



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

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.60>**

**УДК 005.96:005.591.6:658**

*Г. М. Тарасюк,*

*д. е. н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування,*

*Державний університет «Житомирська політехніка»*

*ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0001-5112-102X>*

*Я. М. Лагута,*

*к. е. н., доцент, докторант, Державний університет*

*«Житомирська політехніка»*

*ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0002-2338-5500>*

*Б.С. Поплавський,*

*здобувач PhD, Державний університет «Житомирська політехніка»*

*ORCID ID : <https://orcid.org/0009-0009-3433-8011>*

## **ВПЛИВ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

*H. Tarasiuk,*

*Doctor of Economics Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Business and  
Service Industry, Zhytomyr Polytechnic State University*

*Y. Laguta,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral student*

*State University Zhytomyr Polytechnic*

*B. Poplavskiy,*

*Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University*

## **THE IMPACT OF HR STRATEGY ON INNOVATION ACTIVITY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS**

*У статті обґрунтовано, що кадрова стратегія є ключовим чинником формування інноваційної спроможності та конкурентних переваг підприємств і організацій. Запропоновано причинно-наслідковий ланцюг «кадрова стратегія - інноваційна активність - конкурентоспроможність», у якому інноваційна активність виконує роль медіатора впливу кадрових рішень на ринкові результати. Проаналізовано інноваційну активність підприємств України за 2018-2024 роки за періодами. Досліджено еволюцію застосування моделі АМО у HRM за періодами її формування, доведено доцільність її застосування в умовах воєнного стану та у післявоєнний період. Систематизовано інструменти кадрової стратегії за логікою моделі АМО (ability-motivation-opportunity): розвиток компетентностей, мотивація до нововведень і створення можливостей участі персоналу в інноваціях. Запропоновано матрицю відповідності ключових HR-інструментів типам інновацій (продуктові, процесні, організаційні) та групам показників конкурентоспроможності (продуктивність, якість, швидкість виведення нових рішень, ринкова стійкість). Розглянуто алгоритм формування кадрової стратегії інноваційного розвитку, що включає діагностику кадрового потенціалу, виділення критичних ролей, дизайн стимулів, організацію крос-функціональних команд і застосування HR-аналітики з контролем результатів через систему KPI. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих інструментів для підвищення результативності інноваційних програм та зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану і післявоєнного розвитку.*

*The article substantiates that HR strategy is a key factor in building the innovation capability and competitive advantages of enterprises and organizations. A cause-and-effect chain «HR strategy - innovation activity - competitiveness» is proposed, in which innovation activity acts as a mediator of the impact of HR decisions on market outcomes. The innovation activity of Ukrainian enterprises for 2018-2024 is analyzed by reporting periods. The evolution of applying the AMO*

*model in HRM across the stages of its development is examined, and the feasibility of using this framework under martial law and in the post-war period is justified. HR strategy instruments are systematized according to the AMO (ability-motivation-opportunity) logic: capability development, motivation for innovation, and creating opportunities for employees' participation in innovation. A matrix is proposed to align key HR instruments with types of innovation (product, process, organizational) and groups of competitiveness indicators (productivity, quality, speed of introducing new solutions, market resilience). An algorithm for shaping an innovation-driven HR strategy is considered, including diagnosing HR potential, identifying critical roles, designing incentives, organizing cross-functional teams, and applying HR analytics with performance control through a KPI system. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed instruments to increase the effectiveness of innovation programs and strengthen the competitiveness of enterprises under martial law and during post-war recovery and development.*

**Ключові слова:** *кадрова стратегія; стратегічне управління персоналом; інноваційна активність; конкурентоспроможність; підприємство; організація; HR-інструменти; KPI, ефективність.*

**Keywords:** *HR strategy; strategic human resource management; innovation activity; competitiveness; enterprise; organization; HR instruments; KPI; efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Для підприємств і організацій інноваційна активність дедалі частіше визначає здатність утримувати й нарощувати конкурентні позиції, особливо в умовах воєнного стану, коли загострюються ресурсні обмеження, порушуються ланцюги постачання, зростають логістичні та безпекові ризики, а ринки характеризуються високою невизначеністю. У таких обставинах інновації стають не лише інструментом розвитку, а й механізмом адаптації та виживання: переходу на альтернативні технології, швидкого перепроєктування процесів, впровадження цифрових

