

УДК 005.57:005.32:005.95/.96:331.1  
JEL: D83; J24; M12; M14  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-578-587>

# СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В HR-ЕКОНОМІЦІ

©2026 АРЕФ'ЄВА О. В., ПЕТРОВСЬКИЙ О. О.

УДК 005.57:005.32:005.95/.96:331.1  
JEL: D83; J24; M12; M14

## Ареф'єва О. В., Петровський О. О. Стратегічні комунікації в системі соціально-відповідального бізнесу при формуванні лідерських якостей керівника в HR-економіці

У статті досліджено роль стратегічних комунікацій у системі соціально-відповідального бізнесу та обґрунтовано їх значення для формування лідерських якостей керівника в умовах становлення HR-економіки. Встановлено, що сучасні трансформації економічного середовища, цифровізація управлінських процесів, зростання значення людського капіталу та посилення соціальних очікувань щодо відповідальності бізнесу зумовлюють потребу в інтеграції стратегічних комунікацій у систему управління підприємством. Доведено, що стратегічні комунікації слід розглядати не лише як інструмент інформаційного супроводу управлінських рішень, а як комплексний механізм координації взаємодії між керівництвом, персоналом, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами, який забезпечує прозорість, довіру, узгодженість цілей і формування корпоративної культури. Обґрунтовано, що в умовах соціально-відповідального бізнесу саме стратегічні комунікації створюють підґрунтя для розвитку лідерських якостей керівника, зокрема здатності до відкритого діалогу, етичного впливу, прийняття виважених управлінських рішень, управління змінами, розвитку командної взаємодії та мобілізації персоналу на досягнення стратегічних результатів. Визначено, що HR-економіка посилює значення керівника як комунікаційного лідера, оскільки людський капітал у сучасній організації виступає не лише ресурсом, а стратегічним активом і джерелом створення доданої вартості. Доведено, що інтеграція стратегічних комунікацій у систему соціально-відповідального бізнесу сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зміцненню репутації підприємства, формуванню довіри в організації, розвитку інноваційної активності та посиленню конкурентоспроможності. Узагальнено основні інструменти стратегічних комунікацій у соціально-відповідальному бізнесі, серед яких корпоративні, публічні, цифрові комунікації та комунікації корпоративної соціальної відповідальності. Зроблено висновки, що стратегічні комунікації в системі соціально-відповідального бізнесу є одним із ключових чинників формування сучасного лідерського потенціалу керівника та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах HR-економіки.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації; соціально-відповідальний бізнес; лідерство; корпоративна соціальна відповідальність; управління персоналом; стейкхолдери; корпоративна культура; HR-економіка; людський капітал; конкурентоспроможність; цифровізація; зміни.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Ареф'єва Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [lana-2009-19@ukr.net](mailto:lana-2009-19@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068889000>

**Петровський Олександр Олегович** – доктор філософії, викладач кафедри маркетингу, Європейський університет (бульв. Академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)

**E-mail:** [alexspetrovskiy@gmail.com](mailto:alexspetrovskiy@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3446-1409>

UDC 005.57:005.32:005.95/.96:331.1  
JEL: D83; J24; M12; M14

## Arfejeva O. V., Petrovskiy O. O. Strategic Communications in the System of Socially Responsible Business in the Formation of Leadership Qualities of a Manager in the HR Economy

The article examines the role of strategic communications in the system of socially responsible business and substantiates their significance for the development of a manager's leadership qualities in the context of the emerging HR economy. It is found that current transformations of the economic environment, the digitalization of managerial processes, the growing importance of human capital, and the increasing social expectations regarding business responsibility create the need to integrate strategic communications into the enterprise management system. It is proved that strategic communications should be considered not merely as a tool for informational support of managerial decisions, but as a comprehensive mechanism for coordinating interaction among management, employees, partners, customers, and other stakeholders, ensuring transparency, trust, goal alignment, and the formation of corporate culture. It is substantiated that, within the framework of socially responsible business, strategic communications create the foundation for the development of managers' leadership qualities, in particular their ability to engage in open dialogue, exercise ethical influence, make well-grounded managerial decisions, manage change, develop teamwork, and mobilize employees toward achieving strategic results. It is determined that the HR economy strengthens the role of the manager as a communication leader, since human capital in a modern organization acts not only as a resource, but also as a strategic asset and a source of value creation. The study proves that the integration of strategic communications into the system of socially responsible business contributes to improving the efficiency of human resource management, strengthening the enterprise's reputation, building trust within the organization, fostering innovative activity, and enhancing competitiveness. The main tools of strategic communications in socially responsible business are generalized, including corporate, public, digital communications, and corporate social responsibility communications. It is concluded that strategic communications in the system of socially responsible business are one of the key factors in shaping the modern leadership potential of a manager and ensuring sustainable enterprise development in the conditions of the HR economy.

**Keywords:** strategic communications; socially responsible business; leadership; corporate social responsibility; human resource management; stakeholders; corporate culture; HR economy; human capital; competitiveness; digitalization; change.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 16.

