Стаття та будь-який пов'язаний з нею опублікований матеріал поширюється за ліцензією Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).
The article and any related published material are licensed under the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).

УДК 330.1:338.45:65.012.4:355.01
JEL classification: M15, O33, L26, L86, I38
DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/229-2/9

Оксана КОВАЛЕНКО[1], канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0003-6386-6766
e-mail:oksana.kovalenko@knu.ua

Захарій ВАРНАЛІЙ[1], д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-6479-6154
e-mail: vzs1955@gmail.com

Оксана МИКИТЮК[1], канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-8657-7278
e-mail: mykytiuk@knu.ua

Тетяна ОНИСЕНКО[1], канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0003-2176-4168
e-mail: tetyanaonysenko@knu.ua

Катерина ПЕТРЕНКО[2], канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-2322-9030
e-mail: petrenko.katarina@gmail.com

[1]Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна
[2]Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", Київ, Україна

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, КРЕАТИВНІСТЬ І СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ

В с т у п . ***Цифрові трансформації у бізнес-середовищі супроводжуються зростанням інноваційного потенціалу й одночасним посиленням соціальних ризиків і невизначеності у сфері праці. Автоматизація, розвиток штучного інтелекту, поширення гібридних форматів зайнятості й алгоритмічного управління змінюють характер соціально-трудових відносин і актуалізують проблему соціальної безпеки бізнес-організацій. В цих умовах креативний потенціал і креативне лідерство розглядають як ключові передумови соціальної стійкості й адаптивності бізнесу. Мета статті – дослідити роль креативного потенціалу та креативного лідерства у забезпеченні соціальної безпеки бізнесу в умовах цифрової економіки.***

М е т о д и . ***Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, систематизація, порівняльний і логіко-структурний аналіз, а також контент-аналіз наукових публікацій і аналітичних доповідей міжнародних організацій. Застосовано міждисциплінарний і людиноцентричний підходи до дослідження взаємозв'язку креативного потенціалу і соціальної безпеки.***

Р е з у л ь т а т и . ***Обґрунтовано амбівалентний вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу, що проявляється у розширенні можливостей для творчості й інновацій і водночас у генеруванні нових соціальних загроз. Доведено, що соціальна безпека формується як похідна від ефективності управління людським і креативним потенціалом, а креативне лідерство виступає ключовим чинником формування психологічно безпечного, інклюзивного й адаптивного робочого середовища.***

В и с н о в к и . ***Встановлено, що інтеграція креативного потенціалу в систему управління бізнесом сприяє підвищенню соціальної стійкості організацій в умовах цифрових трансформацій. Практичне значення результатів полягає у можливості їхнього використання для розроблення управлінських рішень, спрямованих на зміцнення соціальної безпеки та формування ефективного креативного середовища в організаціях.***

К л ю ч о в і с л о в а : ***креативний потенціал, креативне лідерство, соціальна безпека, цифрова економіка, бізнес-організації, соціально-трудові відносини.***

Вступ

В умовах поглиблення цифрових трансформацій і зростання глобальної економічної невизначеності бізнес-організації дедалі частіше стикаються не лише з технологічними й конкурентними викликами, а і з новими соціальними ризиками. Автоматизація, поширення штучного інтелекту, гібридні формати зайнятості та цифрові платформи докорінно змінюють характер праці, вимоги до компетенцій і моделі взаємодії між працівниками та роботодавцями. За таких умов соціальна безпека бізнесу набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає рівень захищеності людського потенціалу, стабільність соціально-трудових відносин і здатність організацій зберігати внутрішню стійкість у ситуаціях підвищеної турбулентності.

Водночас у сучасних дослідженнях усе більшої уваги набуває креативний потенціал бізнесу як ключовий чинник адаптації та інноваційного розвитку. Креативність, що формується на перетині людського капіталу, цифрових технологій і нових управлінських підходів, розглядається не лише як джерело конкурентних переваг, а й як інструмент подолання структурних дисбалансів і пом'якшення соціальних ризиків. У цьому контексті креативний потенціал виступає важливим посередником між цифровими трансформаціями та соціальною безпекою бізнесу, визначаючи здатність організацій поєднувати технологічну ефективність із людиноцентричними практиками управління.

З огляду на зазначене, метою цієї статті є теоретичний огляд сучасних трендів цифрових трансформацій у бізнесі крізь призму розвитку креативності та їхнього

© Коваленко Оксана, Варналій Захарій, Микитюк Оксана, Онисенко Тетяна, Петренко Катерина, 2026

ISSN 1728-3817

впливу на забезпечення соціальної безпеки. У межах дослідження узагальнено ключові концепти, що характеризують взаємозв'язок цифровізації, людського та креативного потенціалу, розкрито соціальні й управлінські виклики цифрової економіки, а також обґрунтовано роль креативного лідерства й етичних підходів як чинників підвищення соціальної стійкості бізнес-організацій.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких наукових завдань: здійснити теоретичний аналіз сутності цифрових трансформацій і їхнього впливу на еволюцію інтелектуального та людиноцентричного бізнесу; узагальнити ключові категорії дослідження креативного потенціалу з урахуванням їхнього соціально-безпекового виміру; проаналізувати вплив сучасних цифрових технологій на креативність, професійний розвиток і психологічну безпеку людських ресурсів; розкрити етичні й інклюзивні аспекти цифровізації як інституційні передумови соціальної безпеки; обґрунтувати значення креативного лідерства як механізму зниження внутрішніх соціальних ризиків і підвищення адаптивності бізнес-організацій у цифровій економіці.

Огляд літератури. Наукові дослідження креативності й інновацій у бізнес-організаціях мають усталену теоретичну традицію, у межах якої креативність розглядається як ключова передумова організаційних змін і довгострокового розвитку. Класичні праці Амабіл заклали підґрунтя компонентного підходу до креативності, відповідно до якого інноваційний результат формується під впливом професійної експертизи, креативно-релевантних навичок і внутрішньої мотивації, а організаційне середовище й управлінські практики відіграють визначальну роль у стимулюванні або стримуванні творчої поведінки працівників (Amabile, 2012). Розвиток цієї логіки простежується у дослідженнях міжособистісної комунікації та соціальних зв'язків, де підкреслюється значення довіри, неформальних взаємин і відкритого обміну ідеями як умов формування організаційних інновацій (Albrecht, & Hall, 1991).

