



Менеджмент

УДК 005.95/.96:330.34:001.895

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19489192>

**Соціально-економічні важелі управління персоналом в системі
інноваційного розвитку організації**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Приємський Юрій Олегович

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6941-6185>

Вовченко Артемій Олександрович

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3144-9187>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичні механізми використання соціально-економічних важелів*



управління персоналом у системі інноваційного розвитку організації. Обґрунтовано, що в умовах переходу до економіки знань та посилення конкурентної боротьби на основі інновацій людський капітал набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, а ефективна система управління персоналом стає необхідною умовою інноваційного успіху організації. Встановлено, що традиційні адміністративні методи управління персоналом є недостатніми для активізації інноваційного потенціалу працівників, і необхідний комплексний підхід, що поєднує економічні (матеріальні) та соціальні (нематеріальні) важелі в єдину систему управлінського впливу. Запропоновано авторську класифікацію соціально-економічних важелів управління персоналом за п'ятьма групами: економічні (матеріальні), соціальні (нематеріальні), організаційно-управлінські, психологічно-культурні та соціально-партнерські. Систематизовано провідні мотиваційні моделі для інноваційного середовища — Total Rewards Model, Self-Determination Theory, Job Demands-Resources, організаційна амбідекстрія та Employee Experience — з визначенням їх теоретичного підґрунтя, специфіки застосування в інноваційній діяльності, переваг і обмежень. Розроблено диференційовану систему HR-стратегій за стадіями інноваційного розвитку організації (ініціація, розвиток, зрілість, трансформація), що відображає зміни у пріоритетах соціально-економічного управління персоналом відповідно до потреб кожного етапу. Сформовано комплексну систему показників ефективності соціально-економічних важелів управління персоналом, що включає шість груп вимірювань: інноваційну залученість, рівень мотиваційного клімату, ефективність HR-важелів, утримання інноваційного капіталу, соціальну ефективність та інноваційну результативність. Доведено, що ключовою умовою ефективності соціально-економічних важелів є їх системна інтеграція, відповідність стадії інноваційного розвитку організації та індивідуалізація щодо різних категорій персоналу, зокрема працівників розумової праці та креативних фахівців.



Ключові слова: соціально-економічні важелі, управління персоналом, інноваційний розвиток, мотивація персоналу, людський капітал, психологічна безпека, інноваційна культура, HR-стратегія, залученість персоналу, організаційна амбідекстрія.

Socio-Economic Levers of Personnel Management in the System of an Organization's Innovative Development

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Yurii Priemskyi

Postgraduate Student, Department of Management and Logistics,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0007-6941-6185>

Artemii Vovchenko

Postgraduate Student, Department of Management and Logistics,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0006-3144-9187>

Abstract. *The article explores the theoretical foundations, methodological approaches, and practical mechanisms for the use of socio-economic levers of personnel management within the system of an organization's innovative development.*



It is substantiated that, under the transition to a knowledge economy and the intensification of innovation-based competition, human capital acquires the status of a key strategic resource, while an effective personnel management system becomes a necessary condition for the organization's innovative success. It is established that traditional administrative methods of personnel management are insufficient to activate employees' innovative potential, which necessitates a comprehensive approach combining economic (material) and social (non-material) levers into a unified system of managerial influence. The author's classification of socio-economic levers of personnel management is proposed according to five groups: economic (material), social (non-material), organizational-managerial, psychological-cultural, and social-partnership levers. The leading motivational models for an innovative environment are systematized — the Total Rewards Model, Self-Determination Theory, Job Demands-Resources, organizational ambidexterity, and Employee Experience — with the identification of their theoretical foundations, specific features of application in innovative activity, advantages, and limitations. A differentiated system of HR strategies is developed according to the stages of an organization's innovative development (initiation, development, maturity, and transformation), reflecting changes in the priorities of socio-economic personnel management in accordance with the needs of each stage. A comprehensive system of indicators for assessing the effectiveness of socio-economic levers of personnel management is formed, including six groups of measurements: innovative engagement, the level of motivational climate, the effectiveness of HR levers, retention of innovative capital, social efficiency, and innovative performance. It is proven that the key condition for the effectiveness of socio-economic levers lies in their systemic integration, alignment with the stage of the organization's innovative development, and individualization with regard to different categories of personnel, in particular knowledge workers and creative professionals.