**Arefiava Olena V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Financial Technologies and Business, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** lena-2009-19@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36068889000>

**Petrovskiy Oleksandr O.** – PhD, Lecturer of the Department of Marketing, European University (16-V Akademika Vernadskoho Blvd., Kyiv, 03115, Ukraine)

**E-mail:** alexspetrovskiy@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3446-1409>

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення ролі людського капіталу та розвитку HR-економіки особливо значення набувають стратегічні комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами. Вони відіграють важливу роль при формуванні соціально-відповідального бізнесу, сприяючи підвищенню рівня довіри, прозорості управлінських процесів і зміцненню репутційних позицій підприємства. У цьому контексті зростає роль керівника як носія лідерських якостей, здатного забезпечити ефективну комунікацію, узгодженість цілей і мобілізацію персоналу на досягнення стратегічних результатів.

Динамічність бізнес-середовища, цифровізація управлінських процесів, зростання соціальних очікувань щодо відповідальності бізнесу та необхідність формування стійких організаційних культур зумовлюють потребу в переосмисленні ролі стратегічних комунікацій у системі управління підприємством. Недостатній рівень інтеграції комунікаційних процесів у стратегічне управління, а також обмежене використання їх потенціалу для розвитку лідерських якостей керівників стримують ефективність функціонування організацій та їх адаптивність до змін.

Стратегічні комунікації в системі соціально-відповідального бізнесу постають як комплексний управлінський інструмент, що поєднує інформаційний вплив, формування корпоративних цінностей, розвиток довіри та забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами. Вони створюють підґрунтя для формування лідерських якостей керівника, зокрема здатності до ефективної комунікації, прийняття обґрунтованих рішень, управління змінами та розвитку командної взаємодії.

Інтеграція стратегічних комунікацій у систему соціально-відповідального бізнесу сприяє не лише підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, але й формуванню конкурентних пере-

ваг підприємства, забезпеченню його стійкого розвитку та адаптації до викликів цифрової економіки. У цьому аспекті дослідження ролі стратегічних комунікацій у формуванні лідерських якостей керівника в умовах HR-економіки є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до управління розширюються за рахунок сучасних інструментів, зокрема роль стратегічних комунікацій в системі соціально-відповідального бізнесу як чинника розвитку лідерських якостей керівника в HR-економіці, що сприяють ефективній інтеграції інтелектуального потенціалу в процес формування додаткових конкурентних переваг. Так, мотивацію лідерства в забезпеченні енергетичної безпеки підприємств через інтелектуалізацію процесного підходу в управлінні розглядають Ареф'єв С. О., Ареф'єва О. В., Антоненко К. В., Сластьяникова В. І. [1], Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. концентрують увагу на стратегічному управлінні людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій [5], а питанням ролі стратегічних комунікацій у формуванні лідерських якостей керівника в процесі розвитку людського капіталу – Кохан М. О., Кузик О. Б., Поріцький Ю. А. [6].

У працях цих дослідників стратегічні комунікації розглядаються як комплексний управлінський інструмент, спрямований на формування ефективної взаємодії між організацією та її зацікавленими сторонами, а саме: Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. пропонують диджитал-трансформацію бізнес-процесів адаптивних підприємств для забезпечення сталого розвитку та управління змінами [7]; Овчарук О. М., Петін В. В. – на підставі управління складовими людських ресурсів як важливого напрямку сучасної теорії менеджменту [9]; Маслак О. І., Маслак М. В., Куліничев П. К. – через гібридну модель управління стійким розвитком підприємства при інтеграції

маркетингових інструментів та ШІ для оцінки соціально-відповідального впливу та підвищення економічної резильєнтності [8]; Newman C., Rand J., Tapr F., Trifkovic N. підкреслюють важливість корпоративної соціальної відповідальності в конкурентному бізнес-середовищі [16].

Окремі аспекти соціальної відповідальності відображено в роботі Ареф'євої О. В., Говсєєва Д. Д. [2] на підставі механізму формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств; Коритько Т. Ю., Пілецької С. Т. – з урахуванням соціального підприємництва як основи соціальної відповідальності підприємств в умовах цифрових трансформацій на основі механізму міжгалузевої взаємодії [10]. Прохорова В. В., Сорокін С. А. у дослідженні спираються на інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанту інвестиційного зростання [11]; Байло В. доводить, що корпоративна соціальна відповідальність є запорукою сталого розвитку бізнесу та акцентує увагу на тому, що соціальна відповідальність бізнесу трансформується у стратегічний інструмент управління [3]; Бочарова Н. А., Федотова І. В. довели, що корпоративна соціальна відповідальність – основи концепції сталого розвитку підприємства [4]; Kargbo U., Terrence B., Palmer T. обґрунтовують нове бачення корпоративної соціальної відповідальності: роль стратегічних комунікаційних практик [15]; Arefieva O., Arefiev S. розглядають питання формування організаційної культури та управління комунікаціями [14].