рішень, заміщення дефіцитних ресурсів і переорієнтації на нові сегменти попиту. У повоєнний період роль інновацій посилюватиметься ще більше, адже відновлення та модернізація економіки потребуватимуть підвищення продуктивності, технологічного оновлення, розвитку експортного потенціалу та інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги. Проте, інновації залежать не лише від інвестицій у технології чи дослідження та розробки, а й від того, наскільки ефективно сформовано та реалізовано кадрову стратегію: добір і розвиток критичних компетентностей, мотивація до змін, організація командної взаємодії та управління знаннями. Воєнні виклики додатково ускладнюють реалізацію кадрової стратегії через дефіцит робочої сили, міграцію та мобілізацію персоналу, зростання навантаження і ризику професійного вигорання, потребу в швидкому перенавчанні, а також необхідність забезпечення безперервності ключових процесів. У повоєнній відбудові ці чинники трансформуються у потребу нарощування людського капіталу, відновлення компетентнісних «ланцюгів», формування кадрового резерву та інституціоналізації інноваційних практик на підприємствах і в організаціях.

На практиці нерідко спостерігається розрив між інноваційною стратегією і кадровими рішеннями, що проявляється у дефіциті компетентностей, високій плинності ключових фахівців, повільному впровадженні новацій і зниженні конкурентоспроможності. В умовах війни цей розрив посилюється, оскільки зростає «ціна» кадрових помилок, а час на адаптацію скорочується; у повоєнний період він може стримувати модернізацію та відновлення підприємств. Тому актуальним завданням є обґрунтування інструментів кадрової стратегії, які забезпечують системне зростання інноваційної активності та її конвертацію у стійкі конкурентні переваги в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** У науковій літературі зв'язок кадрової стратегії з конкурентними стратегіями підприємства ґрунтовно висвітлено в дослідженнях, які доводять необхідність узгодження HRM-практик (практики управління людськими ресурсами) із типом конкурентної поведінки [1]. Серед зарубіжних вчених, які сформували

теоретичні підходи до узгодження HRM із конкурентною стратегією, HPWS (високоєфективні системи організації праці) та інноваційною результативністю, доцільно виокремити: Р. Шулера, С. Джексона [1], М. Х'юселіда [2], К. Лаурсена, Н. Фосса [3], Д. Хіменес-Хіменес, Р. Санз-Валле [4], К. Цзянга, Д. Лепака [5], Х. Сік, М.-Р. Дієль [6], М. Кроссан, М. Апейдін [7], а також методичні напрацювання OECD [8]. Серед вітчизняних дослідників, які аналізують кадрову стратегію, розвиток персоналу в контексті ефективності та конкурентоспроможності підприємств, можна виділити: О. Помаз, Б. Корольчука, А. Колісника, А. Безпалько [11], І. Шевченко, С. Кубіцького, Ю. Кубіцького [12] та інших. Подальший розвиток цієї логіки отримали підходи HPWS, що демонструють вплив «пакетів» HR-практик на продуктивність, плинність персоналу та фінансові результати [2]. Окремий напрям формують праці, присвячені комплементарності HR-практик і їх впливу на інноваційну результативність [3,4], а також метааналізи, які обґрунтовують медіаторні механізми впливу HRM на організаційні результати через людський капітал, поведінку працівників і процеси виконання [5]. Систематичні огляди підкреслюють, що найстійкіший ефект забезпечують саме узгоджені набори HR-практик, а не окремі інструменти [6]. Для операціоналізації інноваційної активності релевантними є підходи Oslo Manual (класифікація та принципи вимірювання інновацій) [8] і багатовимірні моделі організаційних інновацій [7]. Теоретичний зв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю підсилюється ресурсною логікою [9] і концепцією динамічних здібностей (здатність підприємства перебудовувати ресурси під зміни) [10]. У вітчизняних дослідженнях акцентується роль кадрової стратегії та розвитку персоналу як чинників конкурентоспроможності й адаптивності підприємств [11, 12]. У сукупності зазначені напрацювання формують теоретико-методичну основу для побудови прикладної моделі впливу кадрової стратегії на інноваційну активність і конкурентоспроможність підприємств та організацій.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються: питання формування інтегрованої моделі «кадрова стратегія -