Подальша еволюція наукового дискурсу пов'язана з осмисленням феномену креативного лідерства, яке розглядається як багатоконтекстне явище, що поєднує індивідуальну креативність, групову динаміку й організаційні процеси впровадження інновацій. У цьому контексті креативний лідер постає не лише як ініціатор нових ідей, а як фасилітатор умов для їхнього колективного розвитку, інтеграції та реалізації в умовах високої невизначеності (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015). Важливим доповненням до цієї концепції є дослідження психологічної безпеки, у яких доведено, що готовність працівників до експериментування, навчання та відкритого висловлення ідей безпосередньо залежить від колективного відчуття захищеності від міжособистісних ризиків (Edmondson, 1999; Edmondson, & Lei, 2014).

Значний пласт сучасної літератури присвячено впливу цифрових трансформацій на організаційні процеси, ринок праці й управління людськими ресурсами. Дослідження цифрової трансформації інноваційних процесів акцентують увагу на зміні механізмів створення цінності, зростанні ролі даних, платформних рішень і штучного інтелекту, а також на необхідності оркестрації технологічних і людських ресурсів у межах бізнес-систем (Urbinati et al., 2022). Водночас роботи, присвячені алгоритмічному управлінню, підкреслюють суперечливий характер цифровізації, яка, з одного боку, підвищує ефективність контролю та координації, а з іншого – створює нові асиметрії влади, ризики втрати автономії та соціальної вразливості працівників (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; De Stefano, 2021). Ці аспекти розкриваються і в аналітичних доповідях міжнародних організацій, що фіксують трансформацію зайнятості, поширення гібридної та платформної праці, а також нові виклики для соціального захисту в цифровій економіці (ILO, 2021; Eurofound, 2022; OECD, 2021; World Economic Forum, 2023).

Окрему групу джерел становлять дослідження, в яких цифрові трансформації аналізують крізь призму етики, інклюзивності та соціальної відповідальності. У цьому контексті підкреслено необхідність формування регуляторних і управлінських рамок, що забезпечують прозорість алгоритмічних рішень, недискримінацію та захист прав людини в цифровому середовищі праці (OECD, 2019; European Commission, 2020; UNESCO, 2022). Саме ці підходи створюють концептуальну основу для інтеграції категорії соціальної безпеки у дослідження цифрового бізнесу.

В українському науковому дискурсі проблематика креативного потенціалу та соціальної безпеки розвивається переважно в межах досліджень економічної безпеки, адаптивності підприємств і соціального виміру господарської діяльності. Роботи Савицької та Коломієць акцентують увагу на стратегічних і тактичних аспектах управління креативним потенціалом підприємства (Савицька, & Коломієць, 2012), тоді як сучасні дослідження зосереджуються на його ролі у формуванні адаптаційних стратегій бізнесу в умовах криз і турбулентності (Пуліна, Алексєєнко, & Алексєєнко, 2025; Пригара, Ярош-Дмитренко, 2022). Значний внесок у розвиток соціально-безпекового підходу зроблено у працях Баженової, Чеберяко, де соціальну безпеку розглянуто як ключову складову економічної безпеки держави та бізнес-суб'єктів, особливо в умовах воєнних і трансформаційних викликів (Varnalii et al., 2023; Varnalii et al., 2024). Дослідження соціальних потреб працівників у безпекових механізмах сучасного підприємства підкреслюють значення психологічної підтримки, участі персоналу та довіри як факторів ефективності системи соціальної безпеки (Варналій та ін., 2024).

Узагальнення проаналізованої літератури дозволяє дійти висновку, що, попри наявність значного масиву досліджень із креативності, цифрових трансформацій і соціальної безпеки, їхня інтеграція в єдину теоретичну рамку залишається недостатньо розробленою. Саме це зумовлює актуальність поданої статті, яка спрямована на поєднання підходів до аналізу креативного потенціалу, креативного лідерства та соціальної безпеки бізнесу в умовах цифровізованої економіки.

Методи

Методологічною основою статті є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний теоретичний аналіз процесів цифрових трансформацій, розвитку креативного потенціалу та формування соціальної безпеки бізнес-організацій. Дослідження має теоретико-аналітичний характер і ґрунтується на принципах системності, міждисциплінарності та людиноцентризму, що дозволяє розглядати креативність і соціальну безпеку не ізольовано, а як взаємопов'язані складові сучасних соціально-економічних трансформацій.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до трактування цифрових трансформацій, інтелектуального бізнесу, креативного потенціалу й соціальної безпеки; індукції та дедукції – для формування узагальнених теоретичних висновків щодо впливу цифровізації на людські ресурси та соціально-трудові відносини. Метод

систематизації застосовано з метою структурування базових категорій дослідження та виявлення їхніх функціональних взаємозв'язків у межах соціально-економічних систем бізнесу.

Для осмислення сучасних трендів і управлінських практик використано методи порівняльного та логіко-структурного аналізу, які дали змогу зіставити наукові позиції українських і зарубіжних дослідників щодо креативного лідерства, психологічної безпеки, етичних та інклюзивних аспектів цифровізації. Узагальнення результатів здійснено з використанням контент-аналізу наукових публікацій, аналітичних доповідей міжнародних організацій і нормативно-методичних документів, що забезпечило обґрунтованість висновків і їхню відповідність сучасному науковому дискурсу.

Інтерпретаційний підхід використано для розкриття соціально-безпекового виміру цифрових трансформацій і креативного потенціалу, зокрема й у частині впливу цифрових технологій на психологічну безпеку, стабільність зайнятості й адаптивність персоналу. Отримані результати мають теоретичне значення та можуть бути використані як методологічне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень соціальної, кадрової та психологічної безпеки бізнес-організацій у контексті цифрової економіки.

Результати

Цифрові трансформації у сучасних дослідженнях розглядають як системний процес глибоких змін у способах створення економічної цінності, організації бізнес-процесів і взаємодії між економічними суб'єктами. Ідеться не лише про впровадження окремих цифрових технологій, а про формування цифрової економіки як нового середовища функціонування бізнесу, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростаючою роллю нематеріальних ресурсів. У цих умовах традиційні управлінські моделі, зорієнтовані на жорстку ієрархію та стандартизовані процедури, поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним і орієнтованим на знання підходам.