Узагальнюючи наукові напрацювання, слід зазначити, що українські дослідники значною мірою зосереджують увагу на питаннях соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної культури, управління людськими ресурсами та формування довіри. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексний підхід до інтеграції стратегічних комунікацій, соціальної відповідальності та розвитку лідерських якостей керівника в умовах HR-економіки, що й зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

**Мета** статті полягає в комплексному обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні рекомендацій щодо формування та використання стратегічних комунікацій у системі соціально-відповідального бізнесу як ключового інструменту розвитку лідерських якостей керівника в умовах становлення HR-економіки.

Досягнення поставленої мети передбачає дослідження сутності та ролі стратегічних комунікацій у сучасному управлінні, визначення їх впливу на формування ефективної взаємодії зі стейкхол-

дерами, обґрунтування значення соціальної відповідальності бізнесу в розвитку управлінського лідерства, а також розроблення підходів до інтеграції комунікаційних механізмів у систему управління людськими ресурсами з метою підвищення адаптивності, результативності та конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання на підприємствах виступає ключовим чинником досягнення успіху та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Базовим і унікальним ресурсом підприємств, організацій є людський капітал, який наповнений знаннями, професійними навичками, досвідом і потребує мотивації працівників, що дає змогу підприємству вирізнятися серед конкурентів і гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища. Водночас він також посідає центральне місце в системі його управління, оскільки загальні результати діяльності значною мірою залежать від рівня кваліфікації, залученості та продуктивності персоналу. Недостатня увага в процесі управлінні людськими ресурсами може стати джерелом значних проблем і зниження ефективності діяльності підприємства.

Слід зазначити, що оскільки HR-економіка розвивається як економіка людських ресурсів, яка є сучасним науково-практичним напрямом, у межах якої персонал розглядається як ключовий економічний актив підприємства та фактор створення вартості, то акцент робиться вже на систему економічних відносин, методів і інструментів, спрямованих на формування, розвиток, використання та відтворення людського капіталу як інвестиційного ресурсу, на підставі якого відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності. При цьому це відбувається з урахуванням соціальної та корпоративної відповідальності бізнесу, корпоративної культури, управління людськими ресурсами та формування довіри.

Втім, «за будь-якої моделі управління людськими ресурсами можливе виконання наступних функцій: 1) жорсткий відбір необхідних кадрів відповідно до робочих місць і штатів управлінського персоналу; 2) управління показниками діяльності підприємства, проведення атестації робітників та управлінського персоналу; 3) формування системи винагороди із застосуванням залежно від результативних показників підприємства; 4) забезпечення постійного розвитку професійних та управлінських навичок працівників» [9, с. 358]. Незважаючи на те, що в основі HR-економіки лежить концепція людського капіталу, відповідно до якої знання, навички,

досвід і мотивація працівників розглядаються як інвестиційний ресурс, що генерує дохід, слід зосередити увагу ще й на інтегрованість його в бізнес-стратегію та місце у створенні доданої вартості.

Разом із тим, обумовлюючою складовою для HR-економіки є «сучасна парадигма соціально-економічного розвитку, що характеризується зростанням ролі соціальної відповідальності бізнесу як ключового інструменту забезпечення стійкості, довіри та конкурентоспроможності підприємств. У світовій економічній практиці спостерігається перехід від вузького розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту репутаційного позиціонування до її трактування як стратегічного механізму інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину систему корпоративного управління. При цьому КСВ перестає бути факультативною складовою корпоративної стратегії та перетворюється на системну форму реалізації цінностей сталого розвитку» [2] (рис. 1).

ники спроможні використовувати сучасні технології та методи виробництва, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і зменшенню витрат; забезпечити дотримання стандартів якості продукції, що є важливим для конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках; вносити свій вклад у розроблення нових технологій та методів виробництва, що сприяє інноваційному розвитку сільського господарства; працювати в контексті соціальної відповідальності через дотримання екологічних стандартів та забезпечення безпечних умов праці» [6, с. 187].

Крім того, значну увагу слід приділяти програмам адаптації персоналу, що сприяє швидкій інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру та робочі процеси. Саме це дозволяє працівникам оперативнo адаптуватися до нових вимог ринку та технологічних змін. Також такі інвестиції дозволяють знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, забезпечуючи стабільність трудового колективу, та сприяють фор-



Рис. 1. Елементи HR-економіки в умовах цифровізації

Варто зазначити, що сутнісне наповнення інвестиціями в персонал полягає у формуванні знань, навичок і компетенцій працівників, які виступають основним джерелом майбутніх доходів підприємства. Такі інвестиції сприяють не лише накопиченню професійного та управлінського потенціалу, але й забезпечують основу для сталого розвитку підприємства. Важливим аспектом є перетворення витрат на навчання, розвиток і мотивацію персоналу в реальні активи, які здатні генерувати економічний ефект і підвищувати загальну ефективність бізнес-процесів. Оскільки «високо кваліфіковані праців-

