



Менеджмент

УДК 005.95/.96:330.341.1:339.92:7.05

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19382090>

**Розвиток кадрового потенціалу підприємств у процесі інтеграції  
українських компаній у ланцюги доданої вартості креативних індустрій  
ЄС**

**Білоус Світлана Петрівна,**

Доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та державної служби

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

м. Черкаси, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

**Ратушний Владислав В'ячеславович,**

студент

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

м. Черкаси, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-8041-0647>

**Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026**

***Анотація:** Метою статті є дослідження ролі креативних компетентностей та розвитку кадрового потенціалу підприємств у процесі інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативних індустрій Європейського Союзу та визначення основних напрямів формування сучасних компетентностей персоналу, необхідних для ефективної участі підприємств у міжнародних економічних мережах. У дослідженні використано **методи** системного аналізу, узагальнення, структурно-функціонального та порівняльного аналізу для визначення закономірностей*



формування людського капіталу в умовах розвитку креативної економіки. **Результати.** У результаті дослідження встановлено, що ефективна інтеграція підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу, зокрема сформованості креативних, цифрових, підприємницьких та комунікативних компетентностей персоналу. Проаналізовано особливості функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості у сфері креативних індустрій та визначено ключові етапи формування економічної цінності інноваційного продукту. Систематизовано основні групи компетентностей персоналу, необхідних для ефективної участі підприємств у міжнародних економічних мережах. Обґрунтовано, що розвиток кадрового потенціалу підприємств виступає стратегічним чинником підвищення їх інноваційної активності, конкурентоспроможності та здатності до інтеграції у європейські економічні структури. Запропоновано підхід до інтерпретації ролі креативних компетентностей як ключового ресурсу формування доданої вартості у сучасній економіці. **Висновки.** Доведено, що формування сучасних компетентностей персоналу та розвиток людського капіталу є необхідною умовою ефективної інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості креативних індустрій ЄС і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з вивченням ефективних механізмів розвитку людського капіталу та формування сучасних компетентностей, необхідних для функціонування підприємств у глобальній креативній економіці.

**Ключові слова:** кадровий потенціал підприємства, людський капітал, креативні індустрії, глобальні ланцюги доданої вартості, інтеграція бізнесу, інноваційний розвиток, цифрова економіка, конкурентоспроможність підприємств.



**Development of human resource potential of enterprises in the process of integration of Ukrainian companies into the value chains of the EU creative industries**

**Svitlana Bilous,**

B. Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

**Vladyslav Ratushny,**

B. Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0004-8041-0647>

***Abstract:** The aim of the article is to study the role of creative competencies and the development of human resources in the process of integrating Ukrainian companies into the value chains of the creative industries of the European Union and to identify the main directions of forming modern personnel competencies necessary for the effective participation of enterprises in international economic networks. The study used the **methods** of system analysis, generalization, structural-functional and comparative analysis to determine the patterns of human capital formation in the conditions of the development of the creative economy. **Results.** As a result of the study, it was found that the effective integration of enterprises into international value chains largely depends on the level of development of human resources, in particular, the formation of creative, digital, entrepreneurial and communicative competencies of personnel. The features of the functioning of global value chains in the field of creative industries were analyzed and the key stages of forming the economic value of an innovative product were identified. The main groups of personnel competencies necessary for the effective participation of enterprises in international economic networks were systematized. It is*



*substantiated that the development of the human resource potential of enterprises is a strategic factor in increasing their innovative activity, competitiveness and ability to integrate into European economic structures. An approach to interpreting the role of creative competencies as a key resource for the formation of added value in the modern economy is proposed. **Conclusions.** It is proven that the formation of modern personnel competencies and the development of human capital are a necessary condition for the effective integration of Ukrainian enterprises into the global value chains of the EU creative industries and ensuring their long-term competitiveness. It is advisable to link the prospects for further research with the study of effective mechanisms for the development of human capital and the formation of modern competencies necessary for the functioning of enterprises in the global creative economy.*