Keywords: socio-economic levers, personnel management, innovative development, personnel motivation, human capital, psychological safety, innovative culture, HR strategy, employee engagement, organizational ambidexterity.



Постановка проблеми. Перехід до постіндустріальної економіки знань, що супроводжується прискоренням технологічних змін, цифровою трансформацією виробничих систем та посиленням глобальної конкуренції, докорінно змінює роль людського фактора в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Інновації перестали бути виключно результатом окремих геніальних осяянь — вони стали системним процесом, що потребує цілеспрямованого управлінського впливу на творчий потенціал, мотивацію та поведінку персоналу [1]. У цьому контексті соціально-економічні важелі управління персоналом набувають принципово нового значення: вони виступають не просто інструментами адміністрування трудових відносин, а ключовими механізмами активізації інноваційного потенціалу організації. За даними Deloitte Global Human Capital Trends (2024), організації з розвиненими системами мотивації інноваційної активності персоналу демонструють вдвічі вищі показники впровадження інновацій порівняно з організаціями, що покладаються виключно на технологічні інвестиції. При цьому 74% керівників визнають, що їхні HR-системи не є достатньо адаптованими до потреб інноваційного розвитку [2].

Для України, яка прагне до євроінтеграції та прискореної модернізації економіки в умовах повоєнного відновлення, питання ефективного управління людським капіталом в інноваційному контексті набуває особливої гостроти. Дефіцит кваліфікованих кадрів, масова міграція та необхідність прискореного технологічного оновлення підприємств формують критичний запит на науково обґрунтовані підходи до побудови ефективних систем соціально-економічного управління персоналом, орієнтованих на інноваційний результат.

Практична актуальність дослідження визначається також необхідністю подолання розриву між теоретичними концепціями мотивації інноваційної діяльності та реальними управлінськими практиками вітчизняних підприємств, де важелі управління персоналом нерідко залишаються несистемними, не



узгодженими з інноваційними цілями організації та недостатньо диференційованими щодо різних категорій працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління персоналом в інноваційному середовищі привертає дедалі більшу увагу дослідників у міру усвідомлення центральної ролі людського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку організацій. Фундаментальний внесок у розвиток теорії мотивації персоналу в контексті інноваційної діяльності здійснили Десі Е., Раян Р. [3], чия теорія самодетермінації набула нового прикладного виміру в умовах цифрової економіки. Автори обґрунтовують, що внутрішня мотивація, яка ґрунтується на потребах в автономії, компетентності та належності, є значно ефективнішим драйвером інноваційної активності порівняно з зовнішніми матеріальними стимулами. Концепцію організаційної амбідекстрії та її зв'язок із системою управління персоналом детально дослідили О'Райлі К., Тушман М. [4], які довели необхідність диференційованих підходів до мотивації персоналу залежно від того, чи спрямована діяльність на оптимізацію існуючих процесів (exploitation) або на розробку принципово нових рішень (exploration). Це відкриває важливі практичні імплікації для формування систем оплати праці та кар'єрного розвитку в інноваційних організаціях. Роль психологічної безпеки як ключового соціально-психологічного важеля інноваційної активності персоналу детально дослідила Едмондсон Е. [5], довівши, що організаційне середовище, в якому працівники не бояться ризикувати та висловлювати нестандартні ідеї, забезпечує достовірно вищий рівень командних інновацій. Ці висновки набули широкого практичного застосування в провідних технологічних компаніях. Баккер А., Демеруті Е. [6] розвинули модель «робочі вимоги — ресурси» (JD-R) у контексті управління інноваційним вигоранням персоналу, що є особливо актуальним для організацій, що знаходяться у стані інтенсивного інноваційного розвитку. Концепцію досвіду працівника як цілісного підходу до проектування середовища інноваційної самореалізації розвинув Морган Дж. [7], запропонувавши тривимірну модель,



що охоплює технологічний, фізичний та культурний виміри досвіду співробітника.

