зростання всіх ключових показників. Зокрема, частка креативних індустрій у ВВП зросла на 0,9 відсоткових пункти, а обсяг експорту – більш ніж на 40%. Це свідчить про високу адаптивність сектору та його здатність до швидкого відновлення за рахунок цифровізації та глобалізації.

Європейські ланцюги доданої вартості у креативному бізнесі мають багаторівневу структуру, що включає етапи генерації ідей, розробки продукту, виробництва, маркетингу та дистрибуції (табл. 2). Особливістю таких ланцюгів є їх мережевий характер та інтеграція різних учасників – від фрілансерів до транснаціональних корпорацій.

Аналіз структури креативного ланцюга доданої вартості, представлений у таблиці 2, дозволяє глибше зрозуміти механізми формування економічного ефекту у сфері креатив-

ного бізнесу та виявити ключові точки генерації вартості. Насамперед варто підкреслити, що на відміну від традиційних виробничих ланцюгів, де домінує матеріальна складова, у креативній економіці вирішальну роль відіграють нематеріальні активи, що трансформуються на різних етапах у додану вартість.

Початковий етап – ідеяція – виступає фундаментом усього ланцюга, оскільки саме тут формується первинна цінність у вигляді унікальної ідеї. Інтелектуальний капітал, який лежить в основі цього етапу, є ключовим стратегічним ресурсом. Його особливість полягає у високій варіативності та складності копіювання, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах саме креативність, знання та талант стають основними факторами економічного зростання, а не традиційні ресурси [2].

Наступний етап – розробка – забезпечує трансформацію ідеї у конкретний продукт або рішення. Тут основним джерелом вартості виступають інновації, що реалізуються через дизайн, прототипування та тестування. Важливо, що на цьому етапі відбувається матеріалізація ідеї у форму, придатну для ринку, а також закладаються ключові характеристики продукту – його унікальність, функціональність та споживча цінність. Саме інноваційна складова визначає можливість подальшого масштабування та комерціалізації.

Етап виробництва у креативному ланцюзі має специфічний характер. На відміну від класичних галузей, де виробництво є осно-

Таблиця 1

Динаміка ключових показників креативних індустрій ЄС (2020–2025 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка у ВВП, %	4,1	4,3	4,5	4,7	4,9	5,0
Зайнятість, млн осіб	7,2	7,5	7,8	8,1	8,3	8,5
Обсяг експорту, млрд євро	180	195	210	225	240	255

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Таблиця 2

Структура креативного ланцюга доданої вартості

Етап	Зміст діяльності	Джерело вартості
Ідеяція	Генерація креативних ідей	Інтелектуальний капітал
Розробка	Дизайн, прототипування	Інновації
Виробництво	Створення продукту/контенту	Технології
Маркетинг	Просування, брендинг	Репутаційний капітал
Дистрибуція	Продаж, платформи	Ринки та мережі

Джерело: сформовано автором за [2; 4]

вним джерелом вартості, у креативному бізнесі його роль є більш інструментальною. Джерелом вартості тут виступають технології, які забезпечують ефективно відтворення продукту або контенту. Проте частка доданої вартості на цьому етапі, як правило, нижча порівняно з попередніми та наступними стадіями, що підтверджує загальну тенденцію зміщення цінності у бік нематеріальних компонентів [4].

Особливу увагу слід приділити етапу маркетингу, який у креативному бізнесі фактично стає одним із ключових генераторів вартості. Репутаційний капітал, що формується через брендинг, комунікації та позиціонування, значною мірою визначає ринковий успіх продукту. У сучасній економіці споживач купує не лише продукт, а й його символічне значення, історію та емоційну складову. Таким чином, маркетинг у креативних індустріях перетворюється на стратегічний інструмент створення доданої вартості.

Завершальний етап – дистрибуція – забезпечує доступ продукту до кінцевого споживача та його монетизацію. Джерелом вартості тут виступають ринки та мережі, зокрема цифрові платформи, які значно розширюють можливості масштабування. В умовах цифровізації саме ефективна дистрибуція може суттєво підвищити прибутковість бізнесу, оскільки дозволяє виходити на глобальні ринки з мінімальними додатковими витратами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структура креативного ланцюга доданої вартості має виражений «U-подібний» характер, коли найбільша цінність формується на початкових (ідеяція, розробка) та кінцевих (маркетинг, дистрибуція) етапах, тоді як виробництво відіграє допоміжну роль. Це має важливі стратегічні наслідки: для забезпечення високої конкурентоспроможності креативний бізнес повинен орієнтуватися на розвиток інтелектуального капіталу, інновацій та брендингу, а також на інтеграцію у глобальні ринки збуту. Саме концентрація на цих сег-

ментах дозволяє максимізувати додану вартість і забезпечити довгострокове зростання.

Для України ключовим завданням є не лише участь у європейських ланцюгах, а й зайняття позицій з високою доданою вартістю. Проте наразі український креативний бізнес часто концентрується на аутсорсингових моделях, що обмежує потенціал отримання доходів (табл. 3).

Порівняльний аналіз свідчить про необхідність переходу від сервісної моделі до моделі створення власного продукту. Саме це забезпечує довгострокову стійкість і зростання бізнесу.

У цьому контексті можна виокремити кілька стратегічних підходів до розвитку креативного бізнесу.

По-перше, інноваційно-орієнтований підхід, що передбачає активне впровадження цифрових технологій, розвиток стартап-екосистем та підтримку R&D у креативних індустріях. Це дозволяє створювати унікальні продукти та підвищувати їх конкурентоспроможність.