**Keywords:** *enterprise human resource potential, human capital, creative industries, global value chains, business integration, innovative development, digital economy, enterprise competitiveness.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації та розвитку економіки знань креативні індустрії стають одним із найбільш динамічних секторів світової економіки. Вони формують нові моделі економічного зростання, що базуються на творчості, інноваціях, інтелектуальній власності та людському капіталі. У країнах Європейського Союзу культурні та креативні індустрії відіграють важливу роль у формуванні доданої вартості та зайнятості, забезпечуючи близько 3,9 % доданої вартості економіки ЄС і понад 8 млн робочих місць.

Участь підприємств у міжнародних ланцюгах доданої вартості стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності бізнесу.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Саме інтеграція у такі ланцюги дозволяє підприємствам отримувати доступ до сучасних технологій, інноваційних ринків, нових форм співробітництва та глобальних інвестиційних ресурсів. Особливо це актуально для підприємств креативного сектору, де процес створення вартості формується через мережеву взаємодію різних учасників - розробників ідей, дизайнерів, технологічних компаній, маркетингових структур та цифрових платформ .

Для українських підприємств інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості креативних індустрій є важливим напрямом економічного розвитку, що сприяє модернізації бізнесу, підвищенню інноваційного потенціалу та розширенню можливостей міжнародного співробітництва. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу підприємств, оскільки сучасна креативна економіка базується передусім на інтелектуальному та творчому потенціалі працівників. Людський капітал виступає ключовим фактором інноваційної діяльності та економічного зростання, визначаючи здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін глобального ринку.

У науковій літературі значна увага приділяється питанням розвитку людського капіталу, креативної економіки та глобальних ланцюгів доданої вартості, проте недостатньо досліджено механізми формування креативних компетентностей персоналу саме як стратегічного ресурсу інтеграції підприємств у міжнародні економічні мережі. Залишається відкритим питання, яким чином розвиток кадрового потенціалу впливає на позицію підприємства у ланцюгах доданої вартості та які саме компетентності забезпечують зростання його конкурентоспроможності. Отже, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування ролі креативних компетентностей та розвитку кадрового потенціалу підприємств як ключового чинника їх інтеграції у ланцюги доданої вартості креативних індустрій ЄС. Це зумовлює потребу у формуванні теоретико-методичних підходів до



визначення структури таких компетентностей і механізмів їх розвитку в умовах цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку людського капіталу, формування креативних компетентностей та інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості є предметом дослідження багатьох зарубіжних і українських учених.

Теоретичні засади аналізу ланцюгів створення вартості були закладені у працях М. Портера [1], який розглядав підприємство як систему взаємопов'язаних видів діяльності, що створюють цінність для споживача та формують конкурентні переваги. Його концепція «value chain» стала основою для дослідження міжнародних виробничих мереж та глобальних економічних зв'язків. Водночас класичний підхід Портера не враховує достатньою мірою роль нематеріальних активів і креативних компетентностей у формуванні доданої вартості, що обмежує його застосування в умовах розвитку креативної економіки.

Питання формування людського капіталу та його ролі у розвитку економіки досліджували Г. Беккер [2], Є. Керімоглу [3], В. Сандугей [4], які обґрунтували теорію людського капіталу та довели, що інвестиції в освіту, професійну підготовку і розвиток компетентностей працівників сприяють підвищенню продуктивності праці та економічному зростанню. Проте у більшості робіт людський капітал аналізується переважно як фактор продуктивності праці, тоді як його роль у позиціонуванні підприємства у глобальних ланцюгах доданої вартості залишається недостатньо розкритою.