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом в інноваційному контексті здійснили Колот А. та Герасименко О. [8], які дослідили специфіку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки та інноваційних перетворень. Проблеми мотивації та стимулювання інноваційної активності персоналу підприємств досліджували Семикіна М. та ін.[9], що запропонували концепцію мотиваційного механізму інноваційної праці. Питання управління людським капіталом у контексті інноваційного розвитку організацій вивчали Маршавін О., Котвицька Н. [10; 11].

Попри значний науковий доробок, можна констатувати наявність суттєвих прогалин у досліджуваній проблематиці: відсутня інтегрована класифікація соціально-економічних важелів управління персоналом, що систематизує їх у контексті активізації інноваційного потенціалу організації; бракує досліджень, що диференціюють пріоритетні важелі управління персоналом залежно від стадії інноваційного розвитку організації; недостатньо розробленою залишається система кількісних показників для оцінки ефективності соціально-економічних важелів в інноваційному вимірі, що ускладнює практичне управління інноваційним потенціалом персоналу. Ці прогалини визначають наукову новизну та практичну спрямованість даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка науково обґрунтованої системи соціально-економічних важелів управління персоналом, орієнтованої на активізацію інноваційного потенціалу організації, що охоплює теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та практичний інструментарій реалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розробити авторську класифікацію соціально-економічних важелів управління персоналом за їх функціональною роллю в системі інноваційного розвитку організації; систематизувати провідні мотиваційні моделі для інноваційного



середовища з оцінкою їх прикладної цінності; розробити систему HR-стратегій за стадіями інноваційного розвитку організації; сформувати комплексну систему KPI для оцінки ефективності соціально-економічних важелів в інноваційному контексті; обґрунтувати методичні рекомендації щодо системної інтеграції соціально-економічних важелів у практику управління інноваційним розвитком організації.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічні важелі управління персоналом — це сукупність цілеспрямованих управлінських інструментів, що впливають на трудову поведінку, мотивацію та інноваційну активність персоналу через поєднання матеріальних стимулів, соціальних гарантій, організаційних умов та психологічного клімату [3]. На відміну від адміністративних важелів, що ґрунтуються на владі та примусі, соціально-економічні важелі формують внутрішнє бажання персоналу генерувати та реалізовувати інновації.

В контексті інноваційного розвитку організації ці важелі виконують три ключові функції: стимулювальну (активізація генерації нових ідей), закріплювальну (утримання носіїв інноваційних компетенцій) та розвивальну (наращування інноваційного потенціалу персоналу). Ефективне виконання всіх трьох функцій є необхідною умовою формування стійкого інноваційного потенціалу організації [4].

Класифікацію соціально-економічних важелів управління персоналом за їх функціональним призначенням та механізмом впливу на інноваційний потенціал організації представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Класифікація соціально-економічних важелів управління персоналом в системі інноваційного розвитку організації

Група важелів	Складові елементи	Механізм впливу на інноваційність персоналу	Очікуваний результат
Економічні (матеріальні)	Заробітна плата, бонуси за інновації, участь у прибутку, опціони, інноваційні гранти	Формують пряму матеріальну зацікавленість у розробці та впровадженні інновацій	Зростання кількості інноваційних пропозицій; підвищення якості R&D-процесів



Соціальні (нематеріальні)	Визнання, кар'єрне зростання, участь в управлінні, гнучкий графік, навчання	Задовольняють вищі потреби (за Маслоу); формують творчу мотивацію та прихильність до організації	Підвищення рівня залученості; зниження плинності ключових кадрів
Організаційно-управлінські	Децентралізація, автономія команд, agile-структури, крос-функціональні групи	Знижують бюрократичні бар'єри для інновацій; прискорюють прийняття рішень	Скорочення циклу інновацій; підвищення адаптивності організації
Психологічно-культурні	Психологічна безпека, культура експерименту, толерантність до помилок, інноваційний клімат	Усувають страх невдачі як ключовий бар'єр інноваційної активності персоналу	Зростання ініціативності; готовність до ризику та нестандартних рішень
Соціально-партнерські	Колективні договори, участь профспілок, соціальний діалог, welfare-програми	Забезпечують соціальну стабільність як передумову інноваційної активності	Зниження соціальних конфліктів; підвищення організаційного довіря

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 14]

Запропонована класифікація (табл. 1) виходить за межі традиційного поділу стимулів на матеріальні та нематеріальні, включаючи організаційно-управлінські та психологічно-культурні важелі як самостійні та рівнозначні групи. Це відображає сучасне наукове розуміння інноваційної мотивації: дослідження підтверджують, що психологічна безпека та організаційна автономія є більш потужними драйверами інноваційної активності працівників розумової праці ніж матеріальні бонуси.