інноваційна активність - конкурентоспроможність» із чітким розмежуванням інструментів і показників; систематизації HR-інструментів як портфеля, що одночасно формує компетентності, мотивацію та можливості участі; практичні алгоритми впровадження кадрової стратегії, які пов'язують HR-дії з інноваційними й конкурентними результатами через систему KPI та HR-аналітики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування впливу кадрової стратегії на інноваційну активність і конкурентоспроможність підприємств та організацій і розроблення інструментального підходу до формування HR-стратегії інноваційного розвитку. Для досягнення мети поставлено завдання: дослідити інноваційну активність підприємств за останні періоди розвитку, уточнити механізм впливу кадрової стратегії на інноваційну активність і конкурентоспроможність; систематизувати HR-інструменти за АМО-логікою; запропонувати матрицю відповідності HR-інструментів типам інновацій і показникам конкурентоспроможності; сформувати алгоритм впровадження та контролю через KPI.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрова стратегія виступає «передавальним механізмом» між загальною стратегією розвитку та щоденними управлінськими практиками, що визначають поведінку персоналу у процесах генерування, відбору та реалізації інновацій. У межах причинно-наслідкового ланцюга «кадрова стратегія - інноваційна активність - конкурентоспроможність» інноваційна активність розглядається як медіатор: HR-рішення впливають на компетентності та залученість, а через них на інтенсивність і результативність інновацій, що в свою чергу формує конкурентні переваги.

За даними Державної служби статистики в Україні кількість інноваційно активних підприємств зросла з 2283 одиниць в 2018-2020 роках до 4136 одиниць за 2022-2024 роки, тобто на 1853 підприємства більше (збільшення на 81%) (Табл.1).

**Таблиця 1. Інноваційна активність підприємств України  
за 2020-2024 роки**

| Період        | Загальна<br>кількість<br>підприємств,<br>охоплених<br>спостереженням<br>*, од. | Інноваційно<br>активні<br>підприємства,<br>од. | Частка<br>інноваційно<br>активних<br>підприємств,<br>% | Частка<br>інноваційно<br>активних<br>підприємств в<br>промисловості, % |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 2018-2020 рр. | 26904                                                                          | 2283                                           | 8,5                                                    | 12,9                                                                   |
| 2020-2022 рр. | 24688                                                                          | 2589                                           | 10,5                                                   | 14,1                                                                   |
| 2022-2024 рр. | 23564                                                                          | 4136                                           | 17,6                                                   | 24,2                                                                   |

*\* Сукупність спостереження охоплює підприємства з визначених видів діяльності (секції В, С, D, E, H, J, K, розділ 46 секції G, розділи 71-73 секції M) та з певними обмеженнями активністю; великі підприємства та інноваційно активні промислові з 50+ працівниками мають суцільне охоплення, для решти застосовується вибірковий метод і зважування. Отже, ці частки відображають «інноваційність у межах охопленої сукупності», а не всіх суб'єктів економіки (особливо мікробізнесу).*