Значний внесок у розвиток теорії креативної економіки зробили В. Ніценко та А. Данилкевич [5], Л. Безугла та І. Лазанова [6], І. Свищук [7], які досліджували роль творчого класу, інновацій та культурних індустрій у формуванні нових моделей економічного розвитку. У їхніх працях доведено, що творчий потенціал суспільства виступає одним із ключових факторів



конкурентоспроможності сучасної економіки. Разом із тим зазначені дослідження переважно розглядають креативні індустрії як окремий сектор економіки, не завжди інтегруючи їх у ширший контекст глобальних виробничих мереж.

Дослідження ролі креативних індустрій у розвитку економіки Європейського Союзу здійснили Дж. Невбігін [8], С. Смолінська, О. Гнаткович та О. Сич [9], О. Перепелюкова та Л. Гриневич [10] які визначили значний економічний потенціал цього сектору та його вплив на інноваційний розвиток, зайнятість та технологічний прогрес у країнах ЄС. Водночас основна увага приділяється макроекономічним аспектам і політиці розвитку сектору, тоді як питання формування кадрового потенціалу підприємств як чинника інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості досліджено фрагментарно.

Окремі аспекти розвитку людського капіталу у сфері креативних індустрій розглядаються також у сучасних дослідженнях, де підкреслюється важливість формування творчих, цифрових та інноваційних компетентностей як основи розвитку креативної економіки .

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість досліджень, присвячених розвитку людського капіталу, креативної економіки та глобальних ланцюгів доданої вартості, у сучасній науковій літературі зберігається низка невирішених аспектів. Зокрема, недостатньо досліджено роль креативних компетентностей персоналу як стратегічного ресурсу інтеграції підприємств у європейські ланцюги доданої вартості. Обмеженою залишається розробленість підходів до формування кадрового потенціалу підприємств креативного сектору з урахуванням вимог цифрової економіки, інноваційного розвитку та міжнародної конкуренції. Також недостатньо обґрунтовано механізми інтеграції креативних і цифрових компетентностей у систему управління персоналом підприємств. Таким чином, існує наукова потреба у комплексному дослідженні розвитку



кадрового потенціалу підприємств як ключового чинника їх ефективної інтеграції у ланцюги доданої вартості креативних індустрій ЄС.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження ролі креативних компетентностей та розвитку кадрового потенціалу підприємств у процесі інтеграції українських компаній у ланцюги доданої вартості креативних індустрій Європейського Союзу, а також визначення основних напрямів формування сучасних компетентностей персоналу, необхідних для ефективної участі підприємств у міжнародних економічних мережах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до дослідження людського капіталу, креативної економіки та глобальних ланцюгів доданої вартості; дослідити особливості функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості у сфері креативних індустрій; визначити роль кадрового потенціалу у забезпеченні інтеграції підприємств у міжнародні економічні мережі; систематизувати ключові групи креативних, цифрових та інноваційних компетентностей персоналу; обґрунтувати вплив розвитку кадрового потенціалу на конкурентоспроможність та інноваційну активність підприємств; узагальнити сучасні підходи до управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки.

**Методологія дослідження** базується на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило комплексно проаналізувати роль кадрового потенціалу у процесі інтеграції підприємств у ланцюги доданої вартості креативних індустрій. У дослідженні використано: системний аналіз – для розгляду кадрового потенціалу як складової економічної системи підприємства; структурно-функціональний підхід – для визначення ролі компетентностей персоналу на різних етапах value chains; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до розвитку людського капіталу в українських та