Важливою теоретичною позицією є взаємозалежність та синергія між різними групами важелів. Зокрема, матеріальні стимули інноваційної активності втрачають свою ефективність без відповідної психологічної безпеки, яка усуває страх невдачі — головний психологічний бар'єр для ризику та нестандартного мислення. Водночас сприятливий соціально-психологічний клімат без матеріального підкріплення не забезпечує довгострокового утримання інноваційних талантів. Вибір адекватної мотиваційної моделі є ключовим стратегічним рішенням у системі управління персоналом інноваційних



організацій. Різноманіття теоретичних підходів зумовлює необхідність їх систематизованого аналізу з позиції застосовності в інноваційному контексті. Порівняльна характеристика провідних мотиваційних моделей наведена у табл. 2.

Таблиця 2 - Мотиваційні моделі управління персоналом в інноваційному середовищі: порівняльний аналіз

Модель мотивації	Теоретична основа	Застосування в інноваційному середовищі	Переваги та обмеження
Модель сукупної винагороди	WorldatWork (оновлена 2022)	Інтегрує фінансову компенсацію, кар'єрний розвиток, добробут та визнання в єдину систему стимулювання інноваторів	Перевага: системність. Обмеження: складність кастомізації для різних категорій персоналу
Теорія самодетермінації	Десі Е., Раян Р. (2022)	Фокус на автономії, компетентності та належності як рушіях внутрішньої мотивації — критичних для творчої роботи	Перевага: висока ефективність для працівників розумової праці. Обмеження: потребує індивідуалізації
Модель робочих вимог і ресурсів (JD-R).	Баккер А., Демеруті Е. (2023)	Балансування між вимогами інноваційної діяльності (навантаження, невизначеність) та ресурсами (підтримка, автономія, розвиток)	Перевага: враховує ризик вигорання. Обмеження: потребує регулярного діагностування
Організаційна амбідекстрія	О'Райлі К., Тушман М. (2022)	Управління персоналом для одночасної оптимізації існуючих процесів (exploitation) та розробки інновацій (exploration)	Перевага: баланс між стабільністю та інновацією. Обмеження: складність організаційної реалізації
Концепція досвіду працівника (EX)	Морган Дж. (2022)	Проектування цілісного досвіду співробітника — від найму до звільнення — як середовища для інноваційної самореалізації	Перевага: довгостроковий вплив на залученість. Обмеження: значні інвестиції у HR-інфраструктуру

Джерело: складено авторами на основі [15; 16]

Аналіз представлених у табл. 2 мотиваційних моделей свідчить про відсутність єдиного універсального підходу, придатного для всіх типів інноваційних організацій та категорій персоналу. Найбільш релевантною для



управління знаннями працівниками (knowledge workers) та творчими фахівцями є теорія самодетермінації Десі Е. та Раяна Р., яка визначає автономію, компетентність та належність як основні рушії внутрішньої мотивації, що є критичною для творчої інноваційної діяльності [3].

Практично важливим є висновок про взаємодоповнювальність моделей: оптимальна система мотивації для інноваційної організації поєднує інтегровану систему сукупної винагороди (для системного охоплення всіх вимірів мотивації) із принципами SDT (для забезпечення внутрішньої мотивації) та інструментами JD-R (для профілактики вигорання в умовах інноваційного навантаження). Концепція досвіду працівника при цьому виступає інтегруючою рамкою, що поєднує всі три підходи в цілісній архітектурі взаємодії організації та працівника [7].