У межах цього дослідження доцільно чітко розмежувати поняття "людський потенціал" і "людський капітал". Під людським потенціалом розуміють інтегровану сукупність знань, навичок, креативних здібностей, соціально-емоційних характеристик і здатності до розвитку, які можуть бути реалізовані у процесі економічної діяльності. Натомість людський капітал відображає вже капіталізовану, економічно вимірювану частину цих характеристик, що приносить дохід або створює додану вартість. У контексті цієї роботи базовим поняттям виступає саме людський потенціал, оскільки він охоплює не лише реалізовані, а й латентні можливості розвитку креативності й адаптивності персоналу в умовах цифрової економіки.

В межах цифрової економіки формується концепція інтелектуального бізнесу, в основі якої лежать знання, інновації та творчі здібності персоналу. Такий бізнес спирається на використання цифрових платформ, аналітики даних, штучного інтелекту та мережевих форм організації праці, що дає змогу прискорювати інноваційні цикли та підвищувати адаптивність до зовнішніх шоків. Водночас інтелектуальний бізнес є принципово людиноцентричним, оскільки саме людський потенціал – носій знань, креативності та соціальних компетенцій – визначає здатність організації трансформувати технологічні можливості у стійкі результати розвитку. У цьому контексті креативний потенціал постає не як допоміжний, а як системоутворювальний ресурс бізнесу, що забезпечує генерацію нестандартних рішень і нових управлінських практик (World Economic Forum, 2023; Pfeffer, 2018).

Креативний потенціал бізнесу доцільно розглядати як інтегровану характеристику людського потенціалу, що поєднує професійні компетенції, здатність до інноваційного мислення, соціально-емоційні навички та готовність до навчання впродовж життя. У цифровому середовищі його значення зростає у зв'язку з автоматизацією рутинних процесів і зсувом акценту у бік аналітичної, творчої та стратегічної праці. Разом із тим цифрові трансформації загострюють низку соціальних ризиків, пов'язаних із нестабільністю зайнятості, вимогами до постійного оновлення компетенцій, зростанням психологічного навантаження та ризиками соціальної ізоляції. Саме тому якість управління креативним і людським потенціалом стає ключовою умовою не лише конкурентоспроможності, а й соціальної безпеки бізнесу (Varnalii et al., 2024; Kellogg, Valentine, & Christin, 2020).

З урахуванням багатовимірної природи креативного потенціалу бізнесу та зростання його значущості для забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності в умовах нестабільного та цифровізованого середовища актуалізується потреба у чіткому концептуальному окресленні ключових категорій дослідження. Теоретичний аналіз сучасних трендів розвитку бізнесу потребує систематизації базових понять, які формують аналітичну основу дослідження та дають можливість виявити взаємозв'язки між креативністю, цифровими технологіями та трансформаціями соціально-економічних систем. Уточнення змісту зазначених категорій і аналіз їхньої взаємодії з креативним потенціалом створюють передумови для глибшого розуміння механізмів його формування та розвитку в умовах цифрової економіки. У табл. 1 наведено узагальнену характеристику основних категорій дослідження, розкрито їхнє змістовне наповнення та роль у розвитку креативного потенціалу бізнесу.

Отже, подальший аналіз окреслених категорій створює підґрунтя для формування цілісного уявлення про креативний потенціал бізнесу як системне соціально-економічне явище, розвиток якого відбувається під впливом взаємодії економічних, технологічних і соціальних трендів. В сучасних умовах глобальної турбулентності ці тренди не обмежуються лише генеруванням викликів для бізнес-організацій, а водночас формують нові можливості для оновлення управлінських моделей і підвищення організаційної стійкості. Системні технологічні зрушення, еволюція інноваційних підходів і трансформація стилів управління актуалізують значущість гнучкості та здатності до творчого пошуку як ключових передумов довгострокового розвитку.

У межах цифрової економіки людський потенціал постає центральним носієм креативності й інноваційної динаміки бізнесу. Водночас вплив цифрових технологій на розвиток людських ресурсів є амбівалентним, поєднуючи розширення можливостей для професійної самореалізації, навчання та творчої діяльності з появою нових ризиків, пов'язаних зі зростанням вимог до компетенцій, когнітивним навантаженням і структурними дисбалансами на ринку праці, детальніше – в табл. 2. За таких умов забезпечення стійкого розвитку бізнесу потребує системного осмислення наслідків цифровізації для формування креативного потенціалу та професійних компетенцій персоналу.

Таблиця 1

Ключові категорії дослідження креативного потенціалу бізнесу

Ключова категорія	Сутність поняття	Взаємозв'язок із креативним потенціалом
Цифрові трансформації	Процес глибоких змін у суспільстві й економіці, спричинених упровадженням цифрових технологій	Є одночасно каталізатором і викликом. З одного боку, нові інструменти (ШІ, Big Data) розширюють можливості для творчості. З іншого – вимагають креативних рішень для адаптації до нових реалій
Інтелектуальний бізнес	Бізнес, що базується на знаннях, інноваціях і творчості, використовуючи цифрові технології для створення та поширення цінності	Прямо залежить від креативного потенціалу, оскільки інновації та нові знання є його основним продуктом і конкурентною перевагою. Креативність є його рушійною силою
Людський потенціал	Сукупність знань, навичок, компетенцій і творчих здібностей людей, необхідних для економічної та соціальної діяльності	Креативність є невід'ємною складовою людського потенціалу. Розвиток цього потенціалу в умовах цифрової економіки безпосередньо пов'язаний зі здатністю генерувати нові ідеї та розв'язувати складні завдання
Соціально-економічні системи	Сукупність соціальних та економічних інститутів, відносин і процесів, що забезпечують функціонування суспільства	Формують середовище, яке може або стимулювати, або пригнічувати креативність. Трансформація цих систем (ринок праці, освіта) є ключовою для розкриття колективного творчого потенціалу

Джерело: узагальнено на основі (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Pfeffer, 2018; Varnalii et al., 2024; World Economic Forum, 2023).