*Джерело: складено за даними [13]*

Частка інноваційно активних підприємств зросла з 8,5% до 17,6% , тобто більш ніж у 2 рази. А отже, попри скорочення бази підприємств у спостереженні, інтенсивність інноваційної поведінки серед тих, хто залишився активним, суттєво посилилась. У промисловості частка таких підприємств зросла з 12,9% у 2018-2020 роках до 24,2% у 2022-2024 роки, тобто збільшення на 11,3 в.п. Промисловість формує приблизно дві третини всіх інноваційно активних підприємств у сукупності, 62-68% залежно від періоду, а її внесок у приріст інноваційно активних у 2022-2024 роки становить близько 62%. Це означає, що структурно саме промисловий сектор забезпечує зростання показника [13]. Воєнний стан в Україні дещо повпливав на цю ситуацію, через те різке зростання частки у періоді 2022-2024 років можна інтерпретувати як комбінацію: «інновації вимушеної адаптації» (підприємства, які виживають, часто змушені змінювати процеси швидше, ніж у стабільний час), селекційний ефект (частина підприємств припинила діяльність, а серед активних зросла концентрація тих, хто здатен змінюватися), посилення процесних інновацій як відповіді на ризики та обмеження (ланцюги постачання, енергетика, кадри, безпека) тощо. Проте, це не доводить, що «війна підвищила інноваційність» у класичному сенсі

швидше показує, що в умовах шоку зміни стали масовішими у тих компаніях, які зберегли діяльність.

В умовах війни та післявоєнної відбудови впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності залежить не тільки від досліджень, розробок та обладнання, а й від HR-спроможностей, швидкого підвищення кваліфікацій та перепідготовку кадрів під нові процеси та цифрові рішення, утримання ключових фахівців через дієву систему мотивації, управління заміщеннями компетентностей, організації кросфункціональної взаємодії та управління знаннями. Для операціоналізації інструментів кадрової стратегії використано концептуальну модель впливу HRM на результати - модель АМО-логіка (Ability (здібності, компетентності) - Motivation (мотивація) - Opportunity (можливості участі та реалізація)). Еволюцію розвитку цієї моделі представлено в таблиці 2.

**Таблиця 2. Еволюція застосування моделі АМО у HRM**

| <b>Період розвитку</b> | <b>Назва складової / акцент теорії</b>                                                                                                                | <b>Представник (джерело)</b> | <b>Вплив на розвиток HRM і практику</b>                                                                                                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1980-ті (1982 р.)      | Opportunity to perform (умови для виконання роботи) як третій вимір поряд із Capacity/Ability і Willingness/Motivation (інтерактивна логіка чинників) | Blumberg M., Pringle C. [14] | Закладено ідею, що результативність залежить не лише від «вмію» і «хочу», а й від організаційних умов, ресурсів, контексту, які дозволяють реалізувати здібності та мотивацію             |
| 1990-ті (1993 р.)      | АМО як основа дискреційних зусиль і участі працівників (переорієнтація на дизайн та участь)                                                           | Bailey T. [15]               | АМО переходить у HRM: підкреслено, що HR-інструменти мають розвивати навички, стимулювати мотивацію й давати можливості участі, щоб працівники «додавали» цінність понад формальні вимоги |
| 2000-ті (2000 р.)      | АМО у логіці HPWS/HR bundles: «пакети» практик, що підсилюють Ability-Motivation–Opportunity                                                          | Appelbaum E. et al. [16]     | АМО стає «механізмом» пояснення, чому високоефективні системи працюють: ефект очікується не від одиної практики, а від узгодженого набору (добір-навчання-стимули-участь)                 |
| 2000-ті (2003 р.)      | Комплементарність HR-практик і вплив на інноваційну результативність (АМО як логіка, що підтримує learning/knowledge)                                 | Laursen K., Foss N. [3]      | Посилено зв'язок АМО з інноваціями: доведено теоретичні підстави очікувати позитивний вплив комплементарних HR-систем на інноваційні результати                                           |



Продовження таблиці 2.