муванню інноваційного потенціалу підприємства, стимулюючи розвиток нових ідей та впровадження передових рішень у робочі процеси. У результаті інвестиції в персонал перетворюються на ключовий фактор економічного зростання та довгострокової стійкості підприємства (рис. 2). «Фактично, економічна резильентність підприємства перестала бути лише частиною фінансової ліквідності чи операційної гнучкості. Стійкість залежить від здатності системи до трансформації, а не просто до адаптації. Це вимагає включення нефінансових активів, зокрема, соціального капіталу та репутаційного

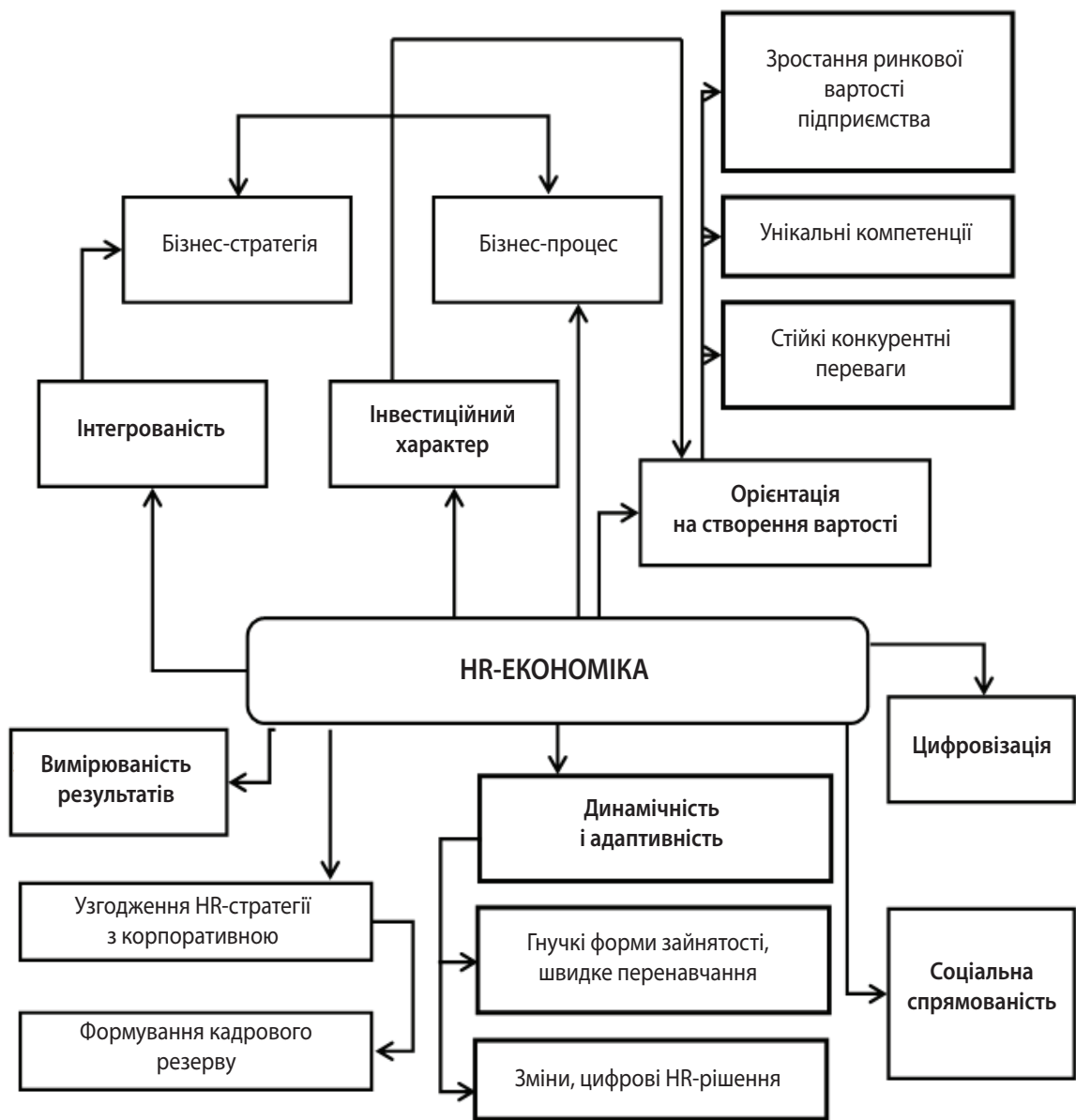


Рис. 2. Складові HR-економіки при соціально-відповідальній діяльності підприємств

запасу, що формуються через соціально-відповідальну діяльність. Підприємства, що інвестують у соціально-відповідальну діяльність, демонструють вищу лояльність стейкхолдерів і, як наслідок, вищу трансформаційну резильєнтність під час кризи. Це підтверджує необхідність інтеграції соціально-відповідальної діяльності безпосередньо в управління економічною резильєнтністю [8].