Таблиця 2

Можливості та загрози цифрової трансформації для бізнесу

Можливості	Зміст прояву	Загрози	Зміст прояву
Персоналізоване навчання	Індивідуальні траєкторії розвитку, підвищення адаптивності персоналу	Цифрова нерівність	Нерівний доступ до навчальних ресурсів і технологій
Використання ШІ як "копілота"	Підсилення креативності, автоматизація рутинних завдань	Алгоритмічне управління	Зниження автономії працівників, непрозорість рішень
Гібридні моделі праці	Гнучкість, баланс роботи і життя	Цифрова втома	Вигорання, постійна підключеність
Доступ до глобального ринку талантів	Різноманіття команд, інноваційність	Соціальна ізоляція	Зниження командної згуртованості
Data-driven управління	Підвищення ефективності рішень	Когнітивне перевантаження	Надлишок інформації, стрес
Інклюзивність	Розширення участі різних груп	Цифровий контроль	Моніторинг, зниження довіри

Джерело: узагальнено на основі (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Pfeffer, 2018; Varnalii et al., 2024; World Economic Forum, 2023).

З метою поглиблення теоретичного розуміння зазначених процесів доцільним є виокремлення основних напрямів впливу цифрових технологій на людський потенціал та оцінка їхнього внеску у розвиток креативного мислення, інноваційної поведінки й трансформацію управлінських практик. Узагальнення відповідних напрямів цифрового впливу та розкриття їхнього змісту з позицій формування креативності в сучасному бізнес-середовищі подано у табл. 3, що дає змогу систематизувати наявні підходи й окреслити ключові вектори подальших досліджень.

Таблиця 3

Ключові напрями цифрового впливу на прояви креативного потенціалу

Напрям впливу	Аналіз впливу на креативність
Персоналізована освіта	Цифрові платформи дозволяють створювати індивідуальні навчальні траєкторії, що сприяє розвитку не лише технічних компетенцій, а й креативного мислення та культури навчання протягом життя (*lifelong learning*)
Гібридна праця	Гнучкі формати роботи та цифрова автономія стимулюють самоорганізацію, створюючи сприятливі умови для творчості. Водночас, така автономія створює ризики когнітивного перевантаження та соціальної ізоляції, що вимагає від лідерів нових підходів до підтримки добробуту команди
Рішення на основі даних	Системи на основі Big Data та ШІ допомагають автоматизувати аналітичну рутину, що дає змогу співробітникам зосереджуватися на стратегічних і креативних аспектах роботи, перетворюючись із виконавців на стратегів
Розвиток креативності через ШІ	Генеративні технології стають "копілотами" для творчості. Вони автоматизують рутинні завдання та допомагають у швидкому прототипуванні, звільняючи когнітивні ресурси людини для інноваційних завдань вищого рівня
Інклюзивність і глобальний доступ	Цифрові платформи руйнують географічні бар'єри, розширюючи доступ до глобального ринку талантів. Це уможливлює формування різноманітних команд, що є потужним джерелом нових ідей і креативних рішень
Етика та безпека	Нові технології породжують етичні дилеми (алгоритмічна упередженість, приватність даних). Це вимагає креативних підходів до розроблення стандартів управління, що балансують між ефективністю та дотриманням прав людини
Трансформація лідерства та управління	Цифрові інструменти (Agile, DevOps, ШІ) вимагають від лідерів переходу від контролю до фасилітації, що сприяє розвитку самоорганізованих команд. Це зумовлює потребу в "м'яких навичках", як-от емоційний інтелект та адаптивність, що є критичними для розкриття творчого потенціалу команди

Джерело: узагальнено на основі (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Pfeffer, 2018; Varnalii et al., 2024; World Economic Forum, 2023).

Отже, результати узагальнення підтверджують, що цифрові технології варто розглядати не лише як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів, а як системний чинник трансформації людського

потенціалу та креативної складової діяльності. Запровадження персоналізованих освітніх траєкторій, гібридних форматів організації праці, управлінських рішень на основі даних і використання генеративних технологій формує умови для поступового зсуву від переважно рутинних операцій до аналітичної, стратегічно орієнтованої та творчої праці, що визначає нові виміри професійної реалізації та інноваційного розвитку бізнесу.

В результаті взаємодії цифрових трансформацій, інтелектуального бізнесу та креативного потенціалу формується нова архітектура соціально-економічних відносин, у межах якої соціальна безпека набуває похідного, але принципово важливого характеру. Вона визначається здатністю бізнес-організацій забезпечувати захищеність працівників від соціально-трудових ризиків, підтримувати психологічну стабільність колективів, створювати умови для професійної самореалізації та інклюзивної участі в інноваційних процесах. Соціальна безпека в цифровій економіці постає не як зовнішнє обмеження бізнесу, а як результат ефективного, людиноцентричного управління знаннями, інноваціями та креативним потенціалом, що інтегрує економічні й соціальні цілі розвитку.

Осмислення соціальної безпеки бізнесу в умовах цифровізації потребує чіткого концептуального поля, в межах якого базові категорії цієї статті набувають додаткового соціально-безпекового змісту. Цифрові трансформації, людський потенціал і соціально-економічні системи доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного процесу, що формує нові параметри захищеності працівників і стійкості організацій. У цифровій економіці соціальна безпека бізнесу дедалі менше залежить виключно від фінансових ресурсів і дедалі більше – від якості управління знаннями, компетенціями та соціальними відносинами в межах організації, що підтверджується сучасними теоретичними підходами до аналізу розвитку підприємств і ринку праці (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020).

Цифрові трансформації виступають одночасно чинником підвищення ефективності та джерелом нових соціальних загроз. Автоматизація, використання штучного інтелекту та платформних моделей організації праці трансформують структуру зайнятості, змінюють вимоги до професійних компетенцій і посилюють поляризацію ринку праці. З одного боку, цифрові технології розширюють можливості для гнучкої зайнятості, самореалізації та доступу до глобальних ринків праці; з іншого – вони створюють ризики нестабільності доходів, професійної маргіналізації та втрати соціальних гарантій. У цьому контексті соціальна безпека бізнесу формується як здатність організацій мінімізувати негативні наслідки цифровізації для персоналу шляхом інвестицій у розвиток компетенцій, підтримки адаптивності та забезпечення передбачуваності соціально-трудових відносин (Varnalii et al., 2024).