| Період розвитку   | Назва складової / акцент теорії                                                                                          | Представник (джерело)         | Вплив на розвиток HRM і практику                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010-ті (2012 р.) | Операціоналізація АМО як skill-motivation-/opportunity-enhancing HR systems та тестування медіаторів                     | Jiang K. et al. [5]           | АМО отримує «емпіричне ядро»: показано, що різні АМО-виміри HR-систем пов'язані з людським капіталом, мотивацією, плинністю, операційними та фінансовими результатами; чіткіше оформлено медіаторні механізми                                       |
| 2010-ті (2016 р.) | «Розбирання» АМО: систематизація тестів моделі, проблеми вимірювання й надмірної різномірності (deconstruction)          | Marin-Garcia J., Tomas J.[17] | Підсилено методологію: показано, що АМО широко застосовується, але емпіричні тести часто різномірні; окреслено вимоги до чіткішої операціоналізації, перевірки взаємодій і конфігурацій                                                             |
| 2010-ті (2017 р.) | АМО в дослідженнях HRM-інновації: акцент на «bundled practices» і high-commitment наборах                                | Seeck H., Diehl M.[6]         | Уточнено, що для інновацій найпереконливіші докази дають пакети (bundles), а не одиничні HR-практики; АМО фактично закріплюється як базова «рамка» для пояснення HR-інновації                                                                       |
| 2020-ті (2023 р.) | АМО як багаторівнева рамка: концептуалізація, вимірювання, взаємодії та рівні аналізу (mediation vs boundary conditions) | Bos-Nehles et al. [18]        | Сучасне «уточнення» АМО: систематизовано кількісні дослідження, підкреслено проблеми гетерогенності, запропоновано чіткіші розмежування; зокрема Opportunity часто трактується як контекстна умова (boundary condition) у зв'язку АМ і результатів. |

Джерело: складено за даними [14-21]

У сучасних дослідженнях АМО дедалі частіше розглядають як багаторівневу аналітичну рамку, яка дозволяє пояснювати, як HRM-практики формують поведінку працівників і результати організації через медіаторні механізми та за певних граничних умов (безпекова ситуація, доступ до енергії, логістики, регуляторні обмеження, кадровий дефіцит). У такій логіці АМО придатна не лише для опису «середнього» впливу HR на результативність, а й для пояснення того, коли і за яких умов кадрова стратегія найсильніше підтримує інноваційну активність і

конкурентоспроможність. Блок Ability включає компетентнісний добір, програми upskilling, reskilling, партнерства з університетами та внутрішні школи технологій. Блок Motivation охоплює інноваційні KPI, OKR, матеріальні та нематеріальні стимули, кар'єрні треки експертів, програми утримання критичних фахівців. Блок Opportunity передбачає кросфункціональні команди, програми подання ідей, спрощення процедур, доступ до даних і ресурсів, а також HR-аналітику для коригування політик. Для практичного застосування пропонуємо матрицю відповідності HR-інструментів типам інновацій та показникам конкурентоспроможності (Таблиця 3).

В умовах воєнного стану ключовим викликом для першого А-блоку HR-стратегії є швидка втрата, навіть дефіцит компетентностей через міграцію, мобілізацію, вигорання, ротацію кадрів. Тому А-блок HR-стратегії має забезпечити підтримку операційної безперервності та здатності проводити процесні інновації «швидкого циклу» та фокусуватися: на енергостійкості, цифрові інструменти, безпеку; дублювання критичних функцій (cross-training, резервування ролей); управління знаннями (стандарти, «інструкції виживання», база рішень) тощо. У післявоєнний період акценти змістяться від «виживання» до модернізації, через впровадження системних програм підготовки кадрів під технологічне оновлення, відновлення кадрового потенціалу та формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетенцій.

**Таблиця 3. Матриця відповідності інструментів кадрової стратегії типам інновацій і показникам конкурентоспроможності**

| Блок АМО    | Ключові HR-інструменти                                                                                         | Типи інновацій (очікуваний ефект)                                                          | Показники конкурентоспроможності (очікуваний ефект)                           |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Ability     | компетентнісний добір;<br>upskilling/reskilling;<br>кадровий резерв інноваційних ролей;<br>управління знаннями | підвищення частоти процесних і технологічних інновацій;<br>зростання якості продукції      | зниження браку;<br>технологічна готовність та інноваційність товарів на ринку |
| Motivation  | інноваційні KPI/OKR; бонуси за ефект; кар'єрні треки експертів;<br>програми утримання критичних фахівців       | зростання кількості впроваджень;<br>збільшення частки ідей, доведених до результату        | швидкість виведення нових рішень; фінансовий ефект від інновацій              |
| Opportunity | кросфункціональні команди; програми подання ідей;<br>доступ до даних та ресурсів; HR-аналітика                 | активізація організаційних інновацій;<br>прискорення циклу «ідея - впровадження - масштаб» | time-to-market;<br>адаптивність; ринкова стійкість                            |