Ефективне поєднання кадрової політики та бізнес-цілей дозволяє забезпечити не лише оперативне функціонування організації, а й реалізацію її довгострокових стратегічних планів через інтегрованість HR-економіки в бізнес-стратегію. Суттєвим елементом цього підходу є узгодження HR-стратегії з корпоративною, інноваційною та фінансовою стратегіями, що створює

гармонійний розвиток усіх ключових напрямів діяльності підприємства.

Ключові елементи інтеграції HR-економіки в бізнес-стратегію охоплюють стратегічне планування потреб у персоналі, що дозволяє прогнозувати ресурсні вимоги та підвищувати ефективність їх використання. Формування та розвиток критичних компетенцій у відповідності до стратегічних пріоритетів підприємства здійснюється в рамках соціально-відповідального бізнесу та створюють фундамент для реалізації завдань і впровадження інновацій. Підтримка організаційних змін здійснюється через стратегічні комунікації, забезпечуючи адаптацію колективу до змін і підвищуючи гнучкість бізнес-процесів. До того ж, «стратегічна проактивність починається з моменту, коли стійкий розвиток стає невід’ємним елементом стратегії

розвитку бізнесу та розглядається як засіб створення потенційних конкурентних переваг підприємства. Керівництво на цьому етапі намагається позиціонувати своє підприємство як лідера стійкого розвитку (політика у сфері управління персоналом, розробленні засобів комунікації зі стейкхолдерами, виробництво якісної продукції, що не забруднює навколишнє середовище) [7]. Також орієнтація кадрової політики на досягнення стратегічних цілей сприяє формуванню конкурентних переваг і зміцненню позицій організації на ринку.

**В** умовах цифровізації розвитку соціально-відповідального бізнесу стратегічні комунікації виступають ключовим інструментом управління, що забезпечує узгодженість між корпоративною стратегією та HR-економікою організації. Вони дозволяють ефективно координувати діяльність керівництва, персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, формуючи основу для прозорості управлінських рішень та розвитку корпоративної культури. «Організаційна культура є одним із важливих інструментів управління персоналом сучасної організації, оскільки вона є не лише важливим чинником формування економічного клімату в організації, а й значущим чинником формування внутрішнього середовища цієї організації. Саме організаційна культура організації, впливаючи на систему управління, відображає управлінську ідеологію цієї організації, при цьому необхідною та фундаментальною умовою є те, що всі члени організації повинні прийняти організаційну культуру» [14]. У цьому контексті стратегічні комунікації стають важливим механізмом реалізації соціально-економічних цілей підприємства та підтримки корпоративних цінностей.

Особливу увагу в контексті стратегічних комунікацій слід приділяти формуванню лідерських якостей керівника, оскільки саме компетентний лідер здатен ефективно транслювати корпоративні цінності, координувати роботу команди та реалізовувати стратегію підприємства. Також розвиток лідерських навичок через стратегічні комунікації дозволяє керівнику приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовувати організаційні зміни та знижувати стратегічні ризики. Також «стратегія лідерства створює основу для практики корпоративного управління, здатна заохочувати та підтримувати інноваційну поведінку співробітників, мотивуючи їхню інноваційну діяльність. Розвиток групи талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання для розкриття потенціалу талантів. Система принципів та цінностей, сформована корпоративною культурою, дозволить персоналу розвиватися в

єдиному напрямі, який визначений організацією. Метод зацікавленості співробітників у досягненні позитивних результатів власної праці та досягненні стратегічних цілей компанії» [5, с. 18].

Не менш важливим є розвиток лідерських і управлінських компетенцій, який формує ефективну систему керівництва на лідерських позиціях при прийнятті стратегічних рішень. Тож, «мотивація лідерства є ключовим аспектом управління людськими ресурсами. Вона включає внутрішні та зовнішні фактори, які стимулюють лідерів до прийняття стратегічних рішень. Мотивація допомагає лідерам впливати на свої команди та вести їх до досягнення спільних цілей» [1, с. 150]. У результаті інтеграції стратегічних комунікацій, HR-економіки та розвитку лідерських якостей керівника підприємство отримує можливість підвищити узгодженість управлінських рішень, сформувати позитивний імідж роботодавця та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Така комплексна взаємодія сприяє зміцненню корпоративної культури, інтеграції соціально-відповідальних практик і формуванню організаційного середовища, яке сприяє реалізації стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. «Соціальне підприємництво може допомогти вирішити проблеми зайнятості, що сприятиме активізації господарської діяльності в економіці регіону в таких галузях, як роздрібна торгівля, сфера послуг і сільське господарство. Соціальна спрямованість підприємництва сприятиме зменшенню рівня соціально-економічної депресії завдяки вирішенню проблеми безробіття» [10, с. 166].

**З**астосування цих інструментів дозволяє підприємствам формувати позитивну репутацію, підвищувати рівень довіри з боку стейкхолдерів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. До основних інструментів стратегічних комунікацій у системі соціально-відповідального бізнесу належать: корпоративні комунікації, публічні комунікації, комунікації корпоративної соціальної відповідальності, цифрові комунікації, які мають відповідні характеристики та притаманні їм інструменти (табл. 1).