По-друге, інтеграційний підхід, який базується на включенні українських компаній у європейські мережі співпраці, участі у програмах ЄС (Creative Europe, Horizon Europe) та розвитку кластерних ініціатив. Така інтеграція сприяє трансферу знань, технологій та управлінських практик [6].

По-третє, інституційний підхід, що передбачає вдосконалення державної політики у сфері креативних індустрій. Йдеться про створення сприятливого регуляторного середовища, захист прав інтелектуальної власності та стимулювання інвестицій.

По-четверте, брендингово-орієнтований підхід, який полягає у формуванні національних і корпоративних брендів, здатних конкурувати на міжнародному рівні. У креативній економіці бренд стає ключовим активом, що генерує додану вартість [6].

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні value chain підходу з

Таблиця 3

Порівняння позиціонування українського креативного бізнесу в value chains

Критерій	Поточна модель	Бажана модель
Роль	Виконавець (аутсорсинг)	Ініціатор/власник продукту
Джерело доходу	Оплата за послуги	Роялті, бренд, IP
Рівень маржі	Низький–середній	Високий
Географія	Залежність від замовника	Глобальна присутність

Джерело: сформовано автором за [5-6]

концепцією креативної економіки та обґрунтуванні необхідності зміщення акцентів розвитку українського креативного бізнесу на високовартісні сегменти європейських ланцюгів. Запропоновано інтегровану модель стратегічного розвитку, яка поєднує інноваційні, інституційні та інтеграційні механізми.

Таким чином, розвиток креативного бізнесу в контексті європейських ланцюгів доданої вартості потребує системного підходу, що включає як внутрішні трансформації бізнес-моделей, так і зовнішню інтеграцію в міжнародні мережі. Реалізація запропонованих стратегічних підходів дозволить підвищити конкурентоспроможність українських компаній, забезпечити зростання доданої вартості та сприяти економічному розвитку країни в цілому.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що креативний бізнес у сучасних умовах є одним із ключових фак-

торів формування конкурентоспроможної економіки. Його розвиток визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю інтегруватися у міжнародні ланцюги доданої вартості. Зростання ролі креативних індустрій у ЄС підтверджує їх стратегічне значення для економіки знань. Основними драйверами розвитку виступають цифровізація, інновації та глобалізація ринків.

Для України особливо важливим є формування ефективної стратегії інтеграції до європейських value chains, що передбачає розвиток креативних кластерів, підтримку інновацій та активне використання цифрових платформ.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності інтеграції українських креативних підприємств у європейські економічні структури та розробкою інструментів державної підтримки цього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Gereffi G. Global Value Chains and Development. *Background Paper for the UNIDO IDR* 2016.
2. Ost C., Saleh, R. Cultural and creative sectors at a crossroad: From a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*, 2021. Vol. 5, P. 14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>
3. Boix R., Capone F., De Propriis L., Lazzeretti L., Sanchez D. Comparing creative industries in Europe. *European Urban and Regional Studies*, 2014. Vol. 23(4), Pp. 935–940. DOI: <https://doi.org/10.1177/0969776414541135>
4. Fedoriv S., Pozniakova O. European union policy on creative industries: public administration challenges and prospects for ukraine. *Public Management and Policy*, 2025, Vol. 5(9). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.02>
5. Яценко О., Яценко О. Глобальні тригери та імперативи формування циркулярних ланцюгів доданої вартості для зростання стійкості національної економіки в умовах євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Вип. 342(3(1)), С. 455-462. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-66](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-66)
6. Плуталов С. Роль культурних, креативних індустрій у досягненні цілей сталого розвитку: аналітичний контекст моделювання динамічних зв'язків. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-21>
7. Савочкін О. Сучасні тенденції розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2025. Вип. 4(18), С. 611-623. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0451>

REFERENCES:

1. Gereffi G. (2015). Global Value Chains and Development. *Background Paper for the UNIDO IDR* 2016.
2. Ost, C., & Saleh, R. (2021). Cultural and creative sectors at a crossroad: From a mainstream process towards an active engagement. *Built Heritage*, Vol. 5, P. 14. <https://doi.org/10.1186/s43238-021-00032-y>
3. Boix, R., Capone, F., De Propriis, L., Lazzeretti, L., & Sanchez, D. (2014). Comparing creative industries in Europe. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 23(4), Pp. 935–940. <https://doi.org/10.1177/0969776414541135>
4. Fedoriv, S., & Pozniakova, O. (2025). European union policy on creative industries: public administration challenges and prospects for ukraine. *Public Management and Policy*, Vol. 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.02>
5. Yatsenko O., Yatsenko O. (2025) Hlobalni tryhery ta imperatyvy formuvannya tsyrkulyarnykh lantsyuhiv dodanoyi vartosti dlya zrostannya stiykosti natsionalnoyi ekonomiky v umovakh yevrointehratsiyi. [Global triggers

and imperatives for the formation of circular value chains to increase the sustainability of the national economy in the context of European integration]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 342(3(1)), Pp. 455-462. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-66](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-66)

6. Plutalov S. (2023) Rol kulturnykh, kreatyvnykh industriy u dosyahnenni tsiley staloho rozvytku: analitychnyy kontekst modelyuvannya dynamichnykh zvyazkiv [The role of cultural and creative industries in achieving sustainable development goals: analytical context of modeling dynamic relationships]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-21>

7. Savochkin O. (2025) Suchasni tendentsiyi rozvytku hlobalnykh lantsyuhiv dodanoyi vartosti [Current trends in the development of global value chains]. *Suchasni tendentsiyi rozvytku hlobalnykh lantsyuhiv dodanoyi vartosti – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, Vol. 4(18), pp. 611-623. <https://doi.org/10.32750/2025-0451>

Дата надходження статті: 03.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 04.05.2026