Людський потенціал у цифровому середовищі набуває комплексного виміру, поєднуючи професійні знання, креативні здібності, соціально-емоційні навички та психологічну стійкість. Креативність у цьому контексті виступає не лише економічним ресурсом, а й соціальним фактором, що підвищує індивідуальну та колективну адаптаційну спроможність до змін. Рівень соціальної безпеки безпосередньо залежить від того, наскільки бізнес-організації здатні створювати умови для розвитку творчого потенціалу без надмірного психологічного навантаження, когнітивного виснаження та соціальної ізоляції, які часто супроводжують цифрові формати праці. Отже, людський потенціал стає ключовою ланкою, через яку цифрові трансформації або посилюють соціальну стійкість організацій, або, навпаки, поглиблюють внутрішні соціальні ризики (World Economic Forum, 2023; Pfeffer, 2018).

Соціально-економічні системи формують інституційне середовище, в межах якого реалізуються зазначені процеси. Трансформація ринку праці, системи освіти та моделей корпоративного управління визначає рамкові умови соціальної безпеки бізнесу, задаючи баланс між гнучкістю та захищеністю. В сучасних умовах саме здатність бізнес-організацій інтегрувати цифрові інновації з людиноцентричними та соціально відповідальними практиками управління стає визначальною для підтримання соціальної стабільності. Відтак соціальна безпека в умовах цифровізації постає як інтегральна характеристика соціально-економічних систем, що відображає ефективність взаємодії технологічних змін, людського потенціалу й інституційних механізмів регулювання, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнесу.

Поширення цифрових технологій докорінно змінює умови формування та реалізації креативного потенціалу людських ресурсів, водночас трансформуючи конфігурацію соціальних ризиків у бізнес-організаціях. Персоналізована освіта, що базується на цифрових платформах, великих масивах даних і алгоритмах адаптивного навчання, розширює можливості індивідуального професійного розвитку та підтримує культуру навчання впродовж життя. Це створює передумови для підвищення адаптивності працівників до технологічних змін і зменшення ризиків структурного безробіття. Разом із тим асиметричний доступ до цифрових освітніх ресурсів і різний рівень цифрової грамотності можуть посилювати соціальну поляризацію персоналу, формуючи нові лінії нерівності, що безпосередньо впливають на рівень соціальної безпеки в межах організацій і ринку праці загалом (OECD, 2019).

Гібридні та дистанційні формати праці, що стали одним із найвідчутніших проявів цифровізації бізнесу, мають амбівалентний вплив на креативність і соціальну безпеку людських ресурсів. З одного боку, вони сприяють розширенню автономії працівників, гнучкості робочого часу та поєднанню професійних і особистих ролей, що створює сприятливі умови для творчої діяльності. З іншого – зростає ризик соціальної ізоляції, розмивання меж між роботою та приватним життям, а також нерегламентованого робочого навантаження. Ці чинники негативно позначаються на психологічній безпеці персоналу, знижуючи відчуття стабільності та соціальної підтримки, що є ключовими складовими соціальної безпеки в цифровому бізнес-середовищі (International Labour Organization, 2021; Mykytiuk, 2024).

Використання рішень на основі даних, аналітики Big Data та штучного інтелекту істотно змінює зміст праці та механізми ухвалення управлінських рішень. Автоматизація рутинних операцій і підтримка управлінських рішень алгоритмами дають змогу працівникам зосереджуватися на стратегічних, творчих і комунікаційних завданнях, що підсилює роль креативного потенціалу. Водночас посилюється когнітивне навантаження, пов'язане з необхідністю постійного опрацювання великих обсягів інформації, адаптації до швидких змін і контролю з боку цифрових систем. Алгоритмічне управління, за відсутності прозорих і етичних механізмів, може формувати відчуття втрати автономії та несправедливості, що негативно впливає на соціальну і психологічну безпеку працівників (Eurofound, 2022; Nadella, 2017).

Особливої актуальності в умовах цифровізації набуває проблема психологічної безпеки як ключового виміру соціальної безпеки людських ресурсів. Постійна підключеність до цифрових каналів комунікації, прискорення робочих процесів і зростання вимог до когнітивної та емоційної залученості сприяють поширенню явищ професійного вигорання, цифрової втоми та зниження здатності до творчого мислення. В таких умовах забезпечення соціальної безпеки потребує від бізнес-організацій упровадження людиноцентричних управлінських практик, спрямованих на підтримку балансу між продуктивністю та добробутом працівників, а також інклюзивності та безпечного простору для креативних експериментів. Отже, цифрові технології виступають одночасно потужним чинником розвитку креативного потенціалу і джерелом нових соціальних загроз, а рівень соціальної безпеки людських ресурсів дедалі більше визначається здатністю бізнесу управляти цими суперечливими процесами на системній основі.

Цифрові трансформації суттєво розширюють управлінські й аналітичні можливості бізнесу, водночас загострюючи етичні й соціальні виклики, що безпосередньо впливають на рівень соціальної безпеки організацій. Використання алгоритмічних систем, штучного інтелекту та цифрових платформ у процесах добору персоналу, оцінювання результатів праці й управління продуктивністю змінює характер соціально-трудових відносин і посилює залежність працівників від непрозорих технологічних рішень. В цих умовах соціальну безпеку дедалі частіше розглядають як інституційну гарантію дотримання прав людини у цифровому середовищі праці, що охоплює захист від дискримінації, зловживань даними й асиметрії владних відносин між роботодавцем і працівником (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015; OECD, 2019).

Однією з ключових проблем цифрової етики залишається алгоритмічна упередженість, яка може відтворювати або посилювати соціальні нерівності, закладені в навчальних даних та управлінських практиках. Автоматизовані системи прийняття рішень, за відсутності людського контролю та чітких етичних стандартів, створюють ризики непрямої дискримінації за ознаками віку, статі, соціального статусу або професійного досвіду. В такому контексті соціальна безпека бізнесу визначається не лише формальним дотриманням законодавчих вимог, а і здатністю організацій забезпечувати справедливість, прозорість і підзвітність цифрових рішень, формуючи середовище довіри між усіма учасниками виробничого процесу (International Labour Organization, 2022).