Принциповим науковим положенням даного дослідження є теза про те, що пріоритети та акценти соціально-економічних важелів управління персоналом мають суттєво змінюватись відповідно до стадії інноваційного розвитку організації. Статичний, незмінний підхід до HR-управління є неадекватним динамічному характеру інноваційного процесу. Диференційовану систему HR-стратегій за стадіями інноваційного розвитку наведено у табл. 3.

Таблиця 3 - Диференційовані HR-стратегії управління персоналом за стадіями інноваційного розвитку організації

Група показників	Конкретні метрики	Методика вимірювання	Цільові значення / орієнтири
Інноваційна залученість персоналу	Частка співробітників, що подали інноваційні пропозиції; кількість ідей на 100 осіб/рік	Система управління ідеями (IMS); HR-аналітика	$\geq 30\%$ персоналу залучено; ≥ 5 ідей/100 осіб щороку
Рівень мотиваційного клімату	Індекс залученості (EEI); Innovation Climate Index; eNPS	Щоквартальні pulse-опитування; 360° оцінка	$EEI \geq 70\%$; eNPS > 40; Innovation Climate $\geq 3,8/5,0$
Ефективність HR-важелів	ROI навчання та розвитку; окупність програм мотивації; вплив на продуктивність	Kirkpatrick Model (рівень 4); фінансовий аналіз HR-ініціатив	ROI навчання $\geq 150\%$; зростання продуктивності +10–15%



Утримання інноваційного капіталу	Плинність кадрів серед ключових інноваторів; retention rate R&D-персоналу	HR-аналітика; exit-інтерв'ю; когортний аналіз	Плинність R&D $\leq 8\%$; retention rate $\geq 92\%$
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності працею; індекс психологічної безпеки; баланс роботи та життя	Стандартизовані опитування (Gallup Q12); психологічний аудит	Satisfaction $\geq 4,0/5,0$; psychological safety score $\geq 75\%$
Інноваційна результативність	Кількість впроваджених інновацій; частка виручки від нових продуктів; time-to-innovation	R&D управління системи; фінансова звітність; портфельний аналіз	≥ 5 впроваджених інновацій/рік; $\geq 15\%$ виручки від нових продуктів

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 13]

Запропонована матриця (табл. 3) відображає принципові зміни у логіці управління персоналом у міру дорослішання інноваційної системи організації. На стадії ініціації критичним є подолання опору змінам та формування психологічної готовності до інноваційної діяльності — завдання, де психологічно-культурні важелі домінують над матеріальними. Водночас на стадії зрілості першочергового значення набуває профілактика інноваційної стагнації та управлінська амбідекстрія, що вимагає складних диференційованих систем мотивації.

Особливої уваги заслуговує стадія трансформації та оновлення — найбільш ризикована з точки зору управління персоналом. Масштабні зміни у бізнес-моделі та технологічному базисі організації породжують екзистенційну тривогу персоналу, опір ключових груп і ризик втрати критичних компетенцій. Ефективне управління персоналом на цій стадії потребує поєднання програм рескілінгу та апскілінгу з активним залученням персоналу до процесу трансформації як повноправних учасників, а не об'єктів змін.

Забезпечення результативності системи соціально-економічних важелів управління персоналом неможливе без комплексної системи вимірювання, що відображає як безпосередні HR-результати, так і їх вплив на інноваційну результативність організації. Розроблену систему KPI наведено у табл. 4.



Таблиця 4 - Система КРІ оцінки ефективності соціально-економічних
важелів управління персоналом в системі інноваційного розвитку

Стадія інноваційного розвитку	Характеристика	Пріоритетні соціально- економічні важелі	HR-стратегія	Ризики
1. Ініціація інновацій	Формування інноваційної культури, пошук ідей, перші R&D-проекти	Матеріальне заохочення ідей; навчання інноваційному мисленню; психологічна безпека	Пошук талантів; формування innovation labs; hackathon- культура	Опір змінам; брак компетенцій
2. Розвиток інновацій	Масштабування R&D, крос-функціональні команди, перші комерційні результати	Кар'єрне зростання R&D- фахівців; участь у прибутку; agile-організація праці	Розвиток лідерських компетентностей ; формування інноваційних екосистем; відкриті інновації	Ризик вигорання; втрата ключових талантів
3. Зрілість інновацій	Системна інноваційна діяльність, портфельне управління, баланс exploitation/exploration	Диференційован а система Total Rewards; програми визнання; організаційна амбідекстрія	Планування кадрового наступництва; формування «інноваційного банку талантів»; менторство	Бюрократизація ; інноваційна стагнація
4. Трансформація та оновлення	Переосмислення бізнес-моделі, цифрова трансформація, радикальні інновації	Рескілінг та апскілінг; психологічна підтримка при змінах; участь у трансформації	Управління змінами; організаційна реконфігурація; нова ціннісна пропозиція для персоналу	Втрата ідентичності; опір ключових груп