Соціальна спрямованість HR-економіки передбачає врахування соціального виміру діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю та добробутом працівників. В основі цього підходу лежить орієнтація на людину як ключову цінність організації, а також формування соціально відповідального бізнесу, який враховує потреби та інтереси всіх учасників трудового процесу.

Важливі напрями соціальної спрямованості включають створення гідних умов праці, розвиток

Види комунікацій підприємства та інструменти їх реалізації

№ з/п	Вид комунікацій	Характеристика	Інструменти
1	Корпоративні комунікації	Спрямовані на формування ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками підприємства	Наради, внутрішні портали, електронна пошта, корпоративні чати, бюлетені, тренінги
2	Публічні комунікації	Забезпечують взаємодію підприємства з громадськістю, органами влади та іншими стейкхолдерами	Прес-релізи, соціальні мережі, конференції, вебінари, публічні звіти, прес-конференції
3	Комунікації корпоративної соціальної відповідальності	Спрямовані на інформування суспільства про соціальні ініціативи підприємства	Звіти CSR, соціальні проекти, кампанії в соцмережах, прес-релізи, благодійні заходи
4	Цифрові комунікації	Використовуються для підтримки ефективної взаємодії в умовах цифрової економіки	Платформи для відеоконференцій, месенджери, корпоративні портали, CRM-системи, email-маркетинг, чат-боти

корпоративної культури та підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-lifebalance). Крім того, важливе значення мають соціальні гарантії та програми добробуту працівників (well-being), а також забезпечення рівності та інклюзії в організаційних процесах. Такий підхід сприяє формуванню дружньої та підтримуючої атмосфери на робочому місці та стимулює залученість персоналу.

У сучасних умовах нестабільності ринків, технологічних трансформацій та соціальних викликів ефективно управління персоналом потребує гнучкості та швидкого прийняття рішень. Динамічність і адаптивність HR-економіки відображають її здатність оперативно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Сутнісне наповнення цього підходу полягає у впровадженні гнучких механізмів управління персоналом відповідно до актуальних ринкових умов, а також у здатності організації адаптуватися до технологічних, економічних і соціальних змін, зберігаючи ефективність функціонування.

Основними проявами динамічності та адаптивності HR-економіки є впровадження сучасних форм організації праці, зокрема дистанційної та гібридної зайнятості, що забезпечує мобільність і підвищує залученість працівників. Важливу роль у даному контексті відіграє швидке перенавчання персоналу (*reskilling, upskilling*), яке дозволяє сутнісно підтримувати й актуалізувати компетенції відповідно до нових вимог ринку праці. Крім того, значного значення набуває управління змінами (*change management*), що забезпечує ефективну трансформацію організаційних процесів. Використання цифрових HR-рішень сприяє автоматизації

кадрових процесів, підвищує точність управлінських рішень та забезпечує аналітичну підтримку розвитку персоналу.

Результати впровадження принципів динамічності та адаптивності в HR-економіці проявляються в підвищенні стійкості підприємства до зовнішніх викликів і кризових ситуацій. Організація отримує можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізуючи ризики та втрати. Водночас забезпечується збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства, оскільки гнучка система управління персоналом дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал і своєчасно впроваджувати інноваційні підходи у діяльність.

## ВИСНОВКИ

Отже, ефективно управління людськими ресурсами в умовах сучасних економічних відносин є ключовим чинником досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства. Людський капітал як стратегічно важливий ресурс виступає основою формування доданої вартості, стимулювання інновацій та підвищення здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У межах HR-економіки персонал розглядається не лише як фактор виробництва, а як інвестиційний ресурс, розвиток якого забезпечує довгострокову ефективність діяльності.

Встановлено, що інтеграція HR-економіки в загальну бізнес-стратегію підприємства, узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями, а також впровадження принципів соціальної відповідальності сприяють підвищенню якості управління та зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін. Важливе значення при цьому мають стратегічні

комунікації, які забезпечують узгодженість управлінських дій, розбудову корпоративної культури та успішне втілення організаційних змін.

Значну роль відіграє також розвиток лідерських якостей керівників і професійних компетенцій персоналу, що сприяє зростанню продуктивності, інноваційної активності та трансформаційного потенціалу підприємства. Інвестування в розвиток персоналу, удосконалення систем мотивації, адаптації та навчання формують основу економічної стійкості підприємства та забезпечують його стабільне функціонування.

Результати інтеграції HR-економіки в бізнес-стратегію відображаються в підвищенні узгодженості управлінських рішень, що забезпечується завдяки розвитку лідерських якостей керівника та сприяє ефективній координації між усіма рівнями управління. Крім того, такий підхід сприяє зниженню стратегічних ризиків, оскільки кадрові ресурси та компетенції плануються з урахуванням майбутніх потреб і викликів. Ефективне використання трудового потенціалу забезпечує максимальну віддачу від персоналу та створює основу для сталого розвитку підприємства, підвищуючи його адаптивність і конкурентоспроможність. Важливим є формування кадрового резерву, який забезпечує безперервність управлінських процесів та підготовку наступного покоління керівників-лідерів.