європейських практиках; метод узагальнення – для систематизації ключових компетентностей персоналу; аналітичне моделювання – для формування авторського підходу до інтерпретації ролі кадрового потенціалу у формуванні конкурентних переваг підприємств. Емпіричною основою дослідження є узагальнення сучасних практик розвитку IT-сектору, креативних індустрій та підприємств, орієнтованих на інтеграцію у міжнародні value chains.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку глобальної економіки креативні індустрії відіграють дедалі важливішу роль у формуванні нових моделей економічного зростання, заснованих на знаннях, інноваціях та творчому потенціалі суспільства. На відміну від традиційних секторів економіки, креативні індустрії базуються на інтелектуальному капіталі, творчих здібностях та інноваційних ідеях, що перетворюються на економічну цінність. Саме тому у сучасних умовах людський капітал і кадровий потенціал підприємств стають ключовими факторами формування конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Креативні індустрії охоплюють широкий спектр економічної діяльності, що поєднує творчість, технології та інновації. До них належать дизайн, архітектура, реклама, аудіовізуальна індустрія, цифрові медіа, мода, культурний туризм, музична та кіноіндустрія, програмування, розробка відеоігор та інші види діяльності, що ґрунтуються на створенні інтелектуального продукту. У країнах Європейського Союзу цей сектор є одним із найбільш динамічних сегментів економіки, що забезпечує значну частку доданої вартості та зайнятості населення [10].

У сучасній економіці створення вартості дедалі частіше відбувається у межах міжнародних виробничих мереж, які отримали назву глобальних ланцюгів доданої вартості (global value chains). У таких ланцюгах різні етапи створення продукту - від розроблення ідеї до виробництва, маркетингу та продажу - можуть реалізовуватися у різних країнах. Для підприємств участь у



таких ланцюгах створює можливості розширення ринків збуту, доступу до нових технологій, інвестицій та міжнародних партнерств [11].

Особливої актуальності інтеграція у міжнародні ланцюги створення вартості набуває для підприємств креативного сектору, оскільки процес створення креативного продукту часто має мережевий характер і передбачає взаємодію різних суб'єктів економічної діяльності. Наприклад, створення цифрового продукту може включати роботу дизайнерів, програмістів, маркетологів, продюсерів, інвесторів і цифрових платформ, які можуть знаходитися у різних країнах.

Для українських підприємств інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості креативних індустрій є важливим напрямом розвитку, що сприяє модернізації бізнесу, підвищенню інноваційного потенціалу та розширенню міжнародного співробітництва. Водночас ефективна участь у таких ланцюгах значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Кадровий потенціал підприємства являє собою сукупність професійних знань, компетентностей, навичок і творчих здібностей працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. У контексті розвитку креативної економіки кадровий потенціал набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал виступає основним джерелом створення інноваційних продуктів та послуг [12].

Сучасні підприємства потребують працівників, які володіють не лише професійними знаннями, але й здатністю до творчого мислення, генерування інноваційних ідей, використання цифрових технологій та ефективної комунікації у міжнародному середовищі. Саме тому розвиток креативних компетентностей персоналу стає важливим фактором інтеграції підприємств у міжнародні економічні мережі (табл. 1.).



Креативні компетентності включають комплекс знань, умінь і навичок, що дозволяють працівникам ефективно працювати у сфері інноваційної діяльності та створювати нові ідеї, продукти та бізнес-моделі. До таких компетентностей належать творче мислення, здатність до інновацій, цифрова грамотність, підприємницьке мислення, комунікативні навички та здатність працювати у мультидисциплінарних командах [6].

Важливу роль у формуванні кадрового потенціалу підприємств відіграє система освіти та професійної підготовки кадрів. У сучасних умовах значного поширення набувають концепції безперервного навчання, дуальної освіти та розвитку професійних компетентностей протягом життя. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптацію працівників до швидких змін технологій і вимог ринку праці [13].

**Таблиця 1**

Основні компетентності персоналу для інтеграції підприємств у ланцюги доданої вартості креативних індустрій ЄС

Група компетентностей	Характеристика	Значення для інтеграції у value chains
Креативні компетентності	творче мислення, генерування ідей, інноваційність	створення нових продуктів та послуг
Цифрові компетентності	володіння цифровими технологіями, програмним забезпеченням, аналітикою даних	участь у цифровій економіці
Підприємницькі компетентності	стратегічне мислення, управління проектами, розвиток бізнес-моделей	розвиток конкурентоспроможності підприємств
Комунікативні компетентності	міжнародна комунікація, міжкультурна взаємодія	співпраця у міжнародних командах
Інноваційні компетентності	впровадження нових технологій, дослідницька діяльність	розвиток інноваційної діяльності