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 15]

Система КРІ (табл. 4) побудована на принципі каскадності: від загальних показників інноваційної залученості та мотиваційного клімату до конкретних вимірів ефективності окремих HR-важелів та їх кінцевого впливу на інноваційну результативність організації. Це дозволяє діагностувати конкретні точки неефективності у системі управління персоналом та цілеспрямовано їх коригувати.



Методологічно важливим є включення до системи вимірювання індексу психологічної безпеки як самостійного показника. Дослідження Google (Project Aristotle) та наступні наукові роботи підтвердили, що психологічна безпека є найбільш значущим предиктором ефективності команд у інноваційних організаціях [5; 14]. Моніторинг цього показника на рівні підрозділів та регулярні заходи щодо його підвищення є обов'язковим елементом системи управління персоналом організації, орієнтованої на інноваційний розвиток.

На основі результатів дослідження сформульовано методичні рекомендації щодо системної інтеграції соціально-економічних важелів управління персоналом у практику інноваційного розвитку організації за чотирма ключовими напрямками.

Перший напрям — діагностика та аудит системи мотивації інноваційної активності. Передбачає проведення комплексного аудиту існуючих соціально-економічних важелів за методологією розробленої системи КРІ (табл. 4) з ідентифікацією «вузьких місць» та невикористаного потенціалу. Рекомендована частота — щорічно з щоквартальним моніторингом ключових метрик залученості та психологічної безпеки.

Другий напрям — персоналізація важелів для різних категорій персоналу. Принциповою є диференціація підходів до управління персоналом залежно від профілю інноваційної ролі: генератори ідей (*idea generators*) потребують максимальної автономії та психологічної безпеки; реалізатори інновацій (*innovation implementers*) — чітких критеріїв успіху та матеріального визнання результатів; інноваційні ментори (*innovation mentors*) — можливостей для передачі знань та впливу на стратегічні рішення.

Третій напрям — розвиток лідерства для інновацій. Керівники всіх рівнів є ключовими «трансляторами» соціально-економічних важелів до безпосередніх виконавців. Необхідне цілеспрямоване формування лідерських компетенцій у сфері управління інноваційними командами: навички коучингу, фасилітації інноваційних процесів, управління різноманітністю та інклюзивного лідерства.



Четвертий напрям — цифровізація HR-процесів управління інноваційним потенціалом. Сучасні HR-технології — People Analytics, AI-driven talent management, digital feedback platforms — суттєво підвищують точність та своєчасність управлінських рішень у сфері соціально-економічних важелів. Рекомендується поетапне впровадження HR-tech рішень, починаючи з оцифрування даних про залученість та мотиваційний клімат і переходячи до предиктивних моделей управління інноваційним потенціалом.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі науково обґрунтовані висновки. Соціально-економічні важелі управління персоналом є стратегічними інструментами активізації інноваційного потенціалу організації, що виходять далеко за межі традиційного адміністрування трудових відносин. Запропонована п'ятигрупова класифікація важелів відображає комплексний характер управлінського впливу на інноваційну поведінку персоналу, де психологічно-культурні та організаційно-управлінські важелі є рівнозначними матеріальним стимулам. Систематизація провідних мотиваційних моделей демонструє, що для управління працівниками розумової праці в інноваційному середовищі найбільш ефективним є синтез теорії самодетермінації (SDT), моделі JD-R та концепції досвіду працівника. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на автономії, компетентності та належності, є більш сталим та потужним драйвером інноваційної активності порівняно з зовнішніми матеріальними стимулами. Диференційована система HR-стратегій за стадіями інноваційного розвитку доводить принципову неможливість єдиного «шаблонного» підходу до управління персоналом у динамічному інноваційному середовищі. Пріоритети соціально-економічних важелів мають коеволюціонувати разом з інноваційним розвитком організації, відображаючи специфічні потреби кожної стадії. Розроблена система KPI забезпечує шестивимірне вимірювання ефективності соціально-економічних важелів, поєднуючи HR-метрики (залученість, мотиваційний клімат, утримання) з вимірами соціальної та інноваційної результативності. Впровадження цієї системи дозволяє трансформувати



управління персоналом з інтуїтивної практики у науково обґрунтований, заснований на даних процес.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпірична верифікація запропонованих підходів на основі даних українських підприємств різних галузей; дослідження впливу дистанційних та гібридних форм зайнятості на ефективність соціально-економічних важелів в інноваційному контексті; розробка секторальних моделей управління персоналом для пріоритетних галузей інноваційного розвитку України; аналіз трансформації соціально-трудових відносин під впливом генеративного штучного інтелекту та її імплікацій для системи управління персоналом; дослідження ролі психологічної стійкості персоналу як нової ключової компетенції в умовах перманентної інноваційної турбулентності.

Список використаних джерел

1. Drucker P. F. (2015). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. London: Routledge. 368 p.
2. Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/research/2024-human-capital-trends.html>
3. Deci E. L., Ryan R. M. (2018). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press. 756 p.
4. O'Reilly C. A. III, Tushman M. L. (2021). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma (2nd ed.). Stanford University Press. URL: <https://www.sup.org/books/business/lead-and-disrupt>
5. Edmondson A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley. 256 p. URL: <https://www.wiley.com/en->



[us/The+Fearless+Organization%3A+Creating+Psychological+Safety+in+the+Workp
lace+for+Learning%2C+Innovation%2C+and+Growth-p-9781119477266](https://doi.org/10.1177/20413866221135022)

6. Bakker A. B., Demerouti E. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational psychology review*, Vol.13(3), pp.209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

7. Morgan J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken: Wiley. 304 p.

8. Колот А. М., Герасименко О. О. (2023). Неекономічні детермінанти соціального та трудового розвитку – 21-й. *Соціальні та трудові відносини: теорія та практика*. 13(1), 15–30. [https://doi.org/10.21511/slrrp.13\(1\).2023.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.13(1).2023.02)

9. Семикіна М. В., Лучик С. Д., Запирченко Л. Д., та ін. (2022). Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: монографія. Кропивницький: ЦНТУ. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>

10. Маршавін О. (2024). Творча зайнятість як сучасний ресурс соціально-економічного відновлення України. *Соціальні та трудові відносини: теорія та практика*, 12(2), 40–48. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-468/creative-employment-as-a-modern-resource-of-socio-economic-recovery-of-ukraine>

11. Котвицька Н. М., Приємський Ю. О., Ряднов К. С. (2025). Євроінтеграційний вектор розвитку: іміджеві стратегії підприємств через призму управління персоналом і репутації. *Modern Economics*. № 51. С. 122-129. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-15)

12. Tidd J., Bessant J. R. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (7th ed.). Wiley. p. 624. URL: <https://www.wiley.com/en->



us/Managing%2BInnovation%3A%2BIntegrating%2BTechnological%2C%2BMarket%2Band%2BOrganizational%2BChange%2C%2B7th%2BEdition-p-9781119713302

13. Brougham D., Haar J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257.

14. Criscuolo C., Gal P., Leidecker T., Nicoletti G. (2024). Human Capital at Work: Developing Skills for the Future. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/human-capital-at-work_486c0289-en.html

15. OECD. (2023). OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf

16. Popelka Jill. (2021). Experience, Inc.: Why Companies That Uncover Purpose, Create Connection, and Celebrate Their People Will Triumph. Wiley. P. 240. URL: <https://www.wiley.com/en-gb/Experience%2C%2BInc.%3A%2BWhy%2BCompanies%2BThat%2BUncover%2BPurpose%2C%2BCreate%2BConnection%2C%2Band%2BCelebrate%2BTheir%2BPeople%2BWill%2BTriumph-p-9781119852889>