Отже, синергія HR-економіки, стратегічних комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та розвитку лідерства сприяє формуванню сучасної управлінської моделі, орієнтованої на довгострокові результати, інноваційний розвиток і укріплення конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації та глобалізаційних трансформацій. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єв С. О., Ареф'єва О. В., Антоненко К. В., Сластьяникова В. І. Мотивація лідерства у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств через інтелектуалізацію процесного підходу в управлінні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 149–158.  
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.149>
2. Ареф'єва О. В., Говсєєв Д. Д. Механізм формування концепцій та моделей соціальної відповідальності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 532–542.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-532-542>
3. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університе-*

*ту. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 326. № 1. С. 327–334.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>

4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 57–76.  
DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.57>
5. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 15–22.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>
6. Кохан М. О., Кузик О. Б., Поріцький Ю. А. Інвестиції в розвиток людського капіталу у сільському господарстві України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 186–190.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-34>
7. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4–13.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>
8. Маслак О. І., Маслак М. В., Куліничев П. К. Гібридна модель управління стійким розвитком підприємства: інтеграція маркетингових інструментів та ШІ для оцінки соціально-відповідального впливу та підвищення економічної резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-89>
9. Овчарук О. М., Петін В. В. Управління людськими ресурсами як важливий напрямок сучасної теорії менеджменту. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 355–359.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-62>
10. Korytko T., Piletska S. Social Entrepreneurship as the Basis of Social Responsibility of Enterprises in the Context of Digital Transformations Based on the Mechanism of Cross-Sectoral Interaction. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4. С. 164–172.  
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-164-172](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172)
11. Прохорова В. В., Сорокін С. А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 216–225.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>
12. Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 233–244.  
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>

13. Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2. С. 23–35. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-23-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35)
  14. Arefieva O., Arefiev S. Impact of the change of generations of personnel on an organizational culture of a company. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>
  15. Kargbo U., Terrence B., Palmer T. Redefining Corporate Social Responsibility: The Role of Strategic Communication Practices. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 9. Art. 4226. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17094226>
  16. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *Journal of Development Studies*. 2020. Vol. 56. Iss. 8. P. 1455–1472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
- REFERENCES**
- Arefiev S. O., Arefieva O. V., Antonenko K. V. & Slastianykova V. I. (2024). Motyvatsiia liderstva u zabezpechenni enerhetychnoi bezpeky pidpriemstv cherez intelektualizatsiiu protsesnoho pidkhdodu v upravlinni [Leadership motivation in ensuring the energy security of enterprises through the intellectualization of the process approach in management]. *Економичний вісник Дніпровської політехніки*, 2, 149–158. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.149>
- Arefieva O. V. & Hovsieiev D. D. (2025). Mekhanizm formuvannia kontseptsii ta modelei sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv [Mechanism of formation of concepts and models of corporate social responsibility of enterprises]. *Biznes Inform*, 10, 532–542. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-532-542>
- Arefieva O. & Arefiev S. (2023). Impact of the change of generations of personnel on an organizational culture of a company. *Економіка та суспільство*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>
- Bailo V. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – zaporuka staloho rozvytku biznesu [Corporate social responsibility – the key to sustainable business development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Економичні науки»*, 1(326), 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
- Bocharova N. A. & Fedotova I. V. (2020). Doslidzhennia KSV yak osnovy kontseptsii staloho rozvytku pidpriemstva [Research of CSR as the basis of the concept of sustainable development of the enterprise]. *Економіка транспортного комплексу*, 36, 57–76. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.057>
- Kargbo U., Terrence B. & Palmer T. (2025). Redefining Corporate Social Responsibility: The Role of Strategic Communication Practices. *Sustainability*, 9(17), 4226. <https://doi.org/10.3390/su17094226>
- Kokhan M. O., Kuzyk O. B. & Poritskyi Yu. A. (2024). Investytsii v rozvytok liudskoho kapitalu u silskomu gospodarstvi Ukrainy [Investments in human capital development in agriculture of Ukraine]. *Економичний простір*, 189, 186–190. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-34>
- Korytko T. & Piletska S. (2024). Social Entrepreneurship as the Basis of Social Responsibility of Enterprises in the Context of Digital Transformations Based on the Mechanism of Cross-Sectoral Interaction. *Економичний вісник Донбасу*, 4, 164–172. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-164-172](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-164-172)
- Lepeiko T. I., Zos-Kior M. V. & Fedirets O. V. (2024). Dydzhital-transformatsiia biznes-protseviv adaptyvnykh pidpriemstv v konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia zminamy [Digital transformation of business processes of adaptive enterprises in the context of sustainable development and change management]. *Ahrosvit*, 13, 4–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>
- Maslak O. I., Maslak M. V. & Kulinichev P. K. (2025). Hibrydna model upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva: intehratsiia marketynhovyykh instrumentiv ta ShI dlia otsinky sotsialno-vidpovidalnoho vplyvu ta pidvyshchennia ekonomichnoi rezylentnosti [Hybrid model of sustainable development management of the enterprise: integration of marketing tools and AI for assessing social-responsible impact and increasing economic resilience]. *Економіка та суспільство*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-89>
- Newman C., Rand J., Tarp F. & Trifkovic N. (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *Journal of Development Studies*, 8(56), 1455–1472. <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
- Ovcharuk O. M. & Petin V. V. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy yak vazhlyvyi napriamok suchasnoi teorii menedzhmentu [Human resource management as an important direction of modern management theory]. *Економичний простір*, 189, 355–359. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-62>
- Prokhorova V. V. & Sorokin S. A. (2025). Innovatsiinist biznesu ta sotsialno-vidpovidalnyi rozvytok pidpriemstv yak determinanta investytsiinoho zrostantia [Business innovation and socially responsible development of enterprises as a determinant of investment growth]. *Problemy ekonomiky*, 3, 216–225. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>
- Simkova T. & Patlai A. (2025). Dosiahnennia zbalansovanoosti rozvytku pidpriemstva cherez formuvannia modeli antykrizovoho zabezpechennia pidpriemstva pry turbulentnosti ryнкiv ta destruktivnykh vplyvakh [Achieving a balanced development of the enterprise through the formation of a model of anti-crisis support of the enterprise under market turbulence and destructive influences]. *Економичний аналіз*, 2(35), 233–244. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>

