

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.202>

УДК 005.921.330.322

О. В. Роженко,

к. е. н., доцент, науковий співробітник кафедри економіки,

Клайпедський університет

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-9358-5436>

Т. М. Берідзе,

д. е. н., професор, професор кафедри електрична інженерія,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-3242>

З. П. Бараник,

д. е. н., професор, професор кафедри штучного інтелекту, моделювання та

статистики, Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9753-4572>

О. О. Бондаренко,

к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту і туристичного бізнесу,

Міжрегіональна академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0387-3486>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК УМОВА
ВІДКРИТОСТІ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ**

O. Rozhenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Researcher of the Economic Department, Klaipeda University

T. Beridze,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of

Electrical Engineering, Kryvyi Rih National University

Z. Baranik,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Artificial

Intelligence, Modeling and Statistics,

Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman

O. Bondarenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Economics, Management and Tourism Business,

Interregional Academy of Personnel Management

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A CONDITION FOR OPENNESS OF BUSINESS INNOVATION

Організації, які обрали інноваційну стратегію, характеризуються певною інноваційною культурою; організаційними змінами; розвитком, навчанням, гнучкістю, адаптивністю та креативністю персоналу. Мета статті – на основі застосування існуючої концепції сприйняття та розуміння феномену управління людськими ресурсами, визначити його вплив та зв'язок із створенням бізнес-інновацій з акцентом на відкриті інновації. Як основні методи дослідження можна виділити: метод абстрагування; метод порівняльного аналізу інформації, одержаної в результаті дослідження; метод індукції та синтезу; при формулюванні теоретичних висновків використовувався метод узагальнення. У статті визначено ключову роль управління людськими ресурсами у створенні відкритих інновацій, яка може стати джерелом виняткової компетентності для

організацій, які тяжіють до взаємодії з цього питання. що створює простір для майбутньої взаємодії у галузі проєктної та інноваційної діяльності.

Organizations that have chosen an innovative strategy are characterized by a certain innovative culture; organizational changes; development, training, flexibility, adaptability and creativity of staff. The purpose of the article is to use the existing concept of perception and understanding of the phenomenon of human resource management to determine its impact and connection with the creation of business innovations with an emphasis on open innovation. The main research methods are: the method of abstraction; the method of comparative analysis of information obtained as a result of research; the method of induction and synthesis; the method of generalization was used in the formulation of theoretical conclusions. The article defines the key role of human resource management in creating open innovation, which can become a source of exceptional competence for organizations that tend to interact on this issue. this creates a space for future interaction in the field of project and innovation activities.

The results of the study indicate the need to create an information environment to substantiate the conclusion: human resource management acquires the status of a key element in the management systems of organizations and projects. This paradigm provides for a flexible approach to human resource management to create and attract open innovations, which are considered the engine of development of a separate organization and contribute to the success of economic macrosystems. Thus, we can note that based on the identified features of the open innovation model compared to the classical understanding of innovation management, the place of human resources in innovation management in the organization and in project management was determined. An effective corporate culture is characterized as a condition for the interaction of managers and team members in the innovation process. The conditions for the formation and use of the open innovation model are determined, through the disclosure of the essence of

open business innovations as the intersection of three parities: innovation community, innovation ecosystem, customers and users.

Ключові слова: людські ресурси, бізнес-інновації, управління, інноваційна культура, проєкт, відкриті інновації, організація.

Keywords: human resources, business innovation, management, innovation culture, project, open innovation, organization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Великі корпорації та малі підприємства починають усвідомлювати важливість управління людськими ресурсами. В даний час ми є свідками швидких та постійних соціально-економічних змін, пов'язаних зі зміною парадигми, що потребує синтезу знань соціально-економічних та поведінкових наук, розвитку цілісної науки та прогресивної практики. Розвинені економіки усвідомлюють важливість кадрових підходів і починають задаватися питанням щодо таких напрямів, як управління змінами, організаційний розвиток, управління проєктами та розробка корпоративної культури.

На основі стратегічної концепції та продуманих кроків з управління людськими ресурсами організації можуть впоратися з проблемами складного, динамічного, високо концентрованого ринкового середовища. Кожна організація повинна здійснювати управління таким чином, щоб бути здатною до систематичної зміни за рахунок відмови від усталеного, звичного, знайомого та комфортного стану, чи це стосується продуктів та послуг, роботи та процедур чи міжособистісних відносин. Для цього організація повинна сформулювати та використовувати відповідні людські ресурси за такої організаційної культури, яка сприятиме процесу управління бізнес-інноваціям

Цей підхід притаманний організаціям типу Z (основні риси цього типу організацій: людина – активна основа будь-якої організації; колективне

прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, неофіційний контроль із формалізованими вимірниками тощо.), у яких зазвичай проявляється висока зацікавленість у добробуті підлеглих, і культивуються сильні боку та таланти окремих індивідів.

У зв'язку з високим ступенем динамічності бізнес-середовища для окремих організацій, ми дотримуємося погляду, який ґрунтується на переконанні, що нинішнє функціонування та розвиток організації потребує ширшого, більш всеосяжного та більш стратегічного погляду на людські ресурси, тобто необхідно сприймати людські ресурси з довгострокової точки зору, а не як на статтю витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління людськими ресурсами (HRM) можна розглядати з різних точок зору. Так, ряд авторів [1, 2, 3] HRM розуміють як особливу управлінську діяльність, яка розглядається як процес формування та створення людських знань, ідей та нових підходів до мислення на благо організації (цей підхід сьогодні перебуває у стані формування та розвитку). У сучасних нестабільних умовах існування економічних систем очікується тенденція до акценту розвитку людських ресурсів (HRM). Більшість джерел сходяться на тому, що HRM є "м'яким" чинником, який визначає успіх "жорстких" інноваційних стратегій. Приділення уваги людських ресурсів у організації означає принаймні утримання відповідних співробітників, а й залучення їх до спільної справи, створення сприятливих умов їхньої роботи та підвищення рівня життя.

Необхідно відзначити, що завданням HRM також є формування управлінських практик, спрямованих на залучення та утримання працівників. Цей процес має також охоплювати дифузії зарубіжних знань, ноу-хау, підходів, методів та передового досвіду у вітчизняному середовищі. Таким чином, HRM є обов'язковою умовою успішного функціонування організації, яка можлива через реалізацію бізнес-інновацій за рахунок інвестування в індивідуальні компетентності, порівнюючи сучасні підходи до управління людськими ресурсами та створюючи простір для генерування чи пошуку

інноваційних ідей [4]. В українському науковому дискурсі питання управління людськими ресурсами як чинника інноваційного розвитку перебувають у центрі уваги багатьох дослідників. Зокрема, А. Колот та О. Грішнова розглядають трансформацію трудових відносин в умовах економіки знань, наголошуючи на інтелектуалізації HR-менеджменту як базової умови для впровадження новацій [5, 6]. Питання стратегічного управління персоналом у контексті інноваційних змін на вітчизняних підприємствах ґрунтовно досліджено Антонюк Л., які акцентують увагу на необхідності формування креативного потенціалу працівників [7]. Окремий аспект - роль HR у забезпеченні організаційної гнучкості та стійкості (resilience) - висвітлено у працях Цимбалюк С. та Костишиної Т., що є критично важливим для відкритих інноваційних систем в умовах нестабільності [8, 9]. Питаннями цифровізації HR-процесів та їх впливу на відкритість бізнес-моделей активно займаються такі вчені, як Виноградова О. та Семикіна М., підкреслюючи роль технологічних платформ у розширенні комунікаційного простору підприємства [10, 11]. Водночас, незважаючи на ґрунтовний науковий доробок, залишається потреба у комплексному дослідженні інструментів HRM, які б інтегрували зовнішні екосистеми талантів у внутрішні інноваційні процеси вітчизняних компаній. У свою чергу, Ab Rahman, Ismail доводять, що практики навчання та розвитку у поєднанні з системами винагород безпосередньо корелюють зі здатністю фірм до інноваційного пошуку [12]. В українському науковому середовищі останніх років відбулося зміщення фокусу на стійкість та цифрову адаптивність кадрів. Так, Мірошніченко О. розкриває важливість цільових потоків знань та побудови ефективних каналів взаємодії з зовнішніми партнерами [13]. Горбачова І. В. та Аксьонова О. В. аналізують віртуальне спілкування та інтеграцію технологій як інструменти утримання талантів у глобальних мережах [14]. Науковець Козлов В. обґрунтовує стратегічне управління людськими ресурсами через призму інклюзивності, що стимулює відкритість до нових ідей та підвищує залученість персоналу до інноваційних процесів

[15]. Автор Гук В. В. пропонує моделі формування HR-систем промислових підприємств із використанням інноваційних технологій для зміцнення стратегічної стійкості [16]. Вознюк Я. Ю. розглядає перспективи впровадження ШІ у HRM-системи для точного прогнозування потреб компанії в кадрах, що є критичним для швидкого розгортання відкритих інноваційних проектів [17]. На «військову інноваційність» українського бізнесу вказують аналітичні опрацювання Собкевич О. HRM стає інструментом швидкої адаптації до високих ризиків через децентралізацію управління та мережеву співпрацю [18]. Проведений аналіз доводить актуальність та доречність дослідження проблеми значущості ролі людського ресурсу в бізнес-процесах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі застосування існуючої концепції сприйняття та розуміння феномену управління людськими ресурсами, визначити його вплив та зв'язок із створенням бізнес-інновацій з акцентом на відкриті інновації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідною характеристикою людських ресурсів виступає категорія «людський капітал», який визначається знаннями, навичками, здібностями та цінностями, які втілені в людях, та сприяють формуванню особистої, соціальної та економічної вигоди. Людський капітал має визначальну позицію у кадровій роботі, що підкреслює важливість особистості системі робочої сили в як одного з найважливіших виробничих ресурсів організації. Люди як елемент людських ресурсів для всіх існуючих організацій приносять нові ідеї, знання, а також методи (тобто формують людський капітал). Таким чином, людський капітал виступає фундаментом бізнесу, взаємодія якого з фінансовими ресурсами зумовлює появу, еволюцію та диверсифікацію діяльності. Парадигма інноваційного менеджменту персоналу визначає ключові детермінанти ефективного управління, а саме: висока залучення співробітників – наприклад, командна робота, гуртки якості, обмін та доступність інформації про компанію; кадрові практики – наприклад,

складний процес підбору співробітників, оцінка ефективності роботи, перепроєктування роботи та наставництво; практики, пов'язані з винагородою та залученням – наприклад, різні фінансові винагороди, ротація посад тощо.

Дослідження показують, що лідерство вважається значним чинником у створенні, формуванні та управлінні високопродуктивними командами в організаціях. Постійний розвиток, навчання та освіта стають ключем до успіху в бізнесі та формує базис для створення та реалізації інновацій у діяльності організації. Так, організації, які обрали інноваційну стратегію, характеризуються певною інноваційною культурою; організаційними змінами; розвитком, навчанням, гнучкістю, адаптивністю та креативністю персоналу.

Інноваційну культуру організації можна оцінити з урахуванням оцінки певних характеристик існуючого інноваційного середовища, як-от: рівень розуміння інноваційних потреб; рівень наявності можливостей для інновацій; рівень інноваційної культури; рівень мотивації працівників до інновацій. Якщо інноваційна культура стратегічно важлива для організації, необхідно зосередитися насамперед на творчому інноваційному потенціалі менеджерів, його розвитку та посиленні.

Успішний менеджер готовий до постійних змін, а не просто прагнути одноразової інновації, яка забезпечить успіх його організації та привілейоване становище лише на короткий час. Тому сьогоднішній менеджер має бути креативним, здатним обґрунтовувати та застосовувати множинні рішення та альтернативи при створенні та впровадженні інновацій, а також дотримуватися певних правил: вибирати мотивуючу систему винагороди; заохочувати ініціативу; слідувати прогресивним тенденціям; формувати ефективну команду та підтримувати командну роботу; змінюючи свою організацію на краще, завжди починати з себе.

Відправною точкою інновацій є ідеї. Інновацію можна визначати як використання нового способу (всередині організації) чи виду діяльності, відображених у продукції (включаючи послуги), технологіях, методах тощо.

Інновації призводять до поліпшень принаймні в одній з наступних областей: 1) витрати; 2) якість товарів (послуг) - оцінюються за їх доступністю, безпекою, ефективністю та надійністю; 3) задоволеність працівників.

Створення інновацій пов'язане з людьми, здатними застосовувати знання та ідеї на конкретному робочому місці і цим сприяти розвитку суспільства в цілому. Визначення інновацій для сьогодишнього суспільства та умов, в яких знаходиться організація, виходить далеко за рамки технологічної концепції, а включають нетехнологічні елементи, такі як маркетингові та організаційні інновації, які трансформуються в нові або значно покращені продукти та послуги, процеси, нові методи маркетингу або кращі практики ведення бізнесу.

Інновації є кількісними та/або якісними поліпшеннями продукту (товарів, робіт, послуг), процесу або бізнес-моделі, які значно додають цінність клієнту та/або компанії (бажано обом сторонам одночасно). Оскільки додана вартість реалізується лише під час ринкової угоди, то сама інновація виникає над ринком, у момент продажу. Тому інновації принципово відрізняються від винаходів, патентів або пропозицій щодо вдосконалення, оскільки вони можуть залишитися нереалізованими (у сейфі, складі, паперах, патентному бюро).

У класичному розумінні управління інноваціями (як замкнутої системи всередині компанії) з погляду людського фактору використовуються знання, навички, креативність та мотивація всіх співробітників, з метою впровадження в практику результатів внутрішніх досліджень та розробок, що має призвести до комерційно успішних інновацій, які несуть певну цінність для споживачів (клієнт).

У моделі відкритих інновацій акцент робиться на комунікацію між окремими підрозділами та організаціями з метою використання всього, що відомо в організації чи галузі, включаючи явні та неявні знання та розробки на користь комерційного успіху та підвищення конкурентоспроможності.

Забезпечити досягнення успіху інноваційного процесу в організації можливе не лише шляхом розробки та реалізації продуктових чи технічних інновацій, а й шляхом ефективного формування та використання людських ресурсів, що виступають наріжним каменем організації, у тому числі й в інноваційному процесі. Тобто розуміння та сприйняття людських ресурсів як драйвера інноваційної економіки забезпечує ефективний розвиток сучасної організації.

Головна відмінність людських ресурсів, задіяних в інноваційному процесі полягає в тому, що їхня роль та участь у формуванні у новій доданій вартості, виражається у вигляді інтелектуальних (творчих) здібностей особистості. Тому головною дійовою особою у сфері інноваційної діяльності є людина. Усі чинники, що визначають конкурентоспроможність організацій (технологічний рівень, своєчасна і точна інформація, якість і продуктивність праці) мають «загальний знаменник», який є людські ресурси зі своїми компетенцією, знаннями, навичками, досвідом, креативністю.

Ці людські ресурси перетворюють фінансові та матеріальні ресурси на бажані продукти чи послуги, які приносять організаціям додаткові доходи та надходження. Звичайно, не всі працівники забезпечують конкурентну перевагу – людські ресурси мають бути високопрофесійними та компетентними, щоб працювати на необхідному рівні вирішення завдань, які ставить перед ними динамічний та невизначений характер економічної макросистеми. Ці реалії вимагають від керівництва організації зосередження на високому рівні залучення та участі співробітників в інноваційному процесі. При такому підході працівники розглядаються як партнери у бізнесі, де їхній голос має важливе значення при ухваленні рішень. Для цього необхідно створити сприятливий соціально-психологічний клімат, у якому має місце діалог між менеджерами та членами їхнього колективу, тобто має бути сформована ефективна корпоративна культура організації. Це створює взаєморозуміння між тим, що має бути досягнуто і як це буде досягнуто. Корпоративна культура сприяє чи, навпаки, перешкоджає досягненню

корпоративних цілей, підвищенню продуктивності та, таким чином, поліпшення конкурентних позицій на ринку. Вирішальну роль формуванні корпоративної культури грають окремі співробітники організації. Корпоративна культура може бути мотиватором інноваційного процесу і демотиватором, якщо результатом корпоративної культури є свідоме чи несвідоме зменшення значимості людських ресурсів, їх таланту і креативності.

Ефективна корпоративна культура організації, передбачає, що це співробітники організації, особливо керівництво - від вищої ланки до нижчої ланки - як слідують у своїй поведінці усталеним цінності, а й забезпечують індивідуальний підхід у управлінні людськими ресурсами у створенні. Оцінюючи поточну ситуацію та заглядаючи у майбутнє, ми можемо припустити, що корпоративна культура окреслюється продукт. Як приклад візьмемо організації, які надають послуги – клієнт оцінює послугу, що надається, зі свого сприйняття, тобто. насамперед через людей, з якими він вступає в контакт, зокрема, оцінюються такі параметри: наскільки працівники зрозуміли, що потрібне клієнту (його пріоритети); як працівники можуть задовольнити побажання клієнта, запропонувавши додаткові опції, які клієнт не подумав, але які будуть йому корисні; наскільки спілкування є зрозумілим та поважним; наскільки добре працівник адаптується до конкретного спілкування та стилю клієнта; якою мірою буде реалізовано очікування клієнта.

Людські ресурси грають визначальну роль управлінні проєктами. Управління проєктами можна визначити як застосування знань, досвіду, інструментів та методів до проєктної діяльності з метою задоволення потреб бенефіціара та очікувань від проєкту.

Гнучке управління проєктами – це інтерактивний метод управління проєктами, тобто. на противагу традиційному управлінню проєктами використовується так званий водоспадний підхід (agile-підхід). Даний підхід до управління проєктами є гнучким та поступовим; на практиці це означає

тісне та безперервне (поступове) співробітництво між командою проєкту та між клієнтом, який дає зворотний зв'язок на основі чого визначається завдання. Гнучкий підхід до управління проєктами вимагає компетентних керівників, які здатні впоратися із цим типом управління.

Неможливо застосовувати гнучкий підхід повсюдно, у всьому та для всіх команд, доцільно використовувати даний підхід у розробці програмного забезпечення та в інші галузі, де проєкт є високо інноваційним та потребує постійних коригувань та ідей, потребує постійного зворотного зв'язку з клієнтом. Гнучке управління проєктами спирається такі цінності.

1. Люди та комунікації – це більше, ніж просто інструменти та процеси.
2. Достатнє програмне забезпечення – це більше ніж вичерпна документація.
3. Робота з клієнтом – це більше, ніж просто переговори щодо контракту.
4. Краще реагувати на зміни, ніж дотримуватись плану.

Гнучке управління проєктами реалізує філософію, з урахуванням якої визначальним чинником створення корпоративних відкритих інновацій виступає інтелектуальний капітал, реалізований через людські ресурси організації. Відкриті інновації означають використання навмисного припливу та відтоку знань для прискорення генерування внутрішніх інновацій та розширення ринків для зовнішнього залучення інновацій.

Модель відкритих інновацій полягає в тому, що власне інноваційне середовище організації має бути пов'язане із зовнішніми інноваціями. Щоб організація могла боротися з конкуренцією, необхідно перебудувати свою бізнес-модель таким чином, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу за рахунок нових ідей, які відрізняються від традиційних, і цей підхід спрямований на створення інноваційних мереж. Сучасні менеджери вивчають зовнішні та внутрішні фактори, необхідні для переходу від закритих інноваційних моделей, де немає ефективного обміну досвідом до відкритих моделей, де знання та інновації синтезуються для реалізації проєкту.

Клієнти та співробітники відіграють провідну роль у моделі відкритих інновацій. Якщо співробітник прагне задовольнити клієнта, тому що він також задоволений його сприйняттям послуги, коли потреби співробітників задовольняються автоматично та негайно, тому що задоволений клієнт, такий співробітник освоюватиме необхідні для клієнта інновації.

Відкриті бізнес-інновації – це співпраця як усередині організації, так і між окремими організаціями. Для цього необхідно насамперед високі соціальні комунікативні навички, уміння ефективно поєднувати завдання в рамках власного проекту із взаємодією з іншими організаціями, шукаючи потенційних партнерів та формуючи мережі, які дозволять навчатися, поглиблювати та розширювати знання.

В галузі відкритих бізнес-інновацій організація співпрацює із зовнішніми компаніями (з усіма постачальниками, партнерами, навіть конкурентами), а також із користувачами, замовниками, університетами протягом усього життєвого циклу інновацій. Можливість налагодити взаємовідносини у сфері інновацій, забезпечує швидке, якісне та дешеве впровадження інновацій у діяльність конкретної організації, що дозволяє претендувати на роль лідерів інновацій (тих, хто завжди попереду) та послідовників (тих, хто постійно орієнтуються на лідерів).

Таким чином, суть відкритих бізнес-інновацій перебуває на перетині трьох раритетів: 1. Інноваційне співтовариство. За ним стоять лідери, науковці, консультанти та постачальники інновацій. Ця спільнота створює відношення до корпоративної інноваційної діяльності, яка є важливою для наступного кола. 2. Інноваційна екосистема. Це коло найважливіше для організацій, орієнтованих на інновації. По суті, це простір, де відбувається створення та обмін інновацій. Екосистема включає організації, які надають вихідні дані для майбутніх інновацій і готові до реалізації інновацій, що формує ринок інновацій, який вважається вільним і відкритим. 3. Клієнти та користувачі. Для низки організацій, як було зазначено вище, важливим моментом є необхідність звернути увагу безпосередньо на взаємини з клієнтом. Це відношення між

бізнесом та клієнтом є частиною інноваційного процесу, оскільки інновації є відповіддю або на незадоволену потребу, або є предметом перспективного дослідження.

Нестача фінансових та людських ресурсів змушує не лише малі та середні підприємства, а й великі компанії змінити поточну модель фінансування досліджень, розробок та інновацій, перейшовши до відкритих моделей. Економіка та ринки не статичні, вони динамічні за своєю природою, зміни неминучі та необхідні. Знання у найширшому значенні цього слова стали фактором економіки, які можуть бути комерціалізовані та представлені на ринок як товар.

Недоліком відкритої моделі бізнес-інновацій є те, що до кінця не зрозуміло, як інновації у вигляді ідей та знань поводяться як економічний ресурс. Тому в сучасних організаціях людські ресурси, які приймають рішення про власну розробку чи залучення інновацій, ззовні формують інноваційну політику організації.

Управління проєктами саме собою є філософією мислення, яка виходить далеко за межі традиційної діяльності. Причина насамперед у складності та динамічності забезпечення проєкту при отриманні інноваційного результату. Нині у сфері інновацій починають з'являтися цікаві тенденції у сфері поведінкових компетенцій у формуванні знань, які можуть сприяти створенню корпоративних інновацій.

На додаток до професійних компетенцій (знання маркетингу, розробка продукту, бізнес-планування, прийняття рішень, підхід до формування продуктового портфеля з погляду управління проєктами тощо) поширена думка про необхідність емоційного інтелекту як частини поведінкових компетенцій в інноваційному процесі. Емоційний інтелект охоплює особисті та соціальні компетенції. Особисті компетенції визначаються здатністю людей контролювати себе. Ці базові навички включають впевненість у собі, самоконтроль і мотивацію. Соціальні компетенції визначаються емпатією та соціальними навичками. Емоційний інтелект стає одним із найважливіших

напрямів сучасного управління бізнесом та гнучкого управління командою у питаннях інновацій. Очікується, що співробітники будуть здатні адаптуватися до вимог та поведінки клієнтів, і саме емоційний інтелект допомагає менеджерам ефективно реагувати на ці вимоги.

На основі вищевикладених результатів досліджень, можна відзначити, що управління організацією чи проектами має орієнтуватися на створення та/або використання відкритих інновацій та визнання членів команди як найважливішої складової проєкту.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Результати дослідження вказують на необхідність створення інформаційного середовища для обґрунтування висновку: управління людськими ресурсами набуває статусу ключового елемента в системах менеджменту організації та проєктів. Ця парадигма передбачає гнучкий підхід до управління людськими ресурсами для створення та залучення відкритих інновацій, які вважаються двигуном розвитку окремої організації та сприяють успіху економічних макросистем. Таким чином, можемо зазначити, що на основі виявлених особливостей моделі відкритих інновацій порівняно з класичним розумінням управління інноваціями, було визначено місце людських ресурсів в управлінні інноваціями в організації та в управлінні проєктами. Охарактеризовано ефективну корпоративну культуру як умову взаємодії менеджерів та членів колективу в інноваційному процесі. Визначені умови формування та використання моделі відкритих інновацій, через розкриття сутності відкритих бізнес-інновацій як перетин трьох паритетів: інноваційне співтовариство, інноваційна екосистема, клієнти та користувачі.

Література

1. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. SBN-10: 1578518377

2. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
3. Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. DOI: 10.1002/smj.507
4. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (Eds.). (2007). *Strategic human resource management* (2nd ed.). Blackwell Publishing. ISBN-13: 978-1-4051-4959-4; DOI: 10.1002/9781405149594
5. Грішнова О. А. (2004). Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ: Знання. 536 с.
6. Колот А. М., Герасименко О. О. (2019). Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. № 1. С. 97-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9. (Дата звернення: 14.05.2026)
7. Антонюк Л., Черкас. Н. (2019). Глобальна економічна мережевізація у конкурентному зростанні країн. *Міжнародна економічна політика*. № 2. С. 82-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2019_2_5. (Дата звернення: 14.05.2026)
8. Цимбалюк С. О. (2019). Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. 358 с.
9. Костишина Т. М. (2021). Гідна праця як інструмент соціальної безпеки в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-50
10. Виноградова О. В. (2005). Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 196 с.
11. Семикіна М. В., Сікорака В. І., Сікорака І. О. (2023). Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: економіка, менеджмент та право*. Вип. 8. С. 29–40. DOI: 10.33251/2707-8620-2023-8-29-40
12. Ab Rahman, S., & Ismail, W. R. (2012). The importance of halal certification for the competitive advantage of small and medium enterprises

(SMEs) in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 3(3), 213–223. DOI:10.1108/17590831211259716

13. Мірошниченко О. (2023). Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Вип. 1 (222). С. 27–34. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/222-1/4

14. Горбачова І. В., Аксьонова О. В. (2022). Соціальні мережі як інструмент просування бренду в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-51

15. Козлов В. В. (2021). Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості для України. *Економіка та суспільство*. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (Дата звернення: 14.05.2026).

16. Гук В. (2022). Вплив цифровізації на трансформацію маркетингової діяльності підприємств ритейлу. *Економіка та суспільство*. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-43.

17. Вознюк Я. Ю. (2021). Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. № 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-45.

18. Собкевич О. В. (2022). Пріоритети державної політики розвитку промислового потенціалу України у поствоєнний період. *Економіка України*. № 10. С. 34–52 DOI: 10.15407/economyukr.2022.10.034

References

1. Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA..

2. Barney, J. B. (2001), “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”,. *Journal of Management*, vol. 27(6), pp. 643–650.

3. Laursen, K., & Salter, A. (2006), “Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms”,. *Strategic Management Journal*, vol. 27(2), pp. 131–150.

4. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic human resource management*, 2nd ed., Blackwell Publishing.
5. Hrishnova, O. A. (2004), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social and labour relations], Znannia, Kyiv, Ukraine
6. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2019), “Social and labor development in the XXI century: to the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges”, *Demography and Social Economy*, vol. 1, pp. 97–125. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9. (Accessed 14 May 2026)
7. Antoniuk, L., & Cherkas, N. (2019), “Global economic networking in the competitive growth of countries”, *International Economic Policy*, vol. 2, pp. 82–100.: Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2019_2_5. (Accessed 14 May 2026)
8. Tsymbaliuk, S. O. (2019), *Hidna oplata pratsi: teoretyko-metodolohichni zasady ta mekhanizm realizatsii: monohrafiia* [Decent pay: theoretical and methodological foundations and implementation mechanism: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Kostyshyna, T. M. (2021), “Decent work as a tool of social security in the conditions of digitalization of the economy”, *Economy and Society*, vol. 25 DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-5
10. Vynohradova, O. V. (2005), *Reinzhyrynynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti: monohrafiia* [Business process reengineering in modern management: monograph], DonDUET, Donets'k, Ukraine
11. Semykina, M. V., Sikoraka, V. I., & Sikoraka, I. O. (2023), “Innovative changes in the content of labor and employment in the conditions of digitalization and movement to the EU”, *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, vol 8, pp. 29–40. DOI: 10.33251/2707-8620-2023-8-29-40
12. Ab Rahman, S., & Ismail, W. R. (2012), “The importance of halal certification for the competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia”, *Journal of Islamic Marketing*, vol. 3(3), pp. 213–223.

13. Miroshnychenko, O. (2023), "The concept of open innovation: content and practical application", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 1(222), pp. 27–34. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/222-1/4
14. Horbachova, I. V., & Aksonova, O. V. (2022), "Social networks as a tool for brand promotion in the conditions of digitalization of the economy", *Economy and Society*, vol. 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-51
15. Kozlov, V. V. (2021), "Digital transformation of the economy: challenges and opportunities for Ukraine", *Economy and Society*, vol. 25. Available at: <https://economyandsociety.in.ua> (Accessed 14 May 2026).
16. Huk, V. V. (2022), "The impact of digitalization on the transformation of marketing activities of retail enterprises", *Economy and Society*, vol. 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-43.
17. Vozniuk, Ya. Yu. (2021), "Digital transformation of marketing activities of enterprises in the context of globalization", *Economy and Society*, vol. 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-45.
18. Sobkevych, O. V. (2022), "Priorities of the state policy for the development of Ukraine's industrial potential in the post-war period", *Economy of Ukraine*, vol. 10, pp. 34–52. DOI: 10.15407/economyukr.2022.10.034

Отримано редакцією журналу / Received: 14.05.26

Прорецензовано / Revised: 21.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26