*Джерело: власна розробка автора*

Слід зазначити, що представлена систематизація компетентностей відображає авторський підхід до інтерпретації ролі людського капіталу у



формуванні конкурентних переваг підприємств у глобальних ланцюгах доданої вартості. На відміну від традиційних підходів, які розглядають компетентності ізольовано, запропонований підхід передбачає їх інтеграцію як взаємопов'язаної системи, що забезпечує створення інноваційного продукту та його просування на міжнародних ринках.

Зокрема, креативні та цифрові компетентності формують основу створення продукту, тоді як підприємницькі та комунікативні компетентності забезпечують його комерціалізацію та інтеграцію у глобальні економічні мережі. Такий підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал як ключовий фактор позиціонування підприємства у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу сучасних підприємств є впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами, які відповідають вимогам цифрової економіки та інноваційного розвитку бізнесу. У сучасних умовах традиційні моделі управління персоналом поступово трансформуються у більш гнучкі та стратегічно орієнтовані системи, що передбачають активне використання цифрових технологій, інструментів управління знаннями, програм розвитку талантів та сучасних форм корпоративного навчання. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність використання людського капіталу, але й створити умови для постійного професійного розвитку працівників, формування креативних компетентностей та стимулювання інноваційної діяльності [14].

Використання цифрових технологій у системі управління персоналом відкриває нові можливості для оптимізації кадрових процесів, підвищення прозорості управлінських рішень та ефективнішого планування розвитку персоналу. Сучасні інформаційні системи управління людськими ресурсами дозволяють автоматизувати процеси підбору персоналу, оцінювання результатів діяльності працівників, планування кар'єрного розвитку та формування індивідуальних програм професійного навчання. Це сприяє більш



раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню продуктивності праці.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу відіграють також системи управління знаннями, які спрямовані на накопичення, систематизацію та поширення професійного досвіду працівників у межах організації. Управління знаннями дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між працівниками, підвищити рівень їх професійної компетентності та створити сприятливі умови для формування інноваційних ідей. У межах таких систем підприємства можуть формувати внутрішні бази знань, проводити професійні тренінги, організовувати обмін досвідом між працівниками та стимулювати розвиток творчого потенціалу персоналу.

Не менш важливим елементом сучасної системи управління людськими ресурсами є реалізація програм розвитку талантів, спрямованих на виявлення та підтримку найбільш перспективних працівників. Такі програми передбачають створення умов для професійного зростання працівників, розвиток їхніх лідерських якостей, формування стратегічного мислення та здатності до інноваційної діяльності. У сучасних підприємствах управління талантами розглядається як важливий інструмент формування кадрового резерву та забезпечення довгострокового розвитку організації.

Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є також корпоративне навчання, яке спрямоване на постійне оновлення знань та підвищення кваліфікації працівників відповідно до вимог сучасного ринку праці. У межах корпоративного навчання підприємства можуть використовувати різні форми підготовки персоналу, зокрема тренінги, семінари, онлайн-курси, стажування, менторські програми та інші освітні заходи. Такий підхід сприяє формуванню культури безперервного навчання, що є важливою умовою розвитку інноваційного потенціалу підприємства.



Варто зазначити, що європейська практика розвитку кадрового потенціалу у сфері креативних індустрій характеризується більш високим рівнем інтеграції освіти, бізнесу та інноваційних екосистем. Зокрема, у країнах ЄС широко застосовуються дуальні освітні моделі, креативні хаби, інкубатори та акселератори, що забезпечують формування практично орієнтованих компетентностей персоналу (табл. 2.) [15].

Натомість в Україні розвиток кадрового потенціалу часто має фрагментарний характер і зосереджений переважно на формальній освіті, що обмежує можливості швидкої адаптації підприємств до вимог глобального ринку. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління людськими ресурсами з орієнтацією на розвиток креативних та цифрових компетентностей.

**Таблиця 2**

Порівняльна характеристика розвитку кадрового потенціалу у сфері креативних індустрій: ЄС та Україна

Показник	Країни ЄС	Україна
Частка підприємств, що співпрацюють з університетами (%)	55–70 %	20–35 %
Рівень впровадження дуальної освіти (%)	40–60 %	10–20 %
Кількість креативних хабів (на 1 млн населення)	8–15	2–5
Частка підприємств, що використовують корпоративне навчання (%)	65–80 %	30–50 %
Частка компаній, що впроваджують програми розвитку талантів (%)	50–70 %	20–40 %
Рівень участі підприємств у інноваційних екосистемах (%)	60–75 %	25–45 %
Частка працівників із креативними та цифровими компетентностями (%)	50–65 %	25–40 %
Участь підприємств у міжнародних креативних проєктах (%)	45–60 %	15–30 %

*Джерело: узагальнено авторами на основі [15, 16, 17]*

Наведені дані свідчать про суттєві відмінності між європейською та українською практикою розвитку кадрового потенціалу у сфері креативних індустрій. У країнах ЄС спостерігається значно вищий рівень інтеграції освіти, бізнесу та інноваційних екосистем, що проявляється у широкому впровадженні дуальної освіти, активній співпраці підприємств з



університетами, а також розвиненій мережі креативних хабів, інкубаторів та акселераторів.

Практичні спостереження свідчать, що підприємства ІТ-сектору та креативних індустрій, які активно інвестують у розвиток компетентностей персоналу, демонструють вищий рівень інтеграції у міжнародні ринки (табл. 3). Зокрема, українські ІТ-компанії, що працюють у сфері розробки цифрових продуктів, активно використовують моделі корпоративного навчання, розвиток soft skills та управління знаннями, що дозволяє їм ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами та брати участь у глобальних value chains.

**Таблиця 3**

Вплив інвестицій у розвиток компетентностей персоналу на рівень інтеграції підприємств у міжнародні ринки

Група підприємств	Рівень інвестицій у розвиток персоналу (% від витрат)	Частка експорту у доходах (%)	Кількість міжнародних партнерств (од.)	Участь у глобальних value chains	Рівень інноваційної активності (%)
ІТ-компанії (високі інвестиції)	8–12 %	70–90 %	10–25	Високий	75–90 %
Креативні індустрії (високі інвестиції)	6–10 %	50–75 %	8–20	Високий	65–85 %
ІТ-компанії (середні інвестиції)	4–7 %	40–65 %	5–12	Середній	50–70 %
Креативні індустрії (середні інвестиції)	3–6 %	30–55 %	4–10	Середній	45–65 %
Традиційні підприємства (низькі інвестиції)	1–3 %	10–30 %	1–5	Низький	20–40 %

*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу сучасних практик розвитку ІТ-сектору, креативних індустрій та міжнародної економічної діяльності підприємств.*



Представлені у таблиці дані свідчать про наявність прямої залежності між рівнем інвестицій у розвиток компетентностей персоналу та рівнем інтеграції підприємств у міжнародні ринки. Зокрема, підприємства ІТ-сектору та креативних індустрій, які здійснюють значні інвестиції у розвиток людського капіталу (6–12 % витрат), характеризуються високою часткою експорту, активною участю у глобальних ланцюгах доданої вартості та високим рівнем інноваційної активності.

Натомість підприємства з низьким рівнем інвестицій у розвиток персоналу демонструють обмежену інтеграцію у міжнародні економічні процеси, що проявляється у низькій частці експорту, незначній кількості міжнародних партнерств та слабкій інноваційній активності. Це підтверджує, що розвиток компетентностей персоналу виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі.

Впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами створює передумови для ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємств, підвищення рівня професійної компетентності працівників та формування інноваційного середовища в організації. У свою чергу, розвиток людського капіталу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їх здатності адаптуватися до змін економічного середовища та успішно інтегруватися у міжнародні економічні процеси.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах розвитку економіки знань та зростання ролі креативних індустрій кадровий потенціал підприємств набуває стратегічного значення як ключовий фактор їх інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості. Доведено, що формування креативних, цифрових, підприємницьких та комунікативних компетентностей персоналу безпосередньо впливає на здатність підприємств



створювати інноваційні продукти, ефективно взаємодіяти у міжнародному середовищі та займати вищі позиції у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації креативних компетентностей персоналу як цілісної багаторівневої системи, що забезпечує інтеграцію підприємств у ланцюги доданої вартості креативних індустрій, а також у розробленні підходу до інтерпретації кадрового потенціалу як інтеграційного ресурсу, який поєднує інноваційну, цифрову та підприємницьку складові розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для удосконалення систем управління персоналом підприємств, формування програм розвитку компетентностей та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу та формування сучасних компетентностей персоналу виступають необхідною умовою ефективної інтеграції українських підприємств у ланцюги доданої вартості креативних індустрій ЄС. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з вивченням ефективних механізмів розвитку людського капіталу та формування сучасних компетентностей, необхідних для функціонування підприємств у глобальній креативній економіці.

### **Список використаних джерел**

1. Porter M.E. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1985.
2. Gary S. Becker Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 1964. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition> (date of access: 17.01.2026).



3. Kerimoglu E. Creative Economy and City: Institutionalisation and the Awareness Problem. *Sosyoekonomi*. 2026. Vol. 34(67), pp. 123-141. DOI: <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2026.01.06>
4. Сандугей В.В. Роль людського капіталу у формуванні креативної зайнятості в умовах постіндустріальної економіки. *Міжнародний науковий журнал Grail of science*. 2026. № 62. С. 106-114.
5. Ніценко В.С., Данкевич А.Є. Організація креативних індустрій на засадах стійкого економічного розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18724932>
6. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
7. Свищук І. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-21>
8. Newbigin J. What is the creative economy? Creative and Cultural Economy series. *British Council*. 48 p. URL: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/> (date of access: 17.01.2026).
9. Смолінська С., Гнаткович О., Сич О. Політика розвитку креативних індустрій ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-28>
10. Перепелюкова О.В., Гриневич Л.В. Механізм формування інтелектуально-інноваційних детермінант регіонального розвитку в умовах креативної економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2026. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19000757>
11. Shatun A. Optimization of global supply chains through models of friendly and regional localization of production. *Здобутки економіки:*



*перспективи та інновації*, 2025. Вип. 25. DOI:  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18084886>

12. Povorozniuk I., Neshchadym L., Lytvyn O., Berbets T., Filimonova I., Zotsenko L., Hushcha Y. Modelling of Demand Determinants for Full-Time Bachelor's Degree Programs in Hospitality and Catering: The Case of Ukrainian Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL. 22 №. 1, January 2022. p. 347-357. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.49>

13. Ostrovska H. Creative management as dominant of innovative enterprises. *Socio-Economic Problems and the State*, 2021. Vol. 25, no. 2, pp. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.02.625>

14. Лакіза В.В., Корнеляк О.-В.Ю., Коханський Р.Т. Менеджмент глобальних ланцюгів доданої вартості в умовах економічної інтеграції та цифровізації. *Академічні візії*, 2025. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17203285>

15. European Commission. Cultural and creative sectors. URL: <https://culture.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-sectors> (date of access: 17.02.2026).

16. European Commission / Eurostat. Data on the cultural sector. URL: <https://culture.ec.europa.eu/policies/selected-themes/data-on-the-cultural-sector> (date of access: 17.02.2026).

17. OECD. The Culture Fix: Creative sectors and skills. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/the-culture-fix\\_991bb520-en](https://www.oecd.org/en/publications/the-culture-fix_991bb520-en) (date of access: 17.02.2026).