Tulchynskiy R. V. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti tsilei staloho rozvytku [Corporate social responsibility in the context of sustainable development goals]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2, 23–35. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-23-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35)

Vasiutkina N. V., Andriienko M. M. & Samitov R. O. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii [Strategic human resource manage-

ment of the enterprise based on innovative and creative competencies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 15–22. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.03.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.03.2026  
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

UDC 005.95/.96:005.21:331.108.2

JEL: J20; J41; J63; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-587-594>

## CREATIVE MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING FLEXIBLE MODELS OF EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT

©2026 IASTREMSKA O. O., TOMAKH V. V.

UDC 005.95/.96:005.21:331.108.2

JEL: J20; J41; J63; M12

### Iastremska O. O., Tomakh V. V. Creative Management as a Tool for Forming Flexible Models of Employee Career Development

*The article explores the role of creative management as a tool for forming flexible models of employee career development in the context of modern economic transformations. The need to transition from traditional linear models of career growth to adaptive and individualized trajectories of professional development is substantiated. Modern scientific approaches to the interpretation of creative management are summarized and key factors that form the creative environment of the organization are identified. A methodological approach to assessing the impact of creative management on the employee career development has been developed, based on the use of integral indexing, expert assessment, and correlation-regression analysis tools. The creative management index (CMI) and the career development index (CDI) have been proposed, which allow formalizing the assessment of the relationship between management practices and the dynamics of employees' professional growth. The feasibility of using correlation-regression analysis to study the impact of creative management on the career dynamics of employees is substantiated. Key managerial factors in the formation of flexible career models are identified, including employee' autonomy, their initiative, participation in innovative processes, as well as the level of trust and support from management. The proposed approach allows integrating modern management tools into the staff development system and increasing the validity of managerial decisions. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed methodological approach to improve staff management systems, develop the creative potential of employees, and form effective strategies for human capital development.*

**Keywords:** creative management; career development; staff management; flexible career models; creative management index; career development index; integrated assessment.

**Tabl.:** 2. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 12.

**Iastremska Olesia O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [iastremska.o@gmail.com](mailto:iastremska.o@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221952427>

**Tomakh Viktoriia V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [viktoriia.tomakh@hneu.net](mailto:viktoriia.tomakh@hneu.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0445-6019>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/GZB-0143-2022>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225139187>

УДК 005.95/.96:005.21:331.108.2

JEL: J20; J41; J63; M12

**Ястремська О. О., Томах В. В. Креативне управління як інструмент формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу**  
У статті досліджено роль креативного управління як інструменту формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних лінійних моделей кар'єрного зростання до адаптивних та індивідуалізованих траєкторій професійного розвитку. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування креативного управління та визначено ключові чинники, що формують креативне середовище організації. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу креативного управління на кар'єрний розвиток персоналу, що базується на використанні інтегрального індексування, експертного оцінювання та інструментів кореляційно-регресійного аналізу. Запропоновано індекс креативного управління (ІКУ) та індекс кар'єрного розвитку (ІКР), які дозволяють формалізувати оцінювання взаємозв'язку між управлінськими практиками та динамікою професійного зростання працівників. Обґрунтовано доцільність застосування кореляційно-регресійного аналізу для дослідження впливу креативного управління на кар'єрну динаміку персоналу. Визначено