Інклюзивність у цифровому бізнес-середовищі постає ще одним важливим виміром соціальної безпеки. Розширення доступу до дистанційної роботи, цифрових навчальних ресурсів і глобальних ринків праці створює нові можливості для залучення різноманітних груп працівників, зокрема й осіб з обмеженими можливостями, представників різних культур і регіонів. Водночас цифровий розрив, нерівний доступ до технологій і різний рівень цифрових компетенцій можуть трансформуватися у фактори соціальної вразливості та професійної маргіналізації. Забезпечення інклюзивності вимагає від бізнесу системних інвестицій у розвиток людського потенціалу й адаптацію робочих процесів до різноманітних потреб персоналу, що безпосередньо впливає на стійкість соціально-трудових систем (Пуліна, Алексєєнко, & Алексєєнко, 2025).

У зазначених умовах зростає роль креативних управлінських рішень, спрямованих на балансування між цифровою ефективністю та соціальною відповідальністю. Креативність у сфері управління проявляється у здатності поєднувати технологічні інновації з людиноцентричними підходами, формуючи етичні кодекси, механізми участі працівників у прийнятті рішень і практики підтримки психологічної безпеки. Саме такі рішення дозволяють трансформувати цифрові виклики на чинники підвищення соціальної довіри та організаційної стійкості, перетворюючи соціальну безпеку з обмежувального чинника на стратегічну основу довгострокового розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

У контексті цифрових трансформацій креативне лідерство доцільно трактувати як управлінську здатність формувати й підтримувати організаційне середовище, в якому створення нових рішень поєднується з етичною відповідальністю та захищеністю працівників. На відміну від вузького розуміння лідерства як "стимулювання інновацій", креативне лідерство охоплює повний цикл творення й упровадження ідей – від ініціювання до структуризації та просування, включно з узгодженням інтересів стейкхолдерів і зниженням внутрішніх бар'єрів для змін (Amabile, 2012). Саме така широка концептуалізація відповідає сучасній науковій традиції аналізу креативного лідерства як багатоконтекстного феномена, що інтегрує процеси креативності, організаційного навчання й інноваційного впровадження (Edmondson, & Lei, 2014).

Механізм впливу креативного лідерства на соціальну безпеку на мікрорівні найвиразніше проявляється через формування психологічної безпеки як колективної норми взаємодії. З позицій організаційної поведінки психологічна безпека означає спільне переконання членів команди, що міжособистісний ризик (запитання, критика, повідомлення про помилку, ініціювання змін) не спричинить покарання або приниження, а отже стимулює навчальну поведінку і підвищує якість рішень в умовах невизначеності (Hutsul, 2025). Для бізнес-організацій це прямо конвертується у зниження внутрішніх соціальних ризиків (конфліктності, приховування проблем, відчуження, вигорання), які за цифровізації посилюються прискоренням комунікацій, алгоритмізацією контролю та фрагментацією команд у гібридному режимі. Додатково емпірично орієнтовані практики управління командами, які популяризують результати Project Aristotle, підкреслюють психологічну безпеку як ключову умову ефективності командної роботи, що є прикладом трансляції наукової категорії у прикладну управлінську рамку (European Commission, 2020).

Креативне лідерство також пов'язане із соціальною безпекою через управління мотиваційними та компетентнісними детермінантами креативної продуктивності. Компонентний підхід до креативності наголошує, що творчий результат є функцією професійної експертизи, креативно-релевантних навичок і внутрішньої мотивації; відповідно, лідерський вплив реалізується через дизайн роботи, зворотний зв'язок, автономію, справедливість оцінювання й підтримку внутрішньої мотивації (Dweck, 2006). У соціально-безпековому вимірі це означає, що організація, яка інвестує у розвиток компетенцій і створює "безпечний простір" для помилок і навчання, одночасно підвищує адаптивність персоналу та знижує ризики професійної маргіналізації, зокрема й у періоди технологічних зрушень. Креативний лідер у цифровому середовищі має виконувати роль "інституційного інтегратора": забезпечувати узгодженість між темпом цифрових

змін і спроможністю людей їх засвоювати без руйнівних наслідків для психосоціального добробуту.

Український науковий дискурс, зокрема праці Баженової та Варналія у співавторстві з колегами (Varnalii et al., 2024; Varnalii et al., 2023), дає змогу посилити цю логіку національно релевантним змістом. У дослідженні соціальних потреб працівників у безпекових механізмах сучасного підприємства підкреслено, що в умовах війни для працівників критично важливою є не лише професійна реалізація, а й фізична безпека, соціальний захист і психологічна підтримка; також наголошено на ролі активної участі працівників у формуванні системи соціальної безпеки як чинника зростання її ефективності та довіри до безпекових механізмів (Varnalii et al., 2024; Varnalii et al., 2023). Така постановка питання прямо підводить до розуміння креативного лідерства як механізму мікрорівневої соціальної безпеки: по-перше, через інституціоналізацію участі та голосу працівників у прийнятті рішень; по-друге, через визнання психологічної складової як обов'язкового елемента системи безпеки поряд із фізичною та соціально-захисною; по-третє, через управлінську здатність перетворювати невизначеність на контрольовані сценарії дій без "перекладання" витрат адаптації на персонал. Додатково у вказаній праці акцентовано, що безпека належить до базових потреб людини, а її незадоволення знижує здатність до стабільної участі в соціально-економічному житті та результативної діяльності, що робить лідерські практики забезпечення безпечного середовища економічно значущими.

Практика провідних компаній підтверджує ефективність креативного лідерства як інструмента мінімізації соціальних ризиків цифровізації. У компанії Google, наприклад, в межах проєкту Project Aristotle було встановлено, що ключовим фактором ефективності команд є психологічна безпека, що сприяло впровадженню управлінських практик відкритої комунікації та підтримки ініціативності працівників (Edmondson, 1999). Це уможливило знизити рівень стресу та підвищити інноваційну активність команд.

У компанії Microsoft трансформація управлінської культури під керівництвом Satya Nadella була спрямована на розвиток культури "growth mindset", що передбачає підтримку навчання, толерантність до помилок і розвиток креативності (Nadella, 2017; Dweck, 2006). Це сприяло підвищенню залученості персоналу та зменшенню внутрішніх соціальних бар'єрів.

Водночас у компанії SAP упровадження програм цифрового добробуту (digital well-being) дозволило зменшити прояви цифрової втоми та професійного вигорання, що особливо актуально в умовах інтенсивної цифровізації бізнес-процесів (SAP, 2020; Pfeffer, 2018).