*Джерело: сформовано авторами за результатами досліджень*

Мотиваційна складова моделі також має свої особливості в умовах війни, окрім винагороди, критичними стають безпека, справедливість, довіра і сенс. М-компонент має включати: справедливі правила оплати, преміювання в умовах нестабільності; визнання внеску, підтримку залученості; зниження вигорання психологічну підтримку; комунікацію «для чого» потрібні зміни (місія, стійкість підприємства, робочі місця). Це зменшить опір змінам і забезпечить збереження продуктивної поведінки під тиском стресу. У повоєнний час потрібна буде модель утримання та залучення персоналу через довгострокові стимули (кар'єрні траєкторії, участь у прибутку), дотримання культури безперервних покращень; впровадження «інноваційних KPI» як частини performance management. У війні саме О-блок часто стає обмежувальним фактором: перебої енергопостачання, ризики безпеки, зруйнована логістика, дефіцит ресурсів,

бюрократія погоджень. Тому кадрова стратегія має «інституційно» створювати можливості: делегування і автономію команд; доступу до даних і інструментів (цифровізація процесів); використання «вікон ресурсів» для експериментів навіть у кризі; партнерства (постачальники, кластери, університети) як джерело ресурсів, знань тощо. Все це дає можливість підвищити швидкість адаптаційних інновацій. У повоєнний період актуальною буде трансформація у «інфраструктуру інновацій»: інституціоналізація кросфункціональних команд, дослідження та наука в інноваційних офісах; регулярні цикли портфельного управління, цифрова інфраструктура даних і прозорі процеси, участь у кластерах, програмах відбудови, міжнародних ланцюгах. Все це підвищуватиме швидкість процесних інновацій. Загалом АМО доцільно застосовувати на трьох рівнях:

- індивідуальний рівень (працівник): компетентності, мотивація до змін, залученість, інноваційна поведінка (ініціативність, пропозиції покращень, участь у проектах);

- командний рівень: крос - функціональна взаємодія, обмін знаннями, психологічна безпека, швидкість ухвалення рішень, здатність команди проводити експерименти;

- організаційний рівень: HR-система та її узгодженість із бізнес-стратегією, інституційні умови (процедури, доступ до ресурсів, цифрова інфраструктура, партнерства), інноваційна результативність і конкурентні показники.

Це важливо, бо «вузькі місця» часто виникають не на рівні компетентностей, а на рівні можливостей реалізації (ресурси, безпека, доступ до даних, час, регламенти), тобто в компоненті Opportunity. Застосування АМО як багаторівневої рамки дає змогу підприємствам у воєнний час змістити акцент із «планових» інновацій на адаптаційні, переважно процесні, забезпечивши мінімально достатні компетентності, стійку мотивацію і, головне, інституційні можливості швидкого впровадження змін. У повоєнний період АМО дозволяє перейти до системної модернізації через відновлення

людського капіталу, формування «пакетів» HR-практик та інституціоналізацію інноваційної інфраструктури, що підсилює конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Отже, кадрова стратегія є суттєвим чинником інноваційної активності та конкурентоспроможності, причому її вплив реалізується переважно через проміжні механізми, такі як: компетентності, мотивацію і можливості участі персоналу в інноваціях. Нами запропоновано систематизацію HR-інструментів за АМО-логікою (за компонентами та рівнями), матрицю відповідності, що пов'язує HR-практики з типами інновацій і групами показників конкурентоспроможності. Визначено алгоритм формування кадрової стратегії інноваційного розвитку з акцентом на діагностику, сегментацію критичних ролей, дизайн стимулів, командні формати й контроль через KPI. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою моделі на вибірці підприємств і організацій різних галузей та оцінюванням сили впливу окремих HR-практик на інноваційні й конкурентні результати.

### **Література**

1. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, № 3. P. 207-219. DOI: 10.5465/ame.1987.4275740
2. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, № 3. P. 635-672. DOI: 10.5465/256741.
3. Laursen K., Foss N. