Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

Здобувач *групи* 6.073З-пм-з-с3 КОЛІСНИК ЯНА ВІТАЛІЇВНА _____
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник д.ф.н., проф. Воронкова В. Г._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Результати захисту: _____ _____ _____
(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК_____к.е.н., доц. Крайнік О.М._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Заступник Голови ЕК_____к.е.н., доц. Белоконь К. В. _____

Член ЕК____д.ф.н., проф. Воронкова В. Г. _____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М. А. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О. С._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М. В. _____
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою_д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)

_____"26"12. 2024 р _
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»
групи 6.0733-пм-з-с3 Колісник Яні Віталіївні
(*шифр групи*) (прізвище, ім'я, по батькові)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від "26"12. 2024 р. №2227-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 15.05. 2025
(*тиждень або дата*)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Гіпотеза дослідження. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. *Формулювання плану дослідження. (матеріали з теми, що досліджується).*

Завдання бакалаврської роботи: проаналізувати наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; з'ясувати понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; визначити методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; здійснити аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розкрити напрями використання інноваційних підходів інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розглянути зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; дослідити напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розробити практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.
(основні завдання дослідження)

*Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі*_____

Таблиця 1 – Наукові школи і підходи інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Таблиця 2 - Ключові ідеї наукових вимірів інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, їхнє походження та значення для дослідження

Таблиця 3 – Що дає аналіз понятєво-категоріального апарату для даного дослідження
Таблиця 4 - Понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 5 – Визначення поняття «модель» зарубіжними класиками
Таблиця 6 – Модель п'яти сил конкуренції за Майклом Портером (1979 р.)
Таблиця 7 - Зміст і функціональне призначення методів у контексті розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 8 - Класичні підходи до визначення методу моделювання
Таблиця 9 - Види моделювання, які застосовуються в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 10 - Діагностика проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 11 - SWOT-аналіз проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 12 - TOWS-матриця стратегій на основі проведеного SWOT-аналізу інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 13 Основні напрями використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 14 – Ключові зарубіжні концепції та підходи розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві
Таблиця 15 - Провідні інструменти та методики, адаптивні для українських підприємств
Таблиця 16 – Основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

_____
(*обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо*)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (назва розділу)
д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (*назва розділу*)
д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .
(*назва розділу*)
д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*

1	Проаналізувати наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	27.01.25	виконано
2	З'ясувати понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	15.02.25	виконано
3	Визначити методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	01.03.25	виконано
4	Здійснити аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	16.03.25	виконано
5	Розкрити напрями використання інноваційних підходів інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	01.04.25	виконано
6	Розглянути зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	15.04.25	виконано
7	Дослідити напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	20.04.25	виконано
8	Розробити практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.	01.05.25	виконано
9	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	20.06.25	виконано
10	Нормоконтроль	25. 05.25	виконано
11	Захист	29.05.05	

Науковий керівник д.ф.н.,проф. Воронкова В.Г._____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Нормоконтроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____ _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач *студент групи 6.0733-пм-з-с3 Колісник Я.В.* (шифр групи)

(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

"15."05. 2025 р. _____
(*дата*)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»

на тему

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи: 86 стор. тексту; 16 таблиць; 80 використаних джерел інформації.

Об'єктом дослідження є вплив цифровізації на розробку моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Метою бакалаврської роботи є розробка моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Завдання бакалаврської роботи: проаналізувати наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; з'ясувати понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; визначити методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; здійснити аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розкрити напрями використання інноваційних підходів інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розглянути зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; дослідити напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві; розробити практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в різних сферах. Зокрема, вони мають практичну цінність для промислових підприємств, де існує потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом шляхом впровадження інноваційних підходів та технологій. Також результати можуть бути корисними для консалтингових компаній, що спеціалізуються на організаційному розвитку та впровадженні інновацій у сфері управління

людськими ресурсами. Крім того, вони можуть стати у пригоді органам державного управління при формуванні політик стимулювання інноваційного розвитку трудового потенціалу. У сфері освіти та науки ці матеріали можуть використовуватися як основа для подальших досліджень і як навчальний матеріал для студентів економічних та управлінських спеціальностей. Практичне впровадження розробленої моделі також можливе у кадрових службах підприємств та HR-відділах, де постає завдання підвищення мотивації персоналу, ефективної адаптації нових працівників, вдосконалення систем оцінювання і розвитку людських ресурсів.

Практичне значення.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості їх безпосереднього використання в процесі удосконалення системи управління персоналом на промислових підприємствах. Запропонована модель інноваційного менеджменту дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, пов'язані з підбором, адаптацією, мотивацією, розвитком і оцінкою персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Реалізація цієї моделі може забезпечити впровадження сучасних управлінських інструментів, стимулювання творчої активності працівників, формування сприятливого інноваційного клімату в організації, а також посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами, фахівцями з управління персоналом для розробки стратегій кадрового розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у контексті цифровізації та технологічних змін.

Елементи наукової новизни в кваліфікаційній роботі. Наукова новизна теми полягає у розробці та обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження інновацій у систему управління персоналом, що враховує сучасні виклики цифровізації, глобалізації та технологічних змін у промисловому середовищі. У роботі уточнено понятійний апарат інноваційного менеджменту в контексті управління людськими ресурсами, виокремлено специфічні особливості інноваційних процесів на промислових підприємствах, а також запропоновано оригінальну модель, яка поєднує стратегічне бачення розвитку персоналу з практичними інструментами управління інноваціями. Новизна полягає також у розробці механізмів адаптації персоналу до інноваційних змін, формуванні інноваційної культури підприємства та інтеграції HR-процесів з інноваційною стратегією розвитку організації.

Ключові слова та словосполучення: інноваційний менеджмент, управління персоналом, промислове підприємство, модель управління, людські ресурси, інновації, кадровий потенціал, організаційний розвиток, мотивація персоналу, інноваційна культура, стратегія розвитку, HR-менеджмент, цифровізація, адаптація працівників, ефективність управління

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Колісник Яни Віталіївни

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему «Розробка моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві»

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах швидких технологічних змін, цифровізації економіки та зростання конкуренції. У роботі проаналізовано сучасні підходи до інноваційного менеджменту та управління персоналом, визначено основні проблеми впровадження інновацій у кадрову політику підприємств. Запропоновано оригінальну модель інноваційного управління персоналом, яка включає стратегічне планування, формування інноваційної культури, стимулювання творчого потенціалу працівників, адаптацію до змін та оцінку ефективності інноваційних процесів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень на промислових підприємствах для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку організації.

Ключові слова та словосполучення: інноваційний менеджмент, управління персоналом, промислове підприємство, модель управління, людські ресурси, інновації, кадровий потенціал, організаційний розвиток, інноваційна культура, стратегія розвитку, HR-менеджмент, цифровізація, адаптація працівників, ефективність управління

SUMMARY

Qualification work of bachelor's degree of Колісник Яна Віталіївна

(last name, first name, patronymic)

on the topic “Development of a model of innovation management in personnel management at an industrial enterprise”. The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations and practical aspects of developing a model of innovative management in human resources management at an industrial enterprise. The relevance of the topic is due to the need to improve the efficiency of human resource management in the context of rapid technological change, digitalization of the economy and increasing competition. The paper analyzes modern approaches to innovation management and human resource management, identifies the main problems of introducing innovations into the personnel policy of enterprises. An original model of innovative personnel management is proposed, which includes strategic planning, formation of an innovative culture, stimulation of employees' creative potential, adaptation to changes and evaluation of the effectiveness of innovative processes. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed solutions at industrial enterprises to improve the personnel management system, increase labor productivity and ensure sustainable development of the organization.

Keywords and phrases: innovation management, human resources management, industrial enterprise, management model, human resources, innovations, human resources potential, organisational development, innovation culture, development strategy, HR management, digitalisation, employee adaptation, management efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..…..12

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ……..……..……..20

1.1. Наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві……. …….……..……20

1.2. Поняттєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві ……..……27

1.3. Методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві..…….……....36

Висновки до розділу 1……41

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ….……..…….……43

2.1. Діагностика проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.. …….……..……..…...43

2.2.Використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві …….……...……..49

2.3. Зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві …… …53

Висновки до розділу 2……..…….56

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ……...58

3.1. Напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві …….…….58

3.2 Практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві…..….63
Висновки до розділу 3…….……..……..67
ВИСНОВКИ…….…..……..…….70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. ..….72

ВСТУП

Актуальність дослідження. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах швидких технологічних змін, цифровізації економіки та зростання конкуренції. У роботі проаналізовано сучасні підходи до інноваційного менеджменту та управління персоналом, визначено основні проблеми впровадження інновацій у кадрову політику підприємств. Запропоновано оригінальну модель інноваційного управління персоналом, яка включає стратегічне планування, формування інноваційної культури, стимулювання творчого потенціалу працівників, адаптацію до змін та оцінку ефективності інноваційних процесів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень на промислових підприємствах для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку організації.

Актуальність дослідження інноваційного менеджменту в управлінні персоналом обумовлюється глибокими трансформаціями, що відбуваються в сучасному економічному середовищі. Промислові підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін, спричинених впровадженням новітніх технологій, автоматизацією, цифровізацією виробничих процесів і глобалізацією ринку праці. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що створює потребу у пошуку нових, інноваційних рішень.

Інноваційний менеджмент в управлінні персоналом спрямований на формування гнучкої, адаптивної та мотивованої кадрової системи, здатної ініціювати та підтримувати інновації всередині підприємства. Його

впровадження дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати стійку конкурентну перевагу підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним з огляду на потребу в інтеграції управлінських інновацій у кадрову політику, оптимізацію використання людського потенціалу та побудову інноваційно орієнтованого підприємства.

Метою дослідження є розробка моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, що сприятиме адаптації персоналу до змін, стимулюванню творчого потенціалу працівників, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Ця мета також включає розробку стратегічних і організаційних рішень, що дозволяють ефективно впроваджувати інновації в систему управління персоналом, сприяти формуванню інноваційної культури та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Завдання дослідження:

- проаналізувати наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- з'ясувати понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- визначити методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- здійснити аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- розкрити напрями використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- розглянути зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;
- дослідити напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві;

- розробити практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Аналіз літературу джерел.. Питання інноваційного менеджменту в системі управління персоналом активно досліджується в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед ключових теоретиків цієї сфери слід виділити таких авторів, як П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, які акцентували увагу на стратегічних підходах до управління в умовах змін. У контексті управління персоналом цінним є внесок таких дослідників, як Ю.Калюжна, О.Череп, О.Шпапуров, які досліджують сучасні форми мотивації, адаптації персоналу та організаційної культури. У науковій літературі спостерігається зростаючий інтерес до інтеграції інноваційного підходу в кадрову політику підприємств. Наприклад, у роботах В.Воронкової, О.Мороза, Н.Метеленко, В.Нікітенко, А.Череп, розглядаються проблеми розвитку інноваційного потенціалу персоналу та ролі лідерства в інноваційних процесах. У працях зарубіжних дослідників, зокрема Дж. Коттера та Д. Ульріха, аналізуються питання трансформаційного лідерства, організаційного розвитку та стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Низка досліджень присвячена ролі інноваційної культури в ефективному управлінні персоналом. Зокрема, дослідження М. Амбекара та Л. Шульмана підтверджують, що формування відкритого до змін організаційного середовища сприяє підвищенню залученості працівників та їхньої здатності до інноваційної діяльності. Особливу увагу в літературі приділено методам управління знаннями, стимулювання творчої активності, гнучкому плануванню та використанню цифрових технологій у кадрових процесах. Дослідження вказують на важливість впровадження таких інструментів, як HR-аналітика, інтелектуальні системи управління персоналом, системи корпоративного навчання, які дозволяють підвищити ефективність кадрової політики.

Водночас, аналіз джерел свідчить про наявність низки невирішених проблем. До них належать: недостатній рівень адаптації інноваційних моделей до реалій промислових підприємств України, низька інноваційна активність

персоналу, обмежені ресурси для впровадження цифрових рішень та слабка взаємодія між стратегічним і кадровим рівнями управління. Таким чином, огляд літератури підтверджує, що науковий інтерес до теми інноваційного менеджменту в управлінні персоналом є обґрунтованим, однак потребує подальших досліджень, зокрема в аспекті розробки практично орієнтованих моделей, адаптованих до умов діяльності промислових підприємств. Це визначає актуальність проведеного дослідження та підкреслює його практичну значущість.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний, процесний, функціональний та інноваційний підходи до управління персоналом, що дозволяють комплексно розглянути структуру, динаміку та механізми впровадження інновацій в управлінську діяльність промислових підприємств.

У ході дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: 1) Аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад інноваційного менеджменту, систематизації сучасних наукових підходів до управління персоналом; 2) Метод порівняльного аналізу – для виявлення відмінностей і спільних рис традиційних та інноваційних моделей управління персоналом; 3) Системний підхід – для визначення взаємозв'язків між елементами моделі інноваційного управління та зовнішнім середовищем підприємства; 4) Формалізація та моделювання – для розробки структурно-функціональної моделі інноваційного менеджменту персоналу; 6) SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію інноваційної кадрової політики; 7) Методи емпіричного дослідження для збору первинної інформації щодо поточного стану управління персоналом на промислових підприємствах.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації, статистичні звіти, аналітичні матеріали з питань менеджменту, інноваційної політики, цифрової трансформації підприємств, а також внутрішні документи та дані діяльності конкретних промислових підприємств. Застосування зазначених

методів дозволило всебічно охарактеризувати проблематику інноваційного управління персоналом, сформулювати науково обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в різних сферах. Зокрема, вони мають практичну цінність для промислових підприємств, де існує потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом шляхом впровадження інноваційних підходів та технологій. Також результати можуть бути корисними для консалтингових компаній, що спеціалізуються на організаційному розвитку та впровадженні інновацій у сфері управління людськими ресурсами.

Крім того, вони можуть стати у пригоді органам державного управління при формуванні політик стимулювання інноваційного розвитку трудового потенціалу. У сфері освіти та науки ці матеріали можуть використовуватися як основа для подальших досліджень і як навчальний матеріал для студентів економічних та управлінських спеціальностей. Практичне впровадження розробленої моделі також можливе у кадрових службах підприємств та HR-відділах, де постає завдання підвищення мотивації персоналу, ефективної адаптації нових працівників, вдосконалення систем оцінювання і розвитку людських ресурсів.

*Практичне значення результатів кваліфікаційної р*оботи полягає у можливості їх безпосереднього використання в процесі удосконалення системи управління персоналом на промислових підприємствах. Запропонована модель інноваційного менеджменту дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, пов’язані з підбором, адаптацією, мотивацією, розвитком і оцінкою персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Реалізація цієї моделі може забезпечити впровадження сучасних управлінських інструментів, стимулювання творчої активності працівників, формування сприятливого інноваційного клімату в організації, а також посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Результати дослідження

можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами, фахівцями з управління персоналом для розробки стратегій кадрового розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у контексті цифровізації та технологічних змін.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і моделі інноваційного управління персоналом на промислових підприємствах для:

- оптимізації кадрових процесів відповідно до вимог цифрової економіки;
- формування сприятливого інноваційного середовища, що стимулює творчість і ініціативність працівників;
- удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу;
- забезпечення стратегічної узгодженості між цілями підприємства та кадровою політикою;
- підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та сталого розвитку організації загалом.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності відділів управління персоналом, HR-служб, а також у процесі розробки внутрішніх політик з управління змінами, цифровізації та інноваційного розвитку.

Наукова новизна теми полягає у розробці та обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження інновацій у систему управління персоналом, що враховує сучасні виклики цифровізації, глобалізації та технологічних змін у промисловому середовищі. У роботі уточнено понятійний апарат інноваційного менеджменту у контексті управління людськими ресурсами, виокремлено специфічні особливості інноваційних процесів на промислових підприємствах, а також запропоновано оригінальну модель, яка поєднує стратегічне бачення розвитку персоналу з практичними інструментами управління інноваціями.

Новизна полягає також у розробці механізмів адаптації персоналу до інноваційних змін, формуванні інноваційної культури підприємства та інтеграції HR-процесів з інноваційною стратегією розвитку організації.

Наукова новизна даного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом промислового підприємства, яка базується на інтеграції стратегічного підходу, інноваційної культури та цифрових технологій. У межах роботи:

- запропоновано структурно-функціональну модель інноваційного управління персоналом, яка враховує потребу в адаптації до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища;

- систематизовано сучасні теоретико-методичні підходи до інноваційного менеджменту персоналу;

- визначено ключові чинники ефективності впровадження інновацій у кадрову політику підприємства;

-обґрунтовано роль творчого потенціалу працівників як ресурсу інноваційного розвитку;

-розроблено критерії та індикатори оцінки ефективності інноваційних змін в управлінні персоналом.

Здійснений підхід до управління персоналом дозволяє не лише врахувати специфіку промислового виробництва, а й забезпечити підвищення гнучкості організаційних структур у контексті цифрової трансформації.

Структура та обсяг роботи обумовлені метою, завданнями та предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг бакалаврської роботи складає 86 сторінок друкованого тексту, 86 використаних джерел.

Список публікацій автора:

1. Колісник Я. Зарубіжний досвід розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2025. Т.5. С.112-113. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2025/tom_5.pdf

2. Колісник Я. В. Розробка моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Інженерні інновації та розбудова національної економіки : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (15–16 травня 2025 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. здано до друку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах стрімкого технологічного прогресу, цифрової трансформації та зростаючої глобальної конкуренції. В таких умовах ефективне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційний менеджмент персоналу передбачає нові підходи до формування кадрової політики, розвитку компетенцій працівників, створення сприятливого середовища для творчості, гнучкості та адаптивності персоналу [1].

Особливої значущості набуває впровадження технологій управління знаннями, цифрових HR-рішень, мотиваційних механізмів, що стимулюють залученість і професійне зростання працівників. Оскільки успішне впровадження інновацій напряму залежить від якості людського капіталу, тема дослідження є надзвичайно актуальною. Вона відповідає потребам сучасної промисловості у переході від традиційних моделей управління до інноваційних, орієнтованих на довгострокову стійкість, розвиток і технологічне лідерство.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та переходу до Індустрії 4.0, зростає роль інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності промислових підприємств. Це стосується не лише технологічних рішень, а й трансформації системи управління персоналом - одного з головних ресурсів, від якого залежить ефективність виробничих

процесів, швидкість впровадження змін та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів ринку. Зміни в технологічному середовищі супроводжуються появою нових вимог до працівників, таких як цифрові компетентності, здатність до міждисциплінарної взаємодії, критичне мислення, гнучкість і готовність до безперервного навчання. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці і впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом, які базуються на сучасних наукових теоріях менеджменту, психології, соціології, кібернетики, економіки праці тощо [2].

Інноваційний менеджмент персоналу передбачає інтеграцію новітніх інструментів і підходів: управління знаннями, HR-аналізу на основі великих даних, цифрових платформ для оцінювання персоналу, гнучких моделей мотивації, використання ШІ в рекрутингу та оцінці ефективності роботи. Важливим стає також створення інноваційної організаційної культури, яка сприяє генерації нових ідей, відкритому обміну знаннями, розвитку творчого потенціалу працівників.

Управління персоналом як складова системи стратегічного менеджменту має бути орієнтованим не тільки на досягнення виробничих показників, а й на формування стійкої, адаптивної, інноваційно-спроможної кадрової системи, яка здатна підтримувати довгострокові цілі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Це особливо важливо для промислових підприємств, які часто мають складну ієрархічну структуру та високий рівень технічної складності виробництва [3].

Крім того, враховуючи сучасні виклики - енергетичну кризу, екологічні загрози, війну, постпандемічну трансформацію економіки - виникає нагальна потреба в глибокому переосмисленні ролі персоналу як соціального і стратегічного капіталу підприємства. Управління персоналом уже не може бути ізольованою функцією: воно має стати повноцінною частиною системи інноваційного розвитку.

Таким чином, дослідження наукових засад інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні механізми адаптації до технологічних і соціальних змін, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити стійкий розвиток виробничої сфери [4].

У сучасній парадигмі управління людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як ресурс, а як ключовий стратегічний актив, що формує здатність підприємства до саморозвитку, технологічного оновлення та адаптації до нестабільного середовища. Світ стрімко переходить до економіки знань, де конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок доступу до природних ресурсів чи фізичного капіталу, як за рахунок інтелектуального потенціалу працівників, їх креативності та здатності до інновацій.

У цьому контексті, інноваційний менеджмент персоналу стає не просто варіантом покращення існуючих процесів, а необхідною умовою існування підприємства в цифрову епоху. Постає нова управлінська реальність, де відбувається перехід до мережевих структур, віддалених команд, мультидисциплінарної взаємодії, нових форм лідерства та відповідальності, що вимагає переосмислення ролі менеджера з персоналу як креатора змін, фасилітатора командного середовища, провідника інновацій [5].

Водночас важливо враховувати, що промислові підприємства в Україні (та інших постіндустріальних країнах) функціонують в умовах військової, енергетичної та економічної нестабільності, що ще більше актуалізує потребу в ефективному управлінні персоналом — здатному забезпечити мобільність, збереження ключових кадрів, безперервність виробництва, інтелектуальну спадкоємність.

Крім того, соціальні очікування персоналу також змінюються: зростає запит на етичність, екологічність, інклюзивність, соціальну відповідальність підприємства, що потребує включення нових ціннісних підходів до кадрової політики. Управління персоналом має бути гнучким, людиноцентричним і одночасно відповідати стратегічним завданням цифрової трансформації.

Таким чином, сучасність формує нову модель промислового менеджменту, в якій персонал розглядається не як виконавець, а як партнер у творенні інновацій. Це вимагає формування нової наукової бази управління, заснованої на синтезі інструментів інноваційного менеджменту, цифрових технологій, стратегічного HR і соціальної відповідальності [6].

Проблематика інноваційного менеджменту персоналу має глибоке теоретичне підґрунтя, що формувалося протягом XX–XXI століть у межах кількох наукових традицій. Насамперед, це класичні підходи до менеджменту, сформовані працями Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, які заклали основу для розуміння ролі працівника в організації та важливості організаційної структури.

Подальший розвиток наукової думки у сфері управління персоналом відбувався під впливом шкіл поведінкових наук (Е. Мейо, А. Маслоу, Д. МакГрегор), які акцентували увагу на соціально-психологічних аспектах праці, мотивації, лідерстві й організаційній культурі. Це стало фундаментом для формування людиноцентричного підходу до HR-менеджменту, актуального і сьогодні [7].

З другої половини XX століття особливу роль у дослідженні персоналу починають відігравати системний та стратегічний підходи (П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер), які інтегрують управління людськими ресурсами у загальну стратегію підприємства. У рамках стратегічного управління персоналом розглядаються такі категорії, як кадровий потенціал, конкурентні переваги через персонал, управління талантами та змінами.

У XXI столітті актуальності набули міждисциплінарні дослідження на перетині менеджменту, інформаційних технологій, соціології, кібернетики, економіки знань. Сформувався цифровий HRM (e-HRM), що базується на цифрових платформах, big data, HR-аналітиці, штучному інтелекті та автоматизованих системах управління персоналом. Такі вчені, як Д. Ульріх, Р. Сварт, Т. Девенпорт, досліджують вплив цифровізації на трансформацію HR-функцій та на ефективність прийняття управлінських рішень.

В українському науковому просторі важливий внесок у розвиток концепції інноваційного менеджменту здійснили такі дослідники, як О.Мороз, В.Нікітенко, А.Череп, О.Череп, О.Шапуров, В.Оглобліна, які вивчали механізми інноваційного розвитку підприємств, роль людського капіталу в конкурентоспроможності, методи управління персоналом у період трансформацій. Таким чином, сучасні наукові виміри теми охоплюють: теорію інноваційного розвитку (Й. Шумпетер, П. Ф. Друкер); теорії управління змінами (К. Левін, Д. Коттер); цифрову економіку та менеджмент знань (М. Кастельс, І. Нонкакава); організаційну поведінку та лідерство (Д. Коллінз, С. Роббінс); HR-аналітику та цифровий менеджмент персоналу [8].

Систематизація цих підходів дозволяє сформувати науково-обґрунтовану методологію дослідження інноваційного менеджменту персоналу в умовах трансформації промислових підприємств, що є вкрай необхідним у сучасному науковому та практичному дискурсі (Табл.1)

Таблиця 1 – Наукові школи і підходи інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Наукова школа/підхід	Представники	Основні ідеї та вплив
Класична школа менеджменту	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Раціоналізація праці, ієрархія, функціональність управління персоналом.
Школа поведінкових наук (Human Relations)	Е. Мейо, А. Маслоу, Д. МакГрегор	Врахування людського чинника, мотивація, потреби, внутрішня культура підприємства.
Системний підхід у менеджменті	Л. Бертанланфі, Р. Акофф	Розгляд підприємства як системи; взаємозв’язки між підсистемами, включно з управлінням персоналом.
Стратегічний менеджмент персоналу	П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг	Людські ресурси як стратегічний актив; адаптивність HR-політики до змін ринку та середовища.

Інноваційний менеджмент	Й. Шумпетер	Впровадження інновацій як джерело розвитку підприємства, персонал як рушій інновацій.
Менеджмент змін	К. Левін, Дж. Коттер	Етапи трансформації, подолання опору, роль HR у реалізації змін.
Цифровий менеджмент та e-HRM	Д. Ульріх, Т. Девенпорт,	Використання цифрових технологій в управлінні персоналом; аналітика, автоматизація, AI.
Менеджмент знань та навчальна організація	П. Сенге, І. Нонкакава	Постійне навчання персоналу, обмін знаннями як фактор інноваційного розвитку.
Організаційна поведінка і лідерство	С. Роббінс, Д. Коллінз	Лідерство, командна робота, формування культури інновацій на підприємстві.
Українські дослідження в HR і інноваціях	В.Воронкова, О.Шапуров, О.Мороз, А.Череп, О.Череп	Адаптація світових підходів до українських реалій, проблеми кадрового менеджменту в промисловості.

Таблиця 1 (сформована авторами)

Ключові ідеї наукових вимірів інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, їхнє походження та значення для дослідження (Табл.2)

Ключова ідея	Суть ідеї	Джерела, автори, підходи
Інновації як рушій змін	Інновації забезпечують конкурентоспроможність, ефективність і розвиток персоналу	Й. Шумпетер, теорія інновацій
Персонал як стратегічний ресурс підприємства	Працівники — не витрати, а капітал, що генерує інновації	П. Друкер, стратегічний HRM, теорія людського капіталу
Менеджмент змін	Управління трансформаціями, опір змінам, участь персоналу в інноваціях	К. Левін, Д. Коттер, організаційна психологія
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових інструментів, аналітики, платформ у кадровому менеджменті	Д. Ульріх, e-HRM, цифрова трансформація підприємств

Організаційне навчання і знання	Підприємство як навчальна система, що постійно вдосконалює свій кадровий потенціал	П. Сенге, І. Нонкакава, концепція навчальної організації
Стимулювання творчості та інноваційного мислення	Створення умов для ініціативності, самореалізації, креативу	Теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг), дизайн-мислення у HR
Гнучкість і адаптивність управлінських структур	Мережеві, адаптивні, проєктні форми організації праці та управління	Постмодерністський менеджмент, agile-підходи, гнучкий HRM
Інтеграція інноваційного менеджменту та HRM	Синергія між стратегіями інновацій і персоналом як ключовим агентом впровадження	**Концепція інтегрованого менеджменту, сучасні моделі управління підприємством**
Соціальна відповідальність і сталий розвиток	Відповідальне ставлення до працівників, екологічність, етичність у кадровій політиці	ESG-менеджмент, корпоративна етика, стейкхолдерський підхід
Управління знаннями і талантами	Виявлення, розвиток, утримання ключових фахівців, обмін знаннями	Knowledge Management, Talent Management, сучасні HR-технології

Таблиця 2 (сформована автором)

Отже, у результаті аналізу теоретичних засад інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві встановлено, що ефективне впровадження інновацій у HR-процеси потребує інтеграції міждисциплінарних підходів, таких як стратегічне управління, поведінкові науки, системний підхід та цифровий менеджмент. Ключовим чинником інноваційного розвитку виступає персонал як носій знань, ініціативності, творчості та гнучкості [9].

Сучасний стан промислових підприємств вимагає трансформації традиційних моделей управління персоналом у напрямі формування інноваційно орієнтованої організаційної культури, цифровізації HR-процесів, впровадження інструментів knowledge- та talent-management. У цьому контексті особливого значення набувають такі ідеї, як інновації як рушій змін,

стратегічне бачення кадрового потенціалу, гнучкість управлінських структур і розвиток навчальних організацій [10].

Таким чином, формування науково обґрунтованої моделі інноваційного менеджменту персоналу дозволяє підвищити адаптивність, конкурентоспроможність і сталість промислового підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та глобальних змін.

1.2 Понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

У процесі дослідження моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві ми будемо використовувати наступний понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, що дасть нам змогу глибоко проникнути в сутність досліджуваної теми [11]. На нашу думку, це такі поняття, як інноваційний менеджмент, промислове підприємство, інновації у менеджменті, сучасний менеджмент, адаптація персоналу тощо. Аналіз понять і категорій у науковому дослідженні інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві виконує важливу теоретико-методологічну функцію (Табл.3)

Таблиця 3 – Що дає аналіз понятєво-категоріального апарату для даного дослідження

Аналіз понять Поняття/категорія	Визначення
Чіткість і структурованість мислення	Аналіз понять дозволяє встановити точні значення термінів, уникнути плутанини в тлумаченнях і забезпечити єдність наукової мови. Це особливо важливо у міждисциплінарних дослідженнях, де категорії можуть мати різне трактування.
Формування	Поняття і категорії становлять основу для побудови наукової моделі,

наукової бази дослідження	концептуального апарату та визначення методології. Без цього неможливо сформулювати адекватну гіпотезу чи дослідницьку мету.
Виділення ключових складових об’єкта дослідження	Завдяки аналізу можна зосередити увагу на найбільш значущих елементах інноваційного менеджменту: людський капітал, адаптивність, цифровізація, культура змін тощо.
Забезпечення цілісного бачення проблеми	Аналіз категорій дозволяє побачити взаємозв’язки між явищами, що формують предмет дослідження (наприклад, як цифрові технології впливають на ефективність управління персоналом).
Обґрунтування власної наукової позиції	Ретельний розгляд термінів надає можливість автору відстояти свою інтерпретацію поняття (наприклад, що саме вкладається в термін «інноваційна культура персоналу» або «цифрова трансформація HR»).
Підґрунтя для розробки практичних рішень	Чітко визначені категорії дозволяють перевести теоретичну модель у площину практичного впровадження на підприємстві — через конкретні стратегії, інструменти, показники оцінки.

Таблиця 3 (сформована автором)

Аналіз понять і категорій моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві - це не просто теоретична вправа, а необхідний етап наукового дослідження, який забезпечує глибоке розуміння предмета, системну логіку викладу матеріалу та надійний фундамент для подальших висновків і практичних рекомендацій [12].

Інноваційний менеджмент – це система управління процесами створення, впровадження та розвитку інновацій, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він охоплює не лише технологічні чи продуктові нововведення, а й організаційні, управлінські та кадрові зміни. Управління персоналом у цьому контексті розглядається як цілеспрямована діяльність із формування, використання, розвитку і мотивації людських ресурсів, які є основою ефективного функціонування підприємства. Інноваційний менеджмент - це специфічний напрям менеджменту, що передбачає планування, організацію, мотивацію й контроль інноваційної

діяльності, спрямованої на впровадження нових рішень, технологій, процесів та ідей в усі сфери функціонування підприємства [13].

Управління персоналом - це система дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу організації, розвиток кадрового складу, його адаптацію до змін та створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Промислове підприємство - це організаційно-виробнича структура, яка функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби, високої динаміки технологічного розвитку та потребує стратегічного управління людськими ресурсами. Промислове підприємство - це господарюючий суб'єкт, який займається виробництвом продукції з використанням матеріально-технічної бази, трудових ресурсів і впровадженням інноваційних рішень. Важливим ресурсом такого підприємства є людський капітал - сукупність знань, умінь, досвіду та мотивації працівників, які визначають рівень інноваційної спроможності організації [14].

Інновація у менеджменті персоналу означає впровадження нових ідей, технологій чи підходів, які мають практичну цінність і сприяють поліпшенню роботи підприємства. Одним із важливих аспектів є талант-менеджмент, тобто система виявлення, розвитку та утримання найбільш обдарованих і перспективних працівників, які можуть бути драйверами змін.

Сучасний менеджмент персоналу активно використовує цифрову трансформацію, яка передбачає застосування новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних і автоматизація, для оптимізації кадрових процесів. Інноваційна культура на підприємстві формується через цінності, норми та стилі поведінки, які стимулюють творчість, ініціативність та відкритість до змін серед працівників [15].

Адаптивність персоналу — це здатність працівників швидко реагувати на зміни, опановувати нові знання і легко інтегруватися в нові умови роботи. Для цього важливо, щоб підприємство було навчальною організацією, яка створює системні умови для постійного навчання, розвитку персоналу та обміну знаннями між усіма рівнями організації.

У процесі інноваційного менеджменту часто відбуваються організаційні зміни, які охоплюють трансформацію структури, процесів і культури управління підприємством у відповідь на внутрішні й зовнішні виклики [16]. Важливо, щоб ці зміни були частиною інтегрованої HR-стратегії, яка поєднує традиційні методи управління людськими ресурсами з інноваційними підходами, що забезпечують ефективне використання потенціалу персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства (Табл.4)

Таблиця 4 - Понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Поняття/категорія	Визначення
Інноваційний менеджмент	Система управління процесами створення, впровадження та розвитку інновацій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Управління персоналом	Цілеспрямована діяльність щодо формування, використання, розвитку та мотивації людських ресурсів на підприємстві.
Промислове підприємство	Суб'єкт господарювання, основною метою якого є виробництво промислової продукції з використанням матеріально-технічної бази, персоналу та інновацій.
Інновація	Нововведення у вигляді ідеї, технології, продукту чи процесу, що має практичну цінність і впроваджується в діяльність підприємства.
Людський капітал	Сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації та інших особистісних якостей працівників, які використовуються в економічній діяльності.
Талант-менеджмент	Система виявлення, залучення, розвитку та утримання обдарованих працівників, які є стратегічно важливими для компанії.
Цифрова трансформація HRM	Використання сучасних цифрових технологій (AI, аналітика, автоматизація) у процесах управління персоналом.
Інноваційна культура	Сукупність цінностей, норм, стилів поведінки в організації, що стимулюють ініціативність, творчість і готовність до змін.
Адаптивність персоналу	Здатність працівників гнучко реагувати на зміни, швидко освоювати нові знання та адаптуватися до нових умов праці.
Навчальна організація	Організація, яка систематично створює умови для навчання, розвитку персоналу і передачі знань між усіма рівнями.
Організаційні зміни	Комплексна трансформація структури, процесів, технологій і культури управління у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.
Інтегрована HR-стратегія	Комплексна стратегія, що поєднує традиційні підходи з інноваційними інструментами управління людськими ресурсами.

Таблиця 4 (сформована автором)

Аналіз понятєво-категоріального апарату свідчить, що ефективна модель інноваційного менеджменту в управлінні персоналом базується на інтеграції ключових концептів сучасної управлінської, економічної та соціальної науки. Інноваційний менеджмент розглядається як стратегічний інструмент розвитку підприємства через модернізацію кадрової політики, формування інноваційної культури та впровадження цифрових технологій в HR-процеси [17].

Центральне місце в цій моделі посідає людський капітал як джерело новацій, адаптаційності та конкурентоспроможності. Поняття адаптивності персоналу, навчальної організації, талант-менеджменту та цифрової трансформації управління персоналом розкривають сутність змін, які відбуваються в контексті індустріального середовища та глобальних викликів. Таким чином, системне поєднання наведених понять дозволяє побудувати гнучку, динамічну та науково обґрунтовану модель інноваційного управління персоналом, яка забезпечує стійкий розвиток промислового підприємства в умовах сучасної економіки знань і цифровізації [18].

Проведений аналіз ключових понять і категорій формують підґрунтя моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, дає змогу зробити низку принципових висновків. Насамперед, інноваційний менеджмент постає як цілісна управлінська парадигма, яка об’єднує процеси стратегічного планування, розвитку людського капіталу, запровадження новітніх управлінських і технологічних рішень задля досягнення підвищеної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [19].

Ключовим ресурсом такого типу менеджменту виступає персонал, розглянутий не як сукупність трудових одиниць, а як носій інтелектуального, творчого й інноваційного потенціалу. Саме тому поняття людського капіталу, адаптивності персоналу, навчальної організації та талант-менеджменту відіграють вирішальну роль у формуванні ефективного кадрового середовища промислового підприємства. Підприємство, що прагне до сталого розвитку,

повинно створити умови для постійного професійного зростання працівників, розвитку їхніх компетентностей, здатності до змін і критичного мислення.

У свою чергу, впровадження цифрових технологій в управління персоналом - як-от системи аналітики, штучний інтелект, автоматизовані HRM-рішення - трансформує саму природу управлінської діяльності та відкриває нові можливості для оптимізації процесів підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Інноваційна культура, яка формує сприятливе середовище для змін, стає каталізатором зростання, взаємодії та генерації ідей [20].

Таким чином, понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту охоплює міждисциплінарні категорії, що поєднують елементи економіки, управління, психології праці, соціології та технологічних наук. Його системне осмислення дозволяє не лише сформувати науково-методичну основу інноваційної кадрової політики, а й закласти підґрунтя для реального вдосконалення організаційного розвитку промислових підприємств у період структурних трансформацій, глобальних викликів і цифрових перетворень.

Модель - це цілісна система теоретично та практично обґрунтованих підходів, принципів, структур, механізмів і методів, що відображають закономірності функціонування певного об'єкта або процесу й дозволяють здійснювати його ефективне управління.

Модель інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві - це концептуально обґрунтована система управлінських рішень, стратегій і механізмів, спрямована на забезпечення розвитку, мобільності, мотивації та інноваційної активності персоналу шляхом впровадження сучасних технологій управління, інноваційних підходів до розвитку людського капіталу, цифрових інструментів та адаптаційних стратегій, що відповідають викликам промислової трансформації в умовах глобалізації та цифровізації [21].

Поняття «модель інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві» є складною міждисциплінарною конструкцією, яка інтегрує в собі елементи менеджменту, інноваційної теорії, управління

персоналом та специфіки промислової діяльності. Модель інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві це концептуально обґрунтована система управлінських рішень, стратегій і механізмів, спрямована на забезпечення розвитку, мобільності, мотивації та інноваційної активності персоналу шляхом впровадження сучасних технологій управління, інноваційних підходів до розвитку людського капіталу, цифрових інструментів та адаптаційних стратегій, що відповідають викликам промислової трансформації в умовах глобалізації та цифровізації [22].

Приведемо приклади визначення моделі зарубіжними авторами (Табл.5)

Таблиця 5 – Визначення поняття «модель» зарубіжними класиками

Автор	Період	Визначення поняття «модель»	Акцент
Герберт Саймон (Herbert A. Simon)	1916 – 2001	Модель — це спрощене відображення реальності, яке виділяє ті аспекти явища, що є важливими для досягнення певної мети.	Акцент на раціональному прийнятті рішень та управлінській функції.
Джей Форрестер (Jay W. Forrester)	1918 – 2016	Моделі є основою для розуміння складних систем через імітацію, яка дозволяє аналізувати поведінку систем у часі.	Основоположник системної динаміки, моделі як інструмент передбачення змін.
Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg)	1939 – дотепер	Модель - це абстракція, яка відображає ключові змінні й закономірності управлінської діяльності в організаційних структурах.	Розглядає моделі як практичні конфігурації управління.
Пітер Чекленд (Peter Checkland)	1930 – дотепер	Моделі - це концептуальні конструкції, які використовуються для дослідження та осмислення	Підхід "м’яких систем", моделі — інструменти для діалогу й навчання.

		складних систем людської діяльності.	
Карл Поппер (Karl Popper)	1902 – 1994	Модель 0 це логічна конструкція, яка може використовуватись як гіпотеза для пояснення того, як функціонує певний аспект реальності.	Модель як елемент наукового методу та перевірки гіпотез.
Майкл Портер (Michael Porter) .	1947 - дотепер	Модель - це інструмент для аналізу конкурентної позиції та стратегії фірми в межах галузі.	Приклад прикладної моделі - п’ять сил конкуренції

Таблиця 5 (сформована автором)

Отже, зарубіжні автори трактують модель як: інструмент абстрагування від реальності; засіб пояснення складних систем; основу для прийняття управлінських рішень; засіб симуляції й прогнозування; елемент стратегічного або організаційного аналізу. У зарубіжній науці модель трактується не лише як засіб унаочнення, а насамперед як інструмент управлінського аналізу, мислення, планування, прогнозування, прийняття рішень і трансформації складних систем [23].

Модель п’яти сил конкуренції Портера (англ. Porter’s Five Forces) - це класичний інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити рівень конкуренції у галузі та визначити її привабливість для бізнесу [24]. Її розробив Майкл Портер у 1979 році. У центрі моделі - підприємство, яке взаємодіє з п’ятьма конкурентними силами (Табл.6)

Таблиця 6 – Модель п’яти сил конкуренції за Майклом Портером (1979 р.)

Сила конкуренції	Суть	Вплив на компанію
Конкуренція серед існуючих компаній у	Рівень суперництва між вже діючими фірмами: цінова боротьба, рекламні війни, інноваційна гонка.	Чим вищий рівень конкуренції - тим менша прибутковість і складніша ринкова позиція.

галузі		
Потенційні нові учасники ринку	Ймовірність появи нових гравців, які можуть увійти на ринок і змінити рівень конкуренції.	Якщо вхідні бар'єри низькі - зростає ризик для чинних компаній.
Товари-замінники (субститути)	Продукти або послуги, які можуть замінити ваші та задовольнити ту ж потребу споживача.	Чим більше замінників - тим більше тиску на ціни та потреба в інноваціях.
Сила постачальників	Здатність постачальників впливати на ціни, якість або строки постачання сировини, матеріалів, послуг.	Потужні постачальники можуть диктувати умови й підвищувати витрати компанії.
Сила споживачів (покупців)	Здатність клієнтів впливати на ціну, якість та умови продажу товарів чи послуг.	Чим більша поінформованість і вибір у покупця - тим більше тиску на продавця.

Таблиця 6 (сформована на основі праці Портера)

Модель Портера дозволяє виявити джерела тиску на компанію та розробити стратегії, які допоможуть: зменшити вразливість бізнесу; знайти конкурентні переваги; приймати стратегічні рішення щодо виходу на ринок, інновацій, альянсів чи реструктуризації. За потреби адаптуємо цю модель до умов промислового підприємства або до аналізу управління персоналом. Модель Портера дозволяє виявити джерела тиску на компанію та розробити стратегії, які допоможуть: зменшити вразливість бізнесу; знайти конкурентні переваги; приймати стратегічні рішення щодо виходу на ринок, інновацій, альянсів чи реструктуризації [25].

Аналіз концепцій таких видатних мислителів, як Г.Саймон, Д.Форрестер, Г.Мінцберг, П.Чекленд, К. Поппер та М. Портер, свідчить про багатогранність і глибину трактування поняття «модель» у науковому й практичному контексті. Незважаючи на різні епохи та напрями діяльності, кожен з авторів робить свій внесок у розуміння моделі як: інструмента пояснення та прогнозування складних явищ (Поппер, Форрестер); засобу прийняття управлінських рішень у бізнесі й державному управлінні (Саймон, Мінцберг); концептуальної конструкції для аналізу людської діяльності та систем (Чекленд); стратегічного інструмента для розробки конкурентних переваг (Портер). Таким чином, модель у сучасному науковому дискурсі виступає як інтегрований засіб осмислення, структурування, прогнозування та перетворення реальності в

умовах складності, невизначеності та високої конкуренції. Це визначає її ключову роль у менеджменті, зокрема в інноваційному управлінні персоналом промислових підприємств.

1.3 Методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Методологічні засади - це система принципів, методів, підходів і наукових основ, на яких базується створення моделі інноваційного менеджменту персоналу. В умовах стрімкої цифровізації, трансформації виробничих відносин і глобалізації ринку праці, ефективне управління людським капіталом потребує нових підходів, орієнтованих на інновації, адаптивність і стратегічне бачення.

Філософсько-світоглядні засади включають: 1) Системність -розгляд підприємства як відкритої соціо-технічної системи. 2) Динамічність і розвиток - акцент на постійній зміні умов праці, технологій та ролі працівника. 3) Людиноцентризм - визнання працівника не лише як ресурсу, а як носія цінностей, креативності та інтелектуального потенціалу.

Науково-теоретичні засади включяаютьб: 1) Концепції інноваційного менеджменту (П. Друкер, Й. Шумпетер, Г. Саймон). 2) Теорії організаційної поведінки, мотивації та розвитку персоналу (А. Маслоу, Ф. Герцберг). 3) Підходи стратегічного управління людськими ресурсами (Г. Мінцберг, Д. Ульріх). 4) Теорія адаптивного управління та ситуаційного підходу (Ф. Фідлер, П. Лоуренс) [24].

Методологічні принципи: 1) Інтегративність - поєднання управлінських, соціальних, економічних, психологічних аспектів. 2) Інноваційність - орієнтація на нововведення у формах, методах, підходах до управління персоналом. 3) Гнучкість - адаптація до внутрішніх змін (реорганізація, цифровізація) і

зовнішніх викликів (конкуренція, ринок праці). 4) Аналіз і моделювання - використання аналітичних і системно-моделюючих методів у побудові управлінської моделі [25].

Методологічні засади створення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом базуються на системному підході, міждисциплінарному аналізі та гнучкому поєднанні теорії й практики. Така модель має враховувати не лише економічну ефективність, але й цінність людського капіталу, потенціал до змін [26].

Проаналізуємо методи, які застосовуються при розробці моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві (Табл.7)

Таблиця 7 - Зміст і функціональне призначення методів у контексті розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Метод	Зміст і функціональне призначення методу у контексті розробки моделі
Системний аналіз	Забезпечує цілісне бачення підприємства як складної соціотехнічної системи, виявляє структуру, взаємозв'язки між підсистемами (кадрова політика, навчання, мотивація, адаптація), дозволяє виявити вузькі місця та синергетичні ефекти.
SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також зовнішні можливості й загрози. Це є основою для стратегічного планування в умовах нестабільності ринку праці та технологічних змін.
Моделювання (концептуальне, математичне, імітаційне)	Використовується для створення віртуального образу функціонування управлінських процесів, прогнозування наслідків управлінських рішень, визначення оптимальних структур, ролей, ресурсних потоків.
Метод експертних оцінок	Забезпечує якісну інтерпретацію складних змінних через залучення досвідчених фахівців. Дає змогу адаптувати модель до специфіки конкретного промислового підприємства.
Метод аналогій (бенчмаркінг)	Дає змогу використати найкращі практики провідних світових компаній, порівняти структури та процеси, інтегрувати ефективні елементи інноваційного управління персоналом.
Контент-аналіз	Дає можливість аналізувати зміст внутрішньої документації, нормативно-правових актів, політик підприємства з метою виявлення прихованих закономірностей та підходів до управління персоналом.
Моніторинг і діагностика персоналу	Дозволяє відстежити динаміку змін у кадровому складі, настроях працівників, рівні задоволеності та лояльності, що формує підґрунтя для інноваційних кадрових рішень.
Соціологічні	Дають змогу отримати прямий зворотний зв'язок від персоналу щодо

методи (опитування, анкетування, інтерв'ювання)	управлінських нововведень, оцінити ефективність комунікацій і мотиваційної політики.
Метод сценарного аналізу	Дозволяє моделювати різні варіанти розвитку підприємства залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, сценарії кадрового скорочення, цифровізації, інноваційного прориву.

Таблиця 7 (сформована автором)

Розробка ефективної моделі інноваційного менеджменту персоналу передбачає поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє глибше зрозуміти механізми кадрової взаємодії, передбачити ризики, адаптуватися до ринку та технологічного середовища. Такий комплексний підхід забезпечує наукову обґрунтованість, практичну релевантність і адаптивність моделі до умов сучасного промислового підприємства [27].

Для нашого досмлідження вкрай важливим є метод моделювання і прогнозування, що передбачають: створення умовного образу (моделі) реального об'єкта (в даному випадку – системи управління персоналом на підприємстві); дослідження моделі для отримання знань про функціонування об'єкта у різних умовах; побудову прогнозів щодо його майбутнього розвитку з урахуванням змін середовища [28]. Основні функції моделювання: 1) діагностична, яка допомагає виявити проблеми в існуючій системі управління персоналом; 2) прогностична, яка дозволяє прогнозувати ефективність нових управлінських рішень; 3) проєктна, яка забезпечує формування нових структур та механізмів взаємодії персоналу; 4) аналітична, яка дозволяє дослідити залежності між змінними у системі; 5) управлінська, яка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проаналізуємо авторські підходи до методу моделювання (Табл.8).

Таблиця 8 - Класичні підходи до визначення методу моделювання

Автор	Ідеї та внесок у метод моделювання
Герберт Саймон (1916–2001)	Один із перших, хто розробив концепцію «обмеженої раціональності» в управлінні. Вважав, що моделювання рішень має враховувати обмеження мислення й інформації.

Джей Форрестер (1918–2016)	Засновник системної динаміки. Розробив принципи моделювання складних соціально-економічних систем, зокрема у підприємствах.
Пітер Чекленд (1930–2022)	Розробив Soft Systems Methodology (SSM) - методологію "м'якого" моделювання складних управлінських ситуацій.
Генрі Мінцберг (нар. 1939)	Визначав, що моделі управління мають бути адаптивними, гнучкими і враховувати неформальні структури організацій.
Карл Поппер (1902–1994)	Запропонував фальсифікаціоністський підхід до моделювання – будь-яка модель повинна бути піддана перевірці, і якщо вона не працює, її слід змінити.
Майкл Портер (нар. 1947)	Хоча більше знаний завдяки моделі п'яти сил конкуренції, Портер також створив концептуальні моделі стратегічного управління, які є основою для стратегічного прогнозування на підприємствах.
Г. Тапскер та А. Кастельс	Представники сучасної цифрової епохи, які впровадили моделювання у середовищі цифрової трансформації та мережевих організацій.

Таблиця 8 (сформована автором)

У той же час для дослідження велику роль відіграють види моделювання, які застосовуються в управлінні персоналом (Табл.9)

Таблиця 9 - Види моделювання, які застосовуються в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Тип моделі	Застосування
Концептуальна модель	Створення загальної картини управління персоналом, включаючи цілі, процеси, зв'язки.
Імітаційна модель	Віртуальне відтворення функціонування системи в часі. Наприклад, моделювання впровадження нової системи мотивації.
Математична модель	Кількісна оцінка залежностей, наприклад, між ефективністю працівника та витратами на навчання.
Сценарна модель	Побудова альтернативних варіантів майбутнього розвитку (оптимістичний, песимістичний, реалістичний).
Системна динаміка (Forrester)	Моделювання динамічної взаємодії факторів (наприклад, плинність кадрів ↔ мотивація ↔ виробнича ефективність).

Таблиця 9 (сформована автором)

Моделювання і прогнозування в інноваційному менеджменті персоналу дає змогу не лише усвідомити поточну ситуацію, але й приймати стратегічно обґрунтовані рішення, враховуючи динамічні зміни зовнішнього середовища. Залучення підходів Саймона, Форрестера, Мінцберга й Чекленда дозволяє

інтегрувати раціональні, поведінкові, системні та гуманістичні аспекти моделювання управлінських процесів [29].

Таким чином, моделювання та прогнозування як методологічні інструменти відіграють ключову роль у формуванні ефективної моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Завдяки цим підходам забезпечується комплексне осмислення управлінських процесів, виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, а також побудова сценаріїв розвитку системи управління персоналом в умовах динамічного середовища. Залучення класичних і сучасних наукових підходів (Г. Саймон, Дж. Форрестер, Г. Мінцберг, П. Чекленд та ін.) дає змогу сформувати не лише теоретично обґрунтовану, а й практично релевантну модель управління персоналом, адаптовану до викликів інноваційної економіки, цифровізації та глобальної конкуренції. Методи моделювання й прогнозування дозволяють не лише проектувати бажану модель майбутнього, а й обґрунтовано керувати її досягненням, формуючи сталу інноваційну динаміку в системі управління людським капіталом промислового підприємства [29].

Ми солідарні з ідеями відомого вченого, д.е.н. проф. В.В.Глущевського, у контексті досліджень якого «побудовано структурно-функціональну модель простору задач промислового підприємства і розширено тим самим уявлення про природу й механізми проходження інформаційних потоків між організаційною і функціональною структурами в СУП [31].

Таким чином, опанування розробленої методології моделювання простору задач відкриває перед керівництвом промислових підприємств перспективи створення автоматизованих СУП з елементами штучного інтелекту, а отриманий інструментарій наділяє корисними можливостями аналізу, моделювання, прогнозування на основі багатоваріантних модельних експериментів та генерації ефективних управлінських рішень із заданими властивостями з метою комплексного вирішення цілого спектра проблемних ситуацій [30, с. 124-134].

+

Таким чином, Система управління персоналом (СУП) - це сукупність принципів, методів, інструментів, процедур і структур, які використовуються в організації для ефективного планування, найму, адаптації, мотивації, розвитку, оцінювання та збереження персоналу з метою досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Основні функції СУП:1) Планування персоналу. 2) Підбір і найм працівників. 3) Оцінка результатів праці. 4) Професійний розвиток і навчання. 5) Мотивація та стимулювання. 5) Управління кар'єрою. 6) Організаційна культура і комунікація. СУП є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством і ключовим чинником його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження:

1. Проаналізовано наукові засади інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Доведено, що інноваційний менеджмент персоналу ґрунтується на поєднанні класичних управлінських теорій (напр. управління людськими ресурсами, організаційної поведінки) з сучасними концепціями інноваційного розвитку, цифрової трансформації та управління змінами. Акцент зроблено на стратегічному мисленні, гнучкості систем управління, використанні інноваційних технологій та впровадженні моделей постійного розвитку персоналу як основи конкурентоспроможності підприємства.

2. З'ясовано понятєво-категоріальний апарат моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом. Уточнено та структуровано ключові поняття: «інноваційний менеджмент», «модель управління персоналом», «цифрова трансформація», «система управління персоналом (СУП)», «інноваційна стратегія». Визначено, що модель інноваційного менеджменту в управлінні персоналом є інтегрованою системою, яка поєднує методи

управління, інструменти цифровізації та принципи розвитку людського капіталу на засадах інноваційності, адаптивності та сталого зростання.

3. Визначено методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту. Обґрунтовано застосування системного, синергетичного, процесного, комплексного та міждисциплінарного підходів. Особлива увага приділена методу моделювання як засобу побудови функціональної структури управління персоналом, а також методу прогнозування як інструменту адаптації системи до майбутніх змін і викликів. Підтверджено, що поєднання цих методів дозволяє створити ефективну й адаптивну модель управління персоналом у промисловості.

Узагальнюючи, можна зазначити, що формування інноваційної моделі менеджменту персоналу потребує концептуальної чіткості, методологічної зваженості й практичної орієнтації на гнучкість, інноваційність та цифрову взаємодію в сучасному виробничому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Діагностика проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Інноваційний менеджмент в управлінні персоналом на промисловому підприємстві стикається з низкою суттєвих проблем, які гальмують ефективну модернізацію та розвиток кадрового потенціалу.

Однією з ключових проблем є організаційно-структурна інертність, зокрема, жорстка ієрархічна система управління, що ускладнює реалізацію гнучких інновацій. Часто спостерігається фрагментарність управлінських функцій, коли відсутня цілісність між стратегічним баченням, кадровим потенціалом і цифровими інструментами. Це породжує неузгодженість між підрозділами, відповідальними за впровадження інновацій, що знижує загальну ефективність управління персоналом. До них можна віднести низьку адаптивність структур управління до інноваційних змін; відсутність інтегрованих механізмів взаємодії між відділами персоналу, ІТ, інновацій та стратегічного планування; формальний підхід до управління персоналом без стратегічної орієнтації [32].

Серйозною перешкодою є кадрово-компетентнісні обмеження, які проявляються у нестачі управлінських компетенцій, низькому рівні інноваційної підготовки працівників і відсутності системної підтримки розвитку персоналу. Відсутність чітких програм професійного навчання та підвищення кваліфікації у сфері інновацій створює відрив між стратегією підприємства і реальними можливостями її втілення. До них можна віднести нестачу кваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації; слабку

мотивацію персоналу до участі в інноваційній діяльності; недостатній рівень цифрових і управлінських компетентностей у керівників середньої та нижчої ланок [33].

Іншою проблемною площиною виступає культура управління, де часто домінують традиційні цінності, що не сприяють прийняттю інновацій. Корпоративна культура на багатьох підприємствах характеризується опором до змін, відсутністю підтримки внутрішніх ініціатив, слабкою мотивацією до креативності. Така атмосфера не сприяє розвитку інноваційного потенціалу, знижує залучення працівників до трансформаційних процесів і гальмує запровадження новітніх управлінських підходів. До цих проблем можна віднести інноваційну інертність організаційної культури; спротив змінам з боку персоналу, відсутність довіри до нововведень; низький рівень корпоративного навчання та підтримки безперервного професійного розвитку.

Технологічний аспект також викликає занепокоєння. На багатьох підприємствах бракує сучасних IT-рішень у сфері управління персоналом. Інформаційні системи є застарілими або фрагментарними, HR-аналітика використовується недостатньо, а процеси автоматизації залишаються на низькому рівні. Це унеможливлює прийняття рішень на основі даних (data-driven management), що є основою ефективного інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації. До технологічно-інформаційних проблем можна віднести відставання в цифровій трансформації HR-процесів (наприклад, автоматизація рекрутингу, аналітика персоналу); низьку інтегрованість інформаційних систем управління персоналом; відсутність даних для прогнозування кадрових рішень та підтримки інноваційного менеджменту [34].

Окремо варто відзначити методологічну і стратегічну слабкість підходів до управління персоналом. Часто інновації впроваджуються хаотично, без науково обґрунтованих моделей та прогнозів. У багатьох випадках управлінці не володіють достатньою підготовкою у сфері стратегічного HR-менеджменту, не користуються методами моделювання та аналізу сценаріїв майбутнього

розвитку персоналу. Це призводить до короткотермінової орієнтації управлінських дій і відсутності цілісного бачення інноваційного розвитку трудового потенціалу. Методологічні та стратегічні проблеми включають: невизначеність моделі інноваційного менеджменту в контексті управління персоналом; відсутність стратегічної кадрової політики, орієнтованої на інновації; недостатню увагу до системного аналізу, прогнозування та планування кадрових процесів [35].

Як свідчить аналіз, діагностика проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом демонструє наявність системних викликів, що охоплюють організаційний, кадровий, культурний, технологічний та методологічний рівні. Подолання цих бар'єрів вимагає глибокого аналітичного підходу, структурованої моделі управління змінами, орієнтації на розвиток людського капіталу та використання сучасних інструментів цифрового менеджменту. Тільки за таких умов інноваційний менеджмент стане ефективним інструментом модернізації промислових підприємств у добу постіндустріального розвитку [36]. Аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом свідчить про необхідність системного підходу до модернізації організаційних структур, розбудови інноваційної культури, підвищення цифрової компетентності персоналу та впровадження сучасних технологій і моделей управління. Ефективне вирішення виявлених проблем є критично важливим для забезпечення сталого інноваційного розвитку промислового підприємства (Табл.10).

Таблиця 10 - Діагностика проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Проблема	Її характеристика
Організаційно-структурні бар'єри	Жорсткість і ієрархічність управлінських структур. Більшість промислових підприємств залишаються в рамках традиційних вертикальних систем управління, що ускладнює впровадження гнучких інноваційних рішень. Фрагментарність управлінських функцій. Нерідко відсутня узгодженість між стратегією підприємства, підрозділом HR та відділами цифрових технологій, що призводить до розривів у ланцюгу управлінських рішень.

	Відсутність чітко структурованої моделі інноваційного менеджменту. Багато підприємств не мають концептуально оформленої моделі, яка б інтегрувала інновації у систему управління персоналом.
Кадрово-компетентнісні обмеження	Низький рівень управлінських компетенцій персоналу. Особливо у сфері інновацій, стратегічного мислення, змін, лідерства. Відсутність програм розвитку інноваційного потенціалу працівників. Бракує навчальних та мотиваційних ініціатив для формування проінноваційного мислення. Демотивація. Високий рівень плинності кадрів, емоційне вигорання, відсутність перспектив у кар'єрному розвитку знижують залученість у новаційні процеси.
Інноваційно-культурні виклики	Культура опору змінам. Переважання консервативних цінностей, недовіра до нових методів управління та технологій. Слабка проінноваційна корпоративна культура. Не розвинута система заохочення до креативності, відсутні механізми підтримки внутрішніх ініціатив. Формалізм у впровадженні інновацій. Часто ініціативи мають лише декларативний характер без реальної реалізації на практиці.
Технологічно-інформаційні дисфункції	Недостатнє використання HR-аналітики та цифрових платформ. Управлінські рішення приймаються на основі інтуїції, а не даних. Фрагментарність або застарілість IT-систем. ERP, CRM, HRM-системи не завжди відповідають сучасним вимогам інтегрованого управління. Брак автоматизації процесів управління персоналом. Зокрема в доборі, адаптації, оцінюванні, плануванні розвитку.
Стратегічно-методологічні труднощі	Відсутність довгострокових стратегій розвитку людського капіталу. Управління персоналом часто зосереджене на вирішенні поточних задач. Інновації як несистемна активність. Впроваджуються окремі новації, які не формують цілісної інноваційної системи. Недостатня методологічна підготовка управлінців. Не всі менеджери розуміють сутність і логіку побудови моделей інноваційного менеджменту.

Таблиця 10 (сформована автором)

Аналіз показав, що діагностика проблем у сфері інноваційного менеджменту персоналу на промислових підприємствах свідчить про наявність багаторівневих викликів - від організаційної інертності до нестачі стратегічного бачення [37]. Найбільшу загрозу становить відставання у цифровій трансформації, а також слабке формування інноваційної культури всередині колективів. Це вимагає комплексного підходу до моделювання інноваційних рішень на всіх рівнях управління персоналом (Табл.11)

Таблиця 11 - SWOT-аналіз проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Сильні сторони (Strength) поле «СІМ» (сила і можливості) Отримання максимальної віддачі від використання можливостей	Можливості (Opportunities) поле «СІП» (сила і погрози) Боротьба з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів
	– Низький рівень інноваційної культури серед персоналу. – Обмежені управлінські та цифрові компетенції кадрів. – Відсутність єдиної методології управління інноваціями. – Застаріла структура управління персоналом.
Слабкі сторони (Weakness) поле «СЛМ» (слабкість і можливості) Використання можливостей для подолання недоліків	Загрози (Threats) поле «СЛП» (слабкість і погрози) Зміцнення потенціалу для подолання зовнішніх небезпек
– Впровадження нових HR-технологій та автоматизація процесів. – Партнерство з освітніми закладами для розвитку компетенцій. – Залучення молодих інноваційно-орієнтованих фахівців. – Можливості державних або міжнародних програм підтримки інновацій.	– Високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри. – Опір змінам з боку працівників і середньої ланки управління. – Економічна нестабільність, яка обмежує інвестиції в HR-інновації. – Ризик технологічного відставання від лідерів галузі.

Таблиця 11 (сформована автором)

TOWS-матриця стратегій - це стратегічний інструмент, який розширює SWOT-аналіз і дає змогу не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, але й сформувати конкретні типи стратегій, що враховують взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми чинниками. Аналіз можливостей, що надаються ринком (матриця позиціонування можливостей) може бути складена за такою схемою [38]:

Розшифрування абревіатури TOWS: T – Threats (Загрози). O – Opportunities (Можливості). W – Weaknesses (Слабкі сторони). S – Strengths (Сильні сторони). Мета TOWS-матриці: сформувати чотири типи стратегій:1) SO-стратегії (сила + можливості): Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. 2) WO-стратегії (слабкість + можливості): Подолання внутрішніх слабких сторін за допомогою зовнішніх можливостей. 3) ST-

стратегії (сила + загрози): Використання сильних сторін для нейтралізації або мінімізації зовнішніх загроз. 4) WT-стратегії (слабкість + загрози): Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз. У контексті інноваційного менеджменту персоналу TOWS-матриця дозволяє: 1) побачити, як внутрішні ресурси та обмеження (менеджмент, кадри, структура) взаємодіють із зовнішнім середовищем (ринок, конкуренція, законодавство). 2) сформувати практичні управлінські стратегії для покращення ефективності інноваційного управління персоналом. Це практичний інструмент для прийняття стратегічних рішень в управлінні підприємством, особливо у складних або динамічних умовах [39].

TOWS-матриця стратегій на основі проведеного SWOT-аналізу інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві (Табл.12)

Таблиця 12 - TOWS-матриця стратегій на основі проведеного SWOT-аналізу інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Можливості (O)	Загрози (T)
SO-стратегії (максимізація потенціалу): – Використання стратегічного бачення для інтеграції сучасних HR-технологій. – Використання технологічної бази для впровадження державних програм цифрової трансформації HR. – Підвищення ефективності персоналу шляхом залучення молодих інноваційно-орієнтованих кадрів. ST-стратегії (уникнення загроз):	– Створення внутрішньої системи адаптації до змін через інноваційне навчання. – Використання керівної підтримки для подолання опору змінам. – Модернізація внутрішніх процесів для запобігання технологічному відставанню.
Слабкі сторони (Weakness) поле «СЛМ» (слабкість і можливості) Використання можливостей для подолання недоліків	Загрози (Threats) поле «СЛП» (слабкість і погрози) Зміцнення потенціалу для подолання зовнішніх небезпек
WO-стратегії (розвиток потенціалу): – Використання освітніх партнерств для усунення прогалин у компетенціях. – Впровадження інноваційної культури через зовнішні тренінги та коучинг. – Впровадження державних HR-програм для оновлення структури управління.	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз): – Мотиваційна політика для зниження опору змінам. – Створення внутрішніх центрів інновацій для мінімізації ризику втрати конкурентних кадрів. – Перехід до адаптивної організаційної структури

Таблиця 11 (сформована автором)

Ця матриця дозволяє визначити збалансовані управлінські рішення для впровадження інноваційного менеджменту персоналу з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища.

Інноваційний менеджмент у сфері управління персоналом на промисловому підприємстві є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації [40].

Проведений аналіз за допомогою SWOT та TOWS-методик дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на розвиток інноваційних процесів. Завдяки цьому можна розробити адаптивні стратегії, які максимізують використання потенціалу підприємства, усувають слабкі місця, реагують на зовнішні виклики та мінімізують ризики.

Впровадження таких стратегій сприяє формуванню інноваційної культури, підвищенню кваліфікації персоналу та загальному розвитку промислового підприємства у сучасних умовах цифрової трансформації і глобалізації.

2.2. Використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Інноваційний менеджмент у сфері управління персоналом на промислових підприємствах передбачає впровадження новітніх методів, технологій і практик, які сприяють підвищенню ефективності роботи колективу, розвитку творчого потенціалу працівників та адаптації підприємства до швидких змін зовнішнього середовища. Застосування інноваційних підходів

дозволяє модернізувати традиційні HR-процеси, зробити їх більш гнучкими і орієнтованими на довгостроковий розвиток [41]. Основні напрямки використання інноваційних підходів:

1) Цифровізація HR-процесів - впровадження електронних систем управління персоналом (HRIS), платформи для дистанційного навчання та оцінки працівників, що підвищує швидкість і точність прийняття управлінських рішень [73].

2) Впровадження методів гейміфікації для мотивації персоналу та розвитку навичок, що підвищує залученість співробітників та їх продуктивність [74].

3) Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності працівників і визначення потенціалу розвитку [75].

4) Розвиток корпоративної культури інноваційності через програми наставництва, крос-функціональні команди та підтримку ініціатив співробітників [76]

5) Гнучкі підходи до організації праці — впровадження дистанційної роботи, гібридних моделей та адаптивних графіків, що підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів. Загалом інноваційні підходи в інноваційному менеджменті персоналу дозволяють промисловим підприємствам бути більш конкурентоспроможними, оперативно реагувати на виклики ринку праці та створювати умови для сталого розвитку [42].

Слід зазначити, що впровадження інноваційних підходів у менеджменті персоналу на промислових підприємствах виступає не лише як технічна або організаційна задача, а й як складний соціально-економічний процес, який потребує системного осмислення та інтеграції різних наукових підходів. Інноваційний менеджмент персоналом ґрунтується на принципах системності, цілісності та динамічності, що забезпечують гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. З одного боку, це передбачає адаптацію технологічних інновацій — цифрових платформ,

автоматизації рутинних процесів, застосування аналітичних інструментів, з іншого - розвиток людського капіталу, формування інноваційної культури, що стимулює творчий потенціал та самореалізацію працівників [43].

Аналіз проблем, що аналізуються, свідчать, що інновації в управлінні персоналом мають бути орієнтовані на створення цінності як для працівника, так і для організації в цілому. Це реалізується через комплексний підхід, який включає розвиток компетенцій, підвищення мотивації, зміцнення лідерства і створення середовища, що підтримує ініціативу і експериментування. Крім того, актуальним є інтеграційний підхід, який поєднує методології менеджменту знань, організаційної поведінки, стратегічного управління та інформаційних технологій. Це дозволяє не лише оптимізувати традиційні HR-функції, а й формувати проактивні моделі управління, здатні прогнозувати кадрові потреби та забезпечувати стійкий розвиток підприємства у конкурентному середовищі [44].

Отже, використання інноваційних підходів у менеджменті персоналу на промислових підприємствах є фундаментом трансформації організаційної діяльності в умовах цифрової економіки та глобалізаційних викликів, що забезпечує довгострокову ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання (Табл.13)

Таблиця 13 Основні напрями використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Напрям	Зміст	Наукові підходи/методи	Практичне значення
Цифровізація HR-процесів	Впровадження електронних систем управління персоналом, аналітики даних, дистанційного навчання	Системний підхід, інформаційні технології, Big Data	Підвищення ефективності та оперативності управлінських рішень
Гейміфікація	Використання ігрових механізмів для мотивації та розвитку персоналу	Теорія мотивації, психолого-педагогічні методи	Підвищення залученості співробітників, розвиток творчого потенціалу
Корпоративна	Формування	Організаційна	Стимулювання

інноваційна культура	середовища, що заохочує інновації, наставництво, командна робота	поведінка, лідерство	ініціативності, посилення колективної відповідальності
Гнучкі форми організації праці	Впровадження дистанційної роботи, адаптивних графіків, гібридних моделей	Стратегічне управління, організаційна теорія	Зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників
Інтеграційний підхід	Поєднання менеджменту знань, стратегічного управління та IT для проактивного управління	Менеджмент знань, стратегічне планування	Прогнозування потреб, адаптація до змін
Розвиток компетенцій персоналу	Впровадження систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток м'яких навичок	Теорія навчання, освітні технології	Забезпечення відповідності кадрів сучасним вимогам виробництва
Мотиваційні інновації	Використання гнучких систем мотивації, індивідуалізація підходів, впровадження нематеріальних стимулів	Психологія мотивації, HR-менеджмент	Підвищення продуктивності та лояльності працівників
Управління змінами	Впровадження системного підходу до змін, адаптація персоналу до нових технологій та процесів	Теорії управління змінами, організаційна психологія	Зменшення опору змінам, підвищення ефективності трансформацій
Впровадження інноваційних технологій	Використання штучного інтелекту, автоматизації, роботизації в HR-процесах	Інформаційні технології, штучний інтелект	Оптимізація рутинних процесів, звільнення ресурсів для стратегічних задач
Оцінка ефективності інновацій	Впровадження метрик і KPI для оцінки результатів інноваційних проектів у сфері управління персоналом	Менеджмент якості, стратегічний менеджмент	Забезпечення контролю, корекція та підвищення ефективності інновацій

Таблиця 13 (сформована автором)

Аналіз інноваційних підходів до управління персоналом на промисловому підприємстві засвідчує, що їх впровадження є необхідною умовою для підвищення ефективності організаційної діяльності, адаптації до викликів цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Використання сучасних технологій (цифровізації, штучного інтелекту, автоматизації HR-процесів), розвиток корпоративної інноваційної культури, гейміфікації, гнучких

форм праці та безперервного навчання персоналу забезпечують не лише функціональну модернізацію кадрового менеджменту, а й формують нові моделі взаємодії працівників і керівництва, орієнтовані на цінності творчості, відповідальності й довіри.

2.3. Зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Аналіз зарубіжного досвіду демонструє, що сучасна модель інноваційного менеджменту персоналу - це гнучка, адаптивна, технологічна система, яка: поєднує стратегічне бачення з конкретними цифровими інструментами; базується на високому рівні автономії, довіри та відповідальності працівників; інтегрує принципи системного мислення, дизайну, гнучких методологій (agile, lean); передбачає адаптацію до постійних змін на ринку праці, в технологіях і в культурі праці [45].

Таблиця 14 – Ключові зарубіжні концепції та підходи розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Автор / Школа	Основна ідея / Концепція	Значення для інноваційного менеджменту персоналу
Пітер Друкер (США)	Концепція "керування за цілями" (MBO), менеджмент як практика досягнення результатів через людей	Орієнтація персоналу на стратегічні цілі підприємства, розкриття потенціалу співробітників
Генрі Мінцберг (Канада)	Модель ролей менеджера, організаційні конфігурації, децентралізація управління	Інноваційні структури організацій, важливість неформальних комунікацій у персональному менеджменті
Герберт Саймон (США)	Концепція обмеженої раціональності, моделювання процесу прийняття рішень	Створення адаптивних моделей управління персоналом в умовах невизначеності
Майкл Портер	Модель конкурентних переваг і «ланцюг	Інтеграція HR у загальну

(США)	створення вартості», в якій персонал — ключова складова стратегічного успіху	стратегію інноваційного розвитку підприємства
Едвард Демінг (США)	Теорія загального управління якістю (TQM), акцент на постійному вдосконаленні та залученні персоналу	Мотивація та залучення працівників у процеси змін і покращень
Дейв Ульріх (США)	HR як стратегічний партнер бізнесу, модель компетенцій HR-фахівця, концепція HRBP (HR Business Partner)	Перехід HR від облікової функції до стратегічної інноваційної ролі
Школа Toyota / Lean HR (Японія)	Безперервне вдосконалення (кайдзен), бережливе управління, повага до працівника	Активна участь персоналу в інноваціях, мінімізація втрат у процесах HR
Європейська соціальна модель	Орієнтація на добробут працівників, баланс між працею та життям, участь профспілок, корпоративна соціальна відповідальність	Людиноцентричний підхід до управління персоналом в інноваційній системі

Таблиця 14 (сформована автором)

Таким чином, виокремимо особливості зарубіжних моделей: 1) Інтеграція HRM до бізнес-стратегії підприємства. 2) Використання цифрових платформ, аналітики, AI для ухвалення HR-рішень. 3) Залучення персоналу до інноваційних процесів (інтрапідприємництво, ідеа-менеджмент). 4) Орієнтація на розвиток людського капіталу як ключового активу. 5) Сприяння культурі інновацій, довіри та відкритого обміну знаннями [46].

Зарубіжні концепції розвитку моделей інноваційного менеджменту персоналу ґрунтуються на стратегічному, системному та людиноцентричному підходах, де персонал виступає не як інструмент, а як рушійна сила змін. Їх вивчення та адаптація до вітчизняних умов дозволяє створити ефективну модель HR-менеджменту, здатну забезпечити конкурентоспроможність промислового підприємства в умовах глобальної цифровізації та інноваційного прориву [47].

Продовжуючи аналіз зарубіжних концепцій розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, доцільно поглибити розгляд інституційного контексту, цифрових трендів, а також прикладних інструментів, що формують практичну основу таких моделей. У країнах Європейського Союзу, США та Азії розвиток інноваційного менеджменту персоналу відбувається у тісному зв’язку з:

національними інноваційними системами; державними стратегіями цифровізації промисловості (Industry 4.0, Made in China 2025, European Green Deal); розвитком інституцій lifelong learning та цифрової освіти; цифровим трансформуванням HR-функцій: впровадженням HR Tech, People Analytics, Smart Workforce Tools [77]. Таким чином, модель інноваційного менеджменту персоналу в зарубіжних умовах - це не лише внутрішня управлінська технологія підприємства, а складова частина міжорганізаційної екосистеми, орієнтованої на безперервні зміни, навчання і кооперацію. Виокремимо провідні інструменти та методики, адаптивні для українських підприємств Табд.15)

Таблиця 15 - Провідні інструменти та методики, адаптивні для українських підприємств

Інструмент / Методика	**Опис**	**Автори / Країна походження**
People Analytics / HR-Analytics	Використання Big Data для оцінки ефективності персоналу, ризиків звільнення, мотивації	Deloitte, McKinsey (США), SAP SuccessFactors
Competency-based management (CBM)	Управління на основі професійних та поведінкових компетенцій	Boyatzis, Ulrich, HayGroup
Talent management	Системне виявлення, розвиток і утримання талантів	Korn Ferry, Gallup
Agile HR	Гнучке управління персоналом із залученням SCRUM, Kanban у HR-процеси	Practiced by Spotify, ING, Google
Design Thinking у HR	Креативний підхід до розробки HR-послуг через розуміння потреб працівників	IDEO, Stanford d.school
Digital HR platforms	Використання цифрових екосистем (Workday, Oracle HCM, SAP HR) для управління всіма HR-функціями	США, Німеччина, Нідерланди
Lean HR / Kaizen	Безперервне вдосконалення HR-процесів на основі скорочення втрат та збільшення цінності	Японія (Toyota HR), Lean Enterprise Institute

Таблиця15 (сформована автором)

Таким чином, для українських промислових підприємств адаптація зарубіжних моделей можлива за умов: формування культури інновацій; розвитку цифрової компетентності HR-менеджерів; інтеграції HR у загальну стратегію трансформації підприємства; розширення горизонтів міжнародної кооперації та запозичення кращих практик.

Висновки до розділу 2

1. Розкрито проблеми, що стримують ефективне впровадження інноваційного менеджменту в управлінні персоналом. Аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Показано, що інноваційний менеджмент у сфері управління персоналом стикається з низкою викликів на промислових підприємствах. Основні проблеми: 1) недостатній рівень цифрової трансформації – впровадження IT-рішень часто ускладнюється через консерватизм управлінських структур; 2) опір змінам серед персоналу – працівники не завжди готові до нововведень через відсутність мотивації або страх перед невідомим; 3) низький рівень компетенцій HR-фахівців щодо використання інноваційних інструментів (HR-аналітика, гейміфікація, штучний інтелект); 4) недостатнє стратегічне планування кадрових інновацій – інновації часто впроваджуються ситуативно, без системного підходу. Розглянуто ключові напрями використання сучасних інструментів інноваційного HR на промислових підприємствах. Напрями використання інноваційного менеджменту в управлінні персоналом включають: автоматизація HR-процесів – використання ERP-систем, хмарних платформ для обліку персоналу, електронного документообігу; інновації в навчанні та розвитку персоналу – дистанційне навчання, VR/AR-тренінги, мікролернінг; гнучкі форми мотивації – персоналізовані програми винагороди, гейміфіковані KPI; Talent management

4.0 – прогнозування потреб у персоналі на основі великих даних; культура інновацій – створення середовища, де заохочується ініціативність і творчість.

2. Проаналізовано ефективні зарубіжні концепції, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов. Зарубіжні концепції розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом: модель “Design Thinking” (США) – орієнтація на співпереживання та гнучке проєктування HR-рішень із врахуванням потреб працівників; Lean HR (Японія) – усунення втрат у кадрових процесах, фокус на цінність для працівника; Agile HR (Європа, США) – динамічна адаптація HR-практик, командна робота, швидке тестування нововведень; Модель “People Analytics” (США, Великобританія) – використання аналітичних інструментів для прийняття рішень у сфері управління персоналом; Scandinavian HR-модель – орієнтація на добробут працівників, довгострокову лояльність, інклюзивність.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

У сучасних умовах цифровізації підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних моделей управління персоналом. Основні напрями формування інноваційної моделі [78]: 1) Інтеграція цифрових технологій: впровадження хмарних HR-платформ, CRM-систем, автоматизованих систем рекрутингу (ATS); 2) Переорієнтація на дані: застосування People Analytics для аналізу задоволеності, продуктивності та прогнозування ризиків плинності кадрів; 3) Індивідуалізація розвитку персоналу: персоналізовані траєкторії навчання через LMS, адаптивне тестування, інтелектуальні рекомендації; 4) Гнучкість у прийнятті рішень: Agile-структури у відділах кадрів, крос-функціональні команди для проєктів розвитку персоналу; 5) Розвиток внутрішнього бренду роботодавця: цифрові канали комунікації, внутрішній PR, корпоративні соціальні мережі [48].

Формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві повинно відбуватись із врахуванням як глобальних трендів цифрової трансформації, так і специфіки галузі. Сучасна модель має ґрунтуватися на інтеграції технологій, гнучкості організаційної структури та системності управлінських рішень [49]. Виокремимо основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві (Табл.16)

Таблиця 16 – Основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Напрям	**Зміст**	**Характеристика**
Цифрова трансформація HR-процесів	Інноваційна модель повинна включати цифрові інструменти для управління всіма етапами життєвого циклу персоналу	Електронний рекрутинг із використанням штучного інтелекту для відбору кандидатів. Автоматизація кадрового документообігу за допомогою електронного підпису. Системи управління продуктивністю (PMS), які забезпечують об’єктивне оцінювання результатів роботи.
Agile-підходи до організації HR-діяльності	Гнучкі методології (Agile, Scrum) дозволяють швидко адаптувати кадрову політику до змін у середовищі:	Крос-функціональні команди HR-проєктів. Швидкі ітерації щодо впровадження інновацій (наприклад, тестування нових програм мотивації). Постійний зворотний зв'язок від працівників і менеджерів.
Впровадження People Analytics	Аналітика персоналу дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Модель має включати	Збір та аналіз даних про компетенції, задоволеність, текучість кадрів. Прогнозування потреб у персоналі на основі даних про виробничу динаміку. Побудову індивідуальних траєкторій розвитку на основі аналізу потенціалу працівників.
Орієнтація на розвиток персоналу	Ключовим ресурсом інновацій є знання та навички персоналу. Напрями розвитку включають	Дистанційне навчання з елементами гейміфікації. Менторські програми для передачі експертного досвіду. VR/AR тренажери для навчання в безпечному середовищі.
Підтримка корпоративної культури інновацій	Успішна модель повинна формувати культуру, орієнтовану на інновації:	Заохочення ініціативності працівників. Публічне визнання ідей, які дали результат. Створення внутрішніх платформ для обміну знаннями та проєктними ініціативами.
Інтеграція з бізнес-стратегією підприємства	Інноваційна модель HR повинна бути узгодженою з загальною стратегією підприємства	Участь HR у стратегічному плануванні. Визначення KPI, які підтримують інноваційні цілі бізнесу. Гнучке бюджетування кадрових інновацій.

Таблиця 16 (сформована автором)

У підсумку визначимо, що ефективне формування моделі інноваційного менеджменту на промисловому підприємстві передбачає глибоку інтеграцію цифрових рішень, активне використання даних, фокус на гнучкість і персоналізований розвиток співробітників. Такий підхід забезпечує високу адаптивність HR-системи до умов цифрової економіки та зростаючих вимог ринку праці [50].

Нами було обґрунтовано основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Встановлено, що успішне впровадження інноваційної моделі можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає цифрову трансформацію HR-процесів, використання аналітичних інструментів, гнучкість організаційної структури, орієнтацію на розвиток людського капіталу та формування інноваційної корпоративної культури [51].

Запропоновані напрями дозволяють адаптувати кадрову політику до сучасних умов цифровізації, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та ефективно реалізувати стратегічні цілі через розвиток персоналу як ключового ресурсу [52].

По-перше, цифрова трансформація HR-процесів є фундаментальним чинником модернізації управління персоналом. Це передбачає впровадження цифрових платформ для автоматизації рутинних завдань (наприклад, рекрутингу, оцінювання, навчання), використання систем управління талантами (HRMS), а також застосування інструментів Big Data та штучного інтелекту для аналізу ефективності персоналу і прогнозування кадрових потреб.

По-друге, впровадження аналітичних інструментів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Аналітика персоналу включає моніторинг ключових показників ефективності, оцінку рівня залученості співробітників, виявлення ризиків плинності кадрів та аналіз

мотиваційних чинників. Це створює основу для персоналізованих стратегій розвитку та утримання цінних фахівців [53].

По-третє, важливим є забезпечення гнучкості організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища. Гнучкість включає можливість формування міжфункціональних команд, впровадження agile-підходів у роботі, а також стимулювання ініціативності та самостійності співробітників [79]

Четвертим напрямом є орієнтація на розвиток людського капіталу — ключового ресурсу підприємства. Це означає системний підхід до підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для безперервного навчання, професійного зростання та розвитку лідерських компетенцій. Акцент робиться на інвестиції у знання та навички працівників, які забезпечують інноваційність та конкурентоспроможність підприємства [54].

Нарешті, формування інноваційної корпоративної культури сприяє підтримці змін та активному впровадженню інновацій у всі процеси управління персоналом. Така культура базується на відкритості до нових ідей, підтримці креативності, заохоченні співпраці та готовності ризикувати заради розвитку.

Узагальнюючи, запропоновані напрями формують цілісну модель інноваційного менеджменту, яка дозволяє адаптувати кадрову політику до сучасних викликів цифровізації, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей через розвиток та мотивацію персоналу як основного ресурсу компанії [55].

Цифрова трансформація HR-процесів включає:

1) Впровадження цифрових технологій у HR-сферу дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад: Автоматизація рекрутингу через платформи типу Workday або LinkedIn Talent Solutions скорочує час пошуку та відбору кандидатів. Використання електронних систем управління навчанням (LMS), таких як Moodle або SAP SuccessFactors, дає змогу організувати дистанційне навчання співробітників, що особливо актуально для великих виробництв із географічно розподіленими підрозділами.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних про продуктивність працівників допомагає виявити потенційні зони для підвищення кваліфікації та прогнозувати кадрові потреби [56].

2) Використання аналітичних інструментів. Аналітика персоналу дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення відстеження ключових показників ефективності (KPI), наприклад, плинності кадрів, рівня задоволеності працівників, часу закриття вакансій. Проведення аналізу причин плинності допомагає вчасно виявити проблеми в робочому середовищі і розробити заходи для утримання цінних співробітників. Використання прогнозної аналітики дозволяє планувати потреби у нових компетенціях і формувати плани розвитку персоналу відповідно до стратегії підприємства [80].

3) Гнучкість організаційної структури означає здатність організації швидко реагувати на зміни. Впровадження гнучких форм зайнятості, таких як проєктна робота, віддалена праця або неповний робочий день, дає можливість залучати різноманітні таланти. Створення крос-функціональних команд для реалізації інноваційних проєктів стимулює обмін знаннями між різними підрозділами і покращує комунікацію. Використання agile-методологій у HR-процесах сприяє більш оперативному прийняттю рішень і підвищує мотивацію працівників через їхню участь у процесах змін [57].

4) Орієнтація на розвиток людського капіталу - це інвестиції в персонал, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність: регулярне проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації з урахуванням сучасних технологій і ринкових вимог; розвиток лідерських програм для формування майбутніх менеджерів і керівників проєктів; впровадження системи менторства та коучингу для підтримки професійного росту співробітників [58].

5) Формування інноваційної корпоративної культури, так як культура, що підтримує інновації, стає драйвером змін, включає заохочення ініціативи та креативності через внутрішні конкурси ідей, хакатони, воркшопи; відкритий обмін інформацією і знаннями за допомогою корпоративних соціальних мереж і платформ, таких як Microsoft Teams або Yammer. Підтримка помилок як

частини навчального процесу допомагає формувати середовище, де працівники не бояться експериментувати і пропонувати нові рішення.

Запропоновані напрями створюють синергетичний ефект, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів цифрової доби, а й активно використовувати можливості цифровізації для підвищення ефективності управління персоналом. Вони формують міцний фундамент для конкурентоспроможності підприємства через розвиток і мотивацію людського капіталу, створюючи умови для сталого зростання та інноваційного розвитку.

3.2 Практичні рекомендації удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві

Для удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві слід зосередитися на впровадженні комплексного підходу, що базується на цифровій трансформації та розвитку людського капіталу [59].

По-перше, необхідно активізувати процес автоматизації HR-функцій шляхом впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, які забезпечують ефективний облік, аналіз та планування кадрових ресурсів. Це сприятиме оптимізації рекрутингу, оцінки продуктивності та організації навчання співробітників [60].

По-друге, рекомендується впровадити аналітичні інструменти для моніторингу ключових показників ефективності персоналу, що дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку і мотивації працівників, а також прогнозувати потреби підприємства у нових компетенціях.

По-третє, важливо забезпечити гнучкість організаційної структури, впроваджуючи проєктні та крос-функціональні команди, що дозволить

оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та сприятиме формуванню атмосфери співпраці і креативності [61].

По-четверте, слід зосередити увагу на системному розвитку людського капіталу через регулярні тренінги, програми менторства та лідерства, що забезпечать безперервне підвищення кваліфікації персоналу і створення кадрового резерву для реалізації стратегічних цілей підприємства.

По-п’яте, важливо формувати інноваційну корпоративну культуру, яка стимулює ініціативність, відкритість до змін та підтримку новаторських ідей шляхом організації внутрішніх конкурсів, навчальних заходів і впровадження механізмів зворотного зв’язку [62].

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволить підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємства, забезпечити ефективне управління персоналом у умовах цифрової трансформації та створити основу для сталого інноваційного розвитку [63].

Для успішного удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві важливо реалізувати комплексний підхід, що охоплює цифрову трансформацію HR-процесів, розвиток людського капіталу, гнучкість організаційної структури та формування інноваційної корпоративної культури. Перш за все, рекомендується впровадити сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRMS), які дозволяють автоматизувати основні HR-функції, такі як підбір персоналу, оцінка ефективності, планування кар’єрного розвитку та організація навчання. Це значно підвищить оперативність і точність обробки кадрових даних, оптимізує робочі процеси та зменшить адміністративне навантаження на HR-відділ. Застосування цифрових інструментів, таких як платформи дистанційного навчання та системи електронного документообігу, сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників у зручний для них час і знизить витрати на навчальні програми [64].

Наступним важливим кроком є впровадження аналітичних інструментів для глибокого аналізу даних про персонал. Використання HR-аналітики

дозволить відстежувати ключові показники, такі як продуктивність, плинність кадрів, рівень залученості та мотивації працівників, а також ефективність навчальних заходів. На основі отриманих даних можна формувати персоналізовані програми розвитку і мотивації, а також прогнозувати кадрові потреби підприємства відповідно до стратегічних цілей. Такий підхід підвищує якість управлінських рішень і сприяє створенню прозорої системи оцінки працівників [65].

Важливо також забезпечити гнучкість організаційної структури, що передбачає створення міжфункціональних і проєктних команд, впровадження agile-методологій в управлінні персоналом, а також підтримку гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота чи неповний робочий час. Це дозволить швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищить ефективність співпраці між різними підрозділами і сприятиме розвитку інноваційних проєктів. Гнучкість також сприятиме покращенню балансу між роботою і особистим життям працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність [66].

Не менш важливим напрямом є системний розвиток людського капіталу. Це передбачає регулярне проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації з урахуванням актуальних технологічних та ринкових трендів. Впровадження програм менторства і коучингу сприятиме розвитку професійних компетенцій і лідерських якостей співробітників, а також допоможе формувати кадровий резерв для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток працівників і підтримати їхню конкурентоспроможність у цифрову епоху [67].

Останнім важливим елементом є формування інноваційної корпоративної культури, яка підтримує відкритість до змін, заохочує креативність і ініціативність співробітників. Для цього рекомендується впроваджувати внутрішні конкурси ідей, хакатони, воркшопи та інші формати активної взаємодії персоналу, а також забезпечувати відкритий зворотний зв’язок і

підтримку новаторських проектів. Створення атмосфери, де помилки розглядаються як частина процесу навчання, сприятиме більшій готовності працівників експериментувати та впроваджувати інновації [68].

Таким чином, комплексна реалізація зазначених рекомендацій дозволить промисловому підприємству не лише адаптувати управління персоналом до вимог цифрової трансформації, а й створити умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективної реалізації стратегічних цілей через максимальне використання потенціалу людського капіталу [69].

1. Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRMS). Для підвищення ефективності управління кадрами промислового підприємства важливо інтегрувати сучасні HR-системи, які автоматизують ключові процеси: підбір персоналу, адаптацію нових співробітників, оцінку продуктивності, планування кар'єри та організацію навчання. Ці системи мають забезпечувати централізований доступ до даних, що дозволяє оперативно отримувати аналітику, автоматично формувати звіти і контролювати виконання кадрових процесів. Використання таких технологій дозволяє значно скоротити час на рутинні операції, знизити ризики помилок і підвищити прозорість управління. Впровадження HRMS варто поєднувати з навчанням HR-фахівців і керівників щодо максимально ефективного використання нових інструментів [70].

2. Використання аналітичних інструментів для моніторингу і прогнозування. Важливим кроком удосконалення моделі інноваційного менеджменту є застосування аналітики HR (HR analytics), яка допомагає оцінити ключові показники ефективності персоналу: продуктивність, залученість, плинність кадрів, рівень задоволеності роботою. Аналітичні платформи дають змогу не лише реєструвати поточний стан, а й прогнозувати майбутні потреби в кадрах, виявляти слабкі місця у системі мотивації та професійного розвитку. На основі отриманих даних керівництво підприємства може приймати обґрунтовані рішення щодо коригування кадрової політики, розробки індивідуальних програм навчання та стимулювання працівників.

Важливо забезпечити постійний збір і аналіз даних, а також інтеграцію аналітичних інструментів з іншими інформаційними системами підприємства [71].

3. Забезпечення гнучкості організаційної структури. Гнучка організаційна структура є ключовим чинником адаптивності підприємства в умовах стрімких змін ринку та технологій. Для цього необхідно впроваджувати проєктний підхід до управління, створюючи міжфункціональні команди, які можуть швидко мобілізуватися для виконання конкретних завдань або інноваційних проєктів. Важливо також підтримувати використання методологій agile, які сприяють оперативній комунікації, колективному ухваленню рішень і швидкому впровадженню змін. Розширення форм зайнятості за рахунок дистанційної роботи, гнучкого графіку або неповної зайнятості дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців, підвищує їхню мотивацію та знижує рівень вигорання. Такий підхід створює сприятливе середовище для розвитку інновацій та підвищує загальну продуктивність праці [72].

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Встановлено, що ключовими складовими ефективної моделі є цифрова трансформація HR-процесів, що забезпечує автоматизацію та оптимізацію кадрової роботи; впровадження аналітичних інструментів, які дозволяють моніторити показники ефективності, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення; гнучкість організаційної структури, що сприяє швидкій адаптації до змін ринкового середовища та технологічних інновацій; системний розвиток людського капіталу через навчання, менторство та кар’єрне зростання; а також

формування інноваційної корпоративної культури, яка стимулює креативність і впровадження нових ідей.

На основі цих напрямів розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом. Зокрема, запропоновано впроваджувати сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRMS) для автоматизації ключових HR-процесів та підвищення їх прозорості, а також застосовувати аналітичні інструменти HR-аналітики для якісного аналізу і прогнозування кадрових показників. Крім того, акцентовано на необхідності забезпечення гнучкості організаційної структури через проєктний підхід і agile-методології, що сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та оперативному впровадженню змін. Особлива увага приділяється постійному розвитку персоналу, який є ключовим ресурсом підприємства, а також створенню сприятливого інноваційного середовища, що мотивує працівників до активної участі у впровадженні нововведень.

Загалом, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить промисловому підприємству адаптувати кадрову політику до вимог цифрової епохи, підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності, а також забезпечити сталий розвиток через максимальне використання потенціалу людського капіталу. Такий комплексний підхід стане запорукою успішної трансформації управління персоналом і створення інноваційної організаційної культури, здатної відповідати на виклики сучасного ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

1. Досліджено основні напрями формування моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, що включають цифрову трансформацію HR-процесів, використання аналітичних інструментів, гнучкість організаційної структури, розвиток людського капіталу та формування інноваційної корпоративної культури.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення моделі інноваційного менеджменту, які передбачають впровадження сучасних HR-систем, застосування HR-аналітики для моніторингу і прогнозування кадрових

потреб, забезпечення гнучкості організаційної структури, системний розвиток персоналу та створення сприятливого інноваційного середовища на підприємстві.

ВИСНОВКИ

1. Проведено всебічний теоретичний аналіз наукових засад інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві, що дозволило систематизувати сучасні підходи та концепції, які визначають розвиток інноваційної діяльності у сфері HR. Визначено, що інноваційний менеджмент у персоналі має базуватися на інтеграції технологічних інновацій, стратегічного планування та адаптивності організаційних структур.

2. З’ясовано і чітко окреслено понятєво-категоріальний апарат, який утворює теоретичну основу моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом. Визначено ключові категорії, такі як «інновації в HR», «цифрова трансформація», «розвиток людського капіталу» та «інноваційна корпоративна культура», що формують семантичне поле дослідження і сприяють уніфікації підходів до впровадження інновацій.

3. Визначено методологічні засади розробки моделі інноваційного менеджменту, які базуються на синтезі системного, процесного та адаптивного підходів, а також на використанні цифрових технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту та HR-аналітики. Запропоновано методологічні інструменти, що забезпечують інтеграцію інновацій у всі HR-функції з урахуванням специфіки промислових підприємств.

4. Проведено глибокий аналіз діагностики проблем інноваційного менеджменту в управлінні персоналом, який виявив ключові бар’єри, такі як культурний опір інноваціям, нестача цифрових компетенцій у працівників, фрагментарність HR-процесів і відсутність цілісної стратегії цифрової трансформації. Акцентовано увагу на необхідності системного підходу до подолання цих проблем через комплексні заходи розвитку корпоративної культури та безперервного навчання.

5. Розкрито перспективні напрями використання інноваційного менеджменту, які включають впровадження цифрових платформ для автоматизації рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання персоналу; застосування аналітичних систем для прогнозування кадрових потреб і управління талантами; а також розвиток гнучких організаційних структур, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку і технологічного середовища.

6. Проаналізовано зарубіжний досвід та концепції розробки моделей інноваційного менеджменту, що надало можливість ідентифікувати найкращі практики міжнародних компаній. Запропоновано адаптувати ці концепції з урахуванням специфіки вітчизняної промисловості, зокрема орієнтації на розвиток інноваційних компетенцій, інвестиції в цифрові технології та створення екосистеми підтримки інновацій.

7. Досліджено напрями формування інноваційної моделі управління персоналом, яка передбачає комплексну цифрову трансформацію HR-функцій, розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу, активне впровадження інноваційної корпоративної культури та забезпечення гнучкості організаційних процесів. Запропоновано використання сучасних технологічних рішень, зокрема автоматизованих систем управління персоналом, інструментів для онлайн-навчання та платформи для внутрішньої комунікації.

8. Розроблено практичні рекомендації для удосконалення моделі інноваційного менеджменту, які включають інтеграцію цифрових HR-систем, застосування HR-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток стратегічних компетенцій працівників через програми безперервного навчання та формування інноваційної корпоративної культури, що стимулює творчий потенціал та адаптивність колективу. Запропоновані рекомендації забезпечують підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок оптимізації кадрових процесів, адаптації до цифрової економіки та посилення стратегічної ролі людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа Марина. Концепція антикризового регіонального менеджменту як чинник забезпечення сталого розвитку. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija*, 2023. P. 9.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О. Модель «4Р маркетинг-микс» Филиппа Котлера и расширение ее переменных до модели 5Р, 7Р. Conference article collection «Management, business, technologies, innovation: trends and challenges». Marijampole university of applied sciences faculty of business and technology. 20 st –21 nd of May Marijampole : *Marijampolės kolegija,* 2021. С. 23-28.

3. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : *Publishing house «Helvetica»,* 2022. 11 (88). С. 169-182.

4. Ажажа М. А. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (РІС) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 20-27.

5. Марина Ажажа, Валентина Воронкова, Микола Бойко, Марина, Коротких. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. Humanities studies: Collection of Scientific

Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). P. 181–189.

6. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 19-20.

7. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ*, 2019. С.278-279.

8. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С.38-41

9. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С. 42-44.

10. Бурашнікова Олена. Синергетична методологія аналізу податкової системи. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н.,

проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.269-275.

11. Бушман Тетяна, Ажажа Марина, Фурсін Олександр, Венгер Ольга. Нові форми комунікації в умовах діджиталізації та інтернет. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.338-343.

12. Венгер Ольга. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. anagerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 82-83.

13. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : *Олді+,* 2023. С. 266-270.

14. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.130-133.

15. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

16. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2021. С.24-30.

17. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing. Services,* 2022. С.71-80

18. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій 2022. № 3 (03). С. 109-117.

19. Воронкова В .Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 445-447.

20. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П. Формування концепції відповідального суспільства у період кризи: вектори розвитку та актуальні проблеми діджиталізації. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 447-449.

21. Воронкова В. Г. Інноваційні засади розвитку менеджменту організацій в умовах цифровізації: Agile-методологія. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка

А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.107-109.

22. Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.511-517.

23. Воронкова В. Г. Agile-філософія як теорія складних систем управління у цифровому суспільстві. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.10-14.

24. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Складність: нова наука VUCA на кордоні впорядкованості і хаосу. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С.12-15.

25. Воронкова В. Г. Моделі соціального захисту та інституціонального забезпечення соціально-відповідальних урядів в умовах пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В*. 2021. С.291-294.

26. Воронкова В. Г., Нікітенко В .О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В*. 2021. С. 294-296.

27. Калюжна Юлія, Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Крос-культурний підхід до управління організацією та необхідність формування командоутворення. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* С.463-470.

30. Глущевський В. В., Метрик, В. В. Смородін. Моделювання адаптивних механізмів зниження ризиків виникнення загроз економічній безпеці підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 140-147.

31. Глущевський В. В. Методологія моделювання простору задач у системі управління промисловим підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015, № 1. С.124-134.

32. Колісник Я. Зарубіжний досвід розробки моделі інноваційного менеджменту в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т.5. С.112-113.

33. Ларченко О. Використання імітаційного моделювання під час розв’язання задач економічної оптимізації. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка, 2021 (10). С. 149-156.

34. Мар’єнко Вікторія. Використання нових можливостей управління цифровою економікою та інтелектуальним виробництвом регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2023. С. 37-38.

32. Мар’єнко Вікторія, Воронкова Валентина. Інформаціоналізм та управління великими даними як теоретична і методологічна основа трансформації менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-

економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.426-433

33. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62-81.

34. Мар'єнко В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник підвищення ефективності інноваційного потенціалу організації. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 9 (86). С. 154-167.

35. Мар'єнко В.Ю. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ікт) на розвиток суспільства, людини, техніки: соціально-філософський аналіз. Освітній дискурс: збірник наукових праць / голов. ред. О.П.Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука-технології-інформація». 2023. Випуск 47 (12) С.61-72.

36. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В. Цифрові технології у промисловій логістиці Китаю. Китайська цивілізація : традиції та сучасність : матеріали XVII міжнародної наукової конференції, 14 грудня 2023 р., м. Київ. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 258-262.

37. Метеленко Н.Г., Андрюкайтене Регіна. ІКТ нового покоління як чинник розвитку інноваційної економіки цифрового століття. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С 449-451.

38. Метеленко В. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. "Vectors of the development of science and education in the modern world

” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.79-95.

39. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*. 2023. С. 173 - 220.

40. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С. 378-384.

41. Мороз О. С. Інжинірінговий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». ІІ Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : *Нілан-ЛТД*, 2022. С. 98-105.

42. Мороз О. С. Розв’язання трудових конфліктів в умовах кризи, як чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О. Запоріжжя : *Запорізький національний університет,* 2022. С. 115-117.

43. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя *: Видавничий дім «Гельветика.* 2021. С. 243 – 290.

44. Нікітенко Віталіна. Філософія військового управління в умовах цифровізації як нового наукового напрямку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : *Publishing house "Helvetica",* 2023. 17 (94). С. 50-59.

45. Нікітенко В. О., Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Системний аналіз управління як складної системи у контексті нової парадигми мислення. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.20-23.

46. Нікітенко В. О., Кивлюк О. П. Системне та дата-аналітичне мислення як стратегічні ресурси сучасних організацій. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.77-80.

47. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організацій. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : *НУ «Запорізька політехніка»,* 2023. С.80-84.

48. Нікітенко Віталіна, Холодулін Андрій, Грамчук Марина. Розвиток творчої економіки та творчого менеджменту у цифровому місті Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres*, 2023. С. 343-349.

49. Нікітенко В. О. Цифрова трансформація у предметному полі викликів і можливостей цифрової цивілізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С.111-114.

50. Нікітенко В. Креативний клас як чинник удосконалення людського капіталу у контексті розвитку смарт-освіти. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Zaporizhzhia National University. 2021. № 7(84). С. 22-30.

51. Олексенко Р. І., Нікітенко В. О. Логіка як наука про прийняття управлінських рішень в інформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers.* Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, . 2021. № 8(85). С. 40-47.

52. Michael E. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA : The Free Press, 1980. 396 с.

53. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*, 2022. 480 с.

54. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. 706 с.

55. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н.,

проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. 484 с.

56. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres,* 2022.

57. Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : *ТОВ «Твори»,* 2023. С.49-52.

58. Фурсін Олександр. Цифрова комунікація у контексті комунікаційних наук. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Marijmpolės kolegija, Marijampolė*, 2023. С.30-31.

59. Фурсін О. О. Комунікаційний менеджмент як система соціальної взаємодії та «буття людини в комунікації". Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запоріжжя : *ЗНУ,* 2021. С. 70-73.

60. Фурсін О. О. Категоріальний аналіз системного підходу до публічного управління та адміністрування. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С.50-52.

61. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка

А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С. 109-111.

62. Фурсін О. О. Територіальне управління та місцеве самоврядування: проблеми, виміри, перспективи . Vectors of the development of science and education in the modern world : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.308-323.

63. Фурсін Олександр. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С.256-262.

64. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юлія. Формування гуманістичної візії Digital-Hrm в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2023. 16 (9). P.190-200.

65. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.57-64.

66. Череп А., Нікітенко В., Воронкова В. Становлення і розвиток концепції людської безпеки як чинник людського розвитку та досягнення прогресу. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро : *Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ*, 2023. С.103-107.

67. Cherep A., Voronkova V., Androsova O. Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital ag. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022. 8 (3). 2022. P. 210-219

68. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Культурне різноманіття як тренд толерантності в європейському філософському дискурсі. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 548-555.

69. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*,2022. С.499-506.

70. Cherep A. V., Andriukaitienė R. M., Voronkova V. G. Zaporizhzhia National University, Lithuanian Sports University. Motivations for the spiritual growth of youth in order to increase the level of development of the state. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки:* збірн. наук. прац. Всеукр. наук.- практ. конф., Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг : 2022. С. 484-486.

71. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Експоненційні технології як економічний ресурс концепції цифрової економіки. "Innovative resources of modern science" ("Інноваційні ресурси сучасної науки"). collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 48-58.

72. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. Humanities studies : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). С. 134-141.

73. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови

досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С.499-506.

74. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Освіта, наука та цифрові навички XXI століття. Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука в період глобальних криз та конфліктів у XXI столітті» (Київ, 08–09 грудня 2023 року). / упор. В. Шпак; за загальною редакцією С. Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-об'ява», 2023.С.32-48.

75. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Штучний інтелект як драйвер економічної трансформації: стратегічні вектори розвиткую Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. 195 p. С.69-82

76. Шапуров Олександр, Мороз Олег, Ільченко Сергій. Людський капітал як основна складова концепції промислового менеджменту Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres*, 2023. С.324-326.

77. Шапуров Олександр, Фурсін Олександр, Дуюн Олеся. Управління промисловими підприємствами на основі BLOCK CHAIN TECHNOLOGY та BIGDATA Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н.,

проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.326-331.

78. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : *«Видавничий дім «Гельветика»,* 2021. 586 с.

79. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2023. 816 с.

80. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : L*iha-Pres,* 2024. 592 с.