Отже, креативне лідерство у цифровій економіці слід розглядати як управлінський ресурс подвійної дії: воно підтримує інноваційність і водночас мінімізує соціальні ризики, формуючи психологічно безпечне, передбачуване й адаптивне робоче середовище. У практичному вимірі це означає, що лідерські компетенції у сфері креативності мають бути доповнені компетенціями соціальної відповідальності, етичного управління та підтримки добробуту працівників, оскільки саме на цьому рівні відбувається "переклад" цифрової ефективності у соціальну стійкість організації.

Дискусія і висновки

Проведене теоретичне узагальнення дає підстави стверджувати, що цифрові трансформації не лише модифікують технологічні основи бізнесу, а й істотно змінюють характер соціально-економічних відносин усередині організацій. В цих умовах креативний потенціал, інтегрований з людським потенціалом і цифровими інструментами, набуває системного значення, оскільки визначає здатність бізнес-організацій забезпечувати як економічну результативність, так і соціальну стійкість. Соціальна безпека постає не автономною категорією, а результатом управлінських рішень щодо розвитку компетенцій, організації праці та підтримки працівників у середовищі підвищеної невизначеності.

Аналіз сучасних трендів цифровізації дозволив виявити суперечливий вплив цифрових технологій на соціальну безпеку людських ресурсів. З одного боку, цифрові платформи, персоналізоване навчання, гібридна зайнятість і використання аналітичних систем розширюють можливості професійної самореалізації та сприяють розвитку креативності. З іншого – зростає інтенсивність праці, посилюється когнітивне й емоційне навантаження, з'являються нові форми соціальної вразливості, пов'язані з ізоляцією, алгоритмічним контролем і розмиванням соціальних гарантій. За таких умов соціальна безпека дедалі більше залежить від здатності організацій інтегрувати етичні, інклюзивні та людиноцентричні підходи у процеси цифрової модернізації.

У практичному вимірі ключовим чинником мінімізації внутрішніх соціальних ризиків доцільно вважати креативне лідерство, орієнтоване на формування психологічно безпечного й адаптивного робочого середовища. Управлінські практики, що ґрунтуються на довірі, участі працівників у прийнятті рішень, підтримці добробуту та прозорості цифрових інструментів, створюють передумови для поєднання інноваційної активності із соціальною відповідальністю. В цьому контексті соціальна безпека трансформується з компенсаторного елемента у стратегічну основу довгострокової стійкості бізнес-організацій у цифровій економіці.

Отримані теоретичні узагальнення корелюють із сучасними міждисциплінарними підходами до аналізу цифрових трансформацій, які розглядають їх не лише як технологічний, а передусім як соціально-організаційний феномен. На рис. 1. подано основні дискусійні параметри подвійної природи впливу тенденцій цифрової трансформації в аспекті креативності та соціальної безпеки.

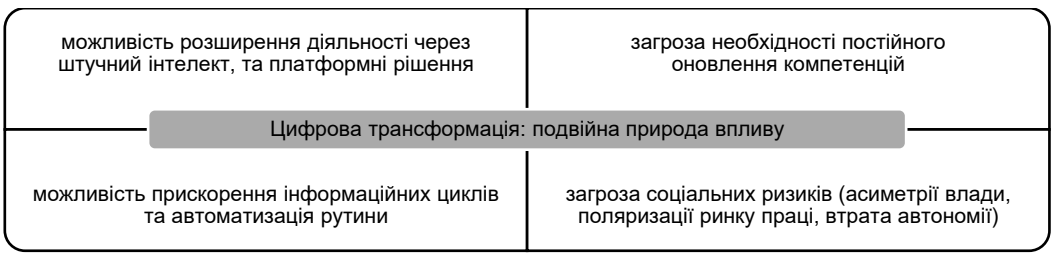


Рис. 1. Подвійна природа процесів цифрової трансформації

Джерело: узагальнено на основі (Amabile, 2012; Dweck, 2006; Edmondson, 1999; Edmondson, & Lei, 2014; Pfeffer, 2018; Савицька, & Коломієць, 2012; UNESCO, 2022).

Отже, актуальним і надалі залишається питання поляризації впливу цифрових технологій на управлінські процеси та рівень соціальної безпеки для сучасного бізнесу.

Також у результаті проведеного дослідження виявлено низку дискусійних аспектів, пов'язаних із довгостроковими соціальними наслідками цифрових трансформацій. Зокрема, залишається відкритим питання балансу між підвищенням продуктивності та збереженням соціального добробуту працівників в умовах тотальної цифровізації управлінських процесів. Окремого дослідження потребують питання асиметрії доступу до цифрових компетенцій і креативних можливостей, що може поглиблювати внутрішню соціальну диференціацію в бізнес-організаціях. Це актуалізує необхідність подальших емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості бізнесу, моделями креативного лідерства та показниками соціальної безпеки, а також на розроблення інструментів управління соціальними ризиками в умовах цифрової економіки.

Внесок авторів: Оксана Коваленко – аналіз джерел, підготовка огляду літератури та теоретичних засад дослідження; Захарій Варналій – концептуалізація дослідження, методологія, наукове редагування; Оксана Микитюк – методологія, формальний аналіз, збір емпіричних даних та їх валідація, написання та редагування тексту; Тетяна Онисенко – методологія, формальний аналіз, збір емпіричних даних та їх валідація, написання та редагування тексту; Катерина Петренко – емпіричне дослідження, аналіз джерел, підготовка огляду літератури, написання та редагування тексту.

Джерела фінансування. Автори заявляють про відсутність зовнішнього фінансування для проведення цього дослідження та підготовки рукопису до публікації.

Список використаних джерел

Варналій, З. С., Микитюк, О. П., Онисенко, Т. С., Баженова, О. В., Чеберяко, О. В., & Плєшакова, Н. А. (2024). Дослідження соціальних потреб працівників в безпекових механізмах сучасного підприємства. *Економічна парадигма*, 1(7(87)), 45–54. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10086

Пуліна, Т., Алексєєнко, О., & Алексєєнко, О. (2025) Креативний потенціал як інструмент реалізації стратегії адаптації машинобудівного підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку* , 2(32), 134–145. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-10.

Савицька, Н. В., & Коломієць, О. Л. (2012). Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія та тактика. *Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 20, 143–146.

Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory Of Creativity.* Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. https://doi.org/10.5860/choice.44-2397

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams**.** *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Eurofound. (2022). Telework and hybrid work: Opportunities and risks. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf

European Commission (2020). *White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust*. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en

Hutsul, Y. (2025). Current trends in managing the innovative development of enterprises. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 4. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.21

International Labour Organization. (2021). World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Алгоритми на роботі: нова спірна сфера контролю. Academy of Management Annals, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024502

Mykytiuk, O. (2024). Analysis of social security in enterprises: From state programs to employee participation. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 2(49), 94–105. https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.9

Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.

OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. Paris : OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

OECD. (2021). *What have we learned about the future of work after COVID-19?* Paris : OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a9f4deac-en

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance–and what we can do about it.* New York : Harper Business. https://www.harpercollins.com/products/dying-for-a-paycheck-jeffrey-pfeffer?variant=3211728142339

UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560

Urbinati, A., Manelli, L., Frattini, F., & Bogers, M. L. A. M. (2022). The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions. *Innovation*, 24(1), 65–85. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736

Varnalii, Z., Cheberiako, O., Miedviedkova, N., Mykytiuk, O., & Nikitenko, D. (2023). Institutional and legal support of human social security in wartime. In *Proceedings of the 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2)* (pp. 53–62). https://doi.org/10.5220/0011931100003432

Varnalii, Z., Mykytiuk, O., Onysenko, T., & Pampukha, I. (2024). The system of personal social security as a key determinant of economic policy implementation by business entities. *Academy Review,* 2(63), 43–54. https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/4-.pdf

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

References

Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory Of Creativity.* Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. https://doi.org/10.5860/choice.44-2397

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Eurofound. (2022). *Telework and hybrid work: Opportunities and risks.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf

European Commission (2020). White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en

Hutsul, Y. (2025). Current trends in managing the innovative development of enterprises. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 4. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.21

International Labour Organization. (2021). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work.* Geneva: ILO. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Алгоритми на роботі: нова спірна сфера контролю. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024502

Mykytiuk, O. (2024). Analysis of social security in enterprises: From state programs to employee participation. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 2(49), 94–105. https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.9

Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.

OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. Paris : OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

OECD. (2021). *What have we learned about the future of work after COVID-19?* Paris : OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a9f4deac-en

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance–and what we can do about it.* New York : Harper Business.. https://www.harpercollins.com/products/dying-for-a-paycheck-jeffrey-pfeffer?variant=3211728142339

Pulina, T., Alekseienko, O., & Alekseienko, O. (2025). Creative potential as a tool for implementing the adaptation strategy of a machine-building enterprise. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 2(32), 134–145 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-10

Savytska, N. V., & Kolomiiets, O. L. (2012). Management of enterprise creative potential: strategy and tactics. *Scientific Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 20, 143–146 [in Ukrainian].

UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560

Urbinati, A., Manelli, L., Frattini, F., & Bogers, M. L. A. M. (2022). The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions. *Innovation*, 24(1), 65–85. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736

Varnalii, Z. S., Mykytiuk, O. P., Onysenko, T. S., Bazhenova, O. V., Cheberiako, O. V., & Plieshakova, N. A. (2024). Research on employees' social needs in the security mechanisms of a modern enterprise. *Economic Paradigm*, 1(7(87)), 45–54 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10086

Varnalii, Z., Cheberiako, O., Miedviedkova, N., Mykytiuk, O., & Nikitenko, D. (2023). Institutional and legal support of human social security in wartime. In *Proceedings of the 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2)* (pp. 53–62). https://doi.org/10.5220/0011931100003432

Varnalii, Z., Mykytiuk, O., Onysenko, T., & Pampukha, I. (2024). The system of personal social security as a key determinant of economic policy implementation by business entities. *Academy Review,* 2(63), 43–54. https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/4-.pdf

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26
Прорецензовано / Revised: 19.03.26 Схвалено до друку / Accepted: 17.04.26
Опубліковано / Published: 27.06.26

Oksana KOVALENKO[1], PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0003-6386-6766
e-mail:oksana.kovalenko@knu.ua

Zakharii VARNALII[1], DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-6654-8760
e-mail: vzs1955@gmail.com

Oksana MYKYTIUK[1], PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-8657-7278
e-mail: mykytiuk@knu.ua

Tetiana ONYSENKO[1], PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0003-2176-4168
e-mail: **tetyanaonysenko@knu.ua**

Kateryna PETRENKO[2], PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-2322-9030
e-mail: petrenko.katarina@gmail.com

[1]Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
[2]National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATIONS, CREATIVITY, AND BUSINESS SOCIAL SECURITY: A THEORETICAL REVIEW OF CONTEMPORARY TRENDS

Background. ***Relevance. Digital transformations in the business environment are accompanied by the growth of innovative potential and, at the same time, by increasing social risks and uncertainty in the labor sphere. Automation, the development of artificial intelligence, the spread of hybrid employment formats, and algorithmic management are transforming social and labor relations and intensifying the issue of social security of business organizations. Under these conditions, creative potential and creative leadership are increasingly considered as key prerequisites for social resilience and adaptability of businesses. The purpose of the article is to investigate the role of creative potential and creative leadership in ensuring the social security of business in the digital economy.***

Methods. ***The methodological basis includes general scientific and special research methods, in particular analysis and synthesis, induction and deduction, systematization, comparative and logical-structural analysis, as well as content analysis of scientific publications and analytical reports of international organizations. An interdisciplinary and human-centered approach was applied to study the relationship between creative potential and social security.***

Results. ***The ambivalent impact of digital technologies on business development is substantiated, which is manifested in expanding opportunities for creativity and innovation while simultaneously generating new social threats. It is proved that social security is formed as a derivative of effective management of human and creative potential, and creative leadership acts as a key factor in creating a psychologically safe, inclusive, and adaptive work environment.***

Conclusions. ***It is established that the integration of creative potential into business management systems contributes to increasing the social resilience of organizations in the context of digital transformations. The practical significance of the results lies in the possibility of their use for developing managerial decisions aimed at strengthening social security and forming an effective creative environment in organizations.***

Keywords: ***creative potential, creative leadership, social security, digital economy, business organizations, social and labor relations***

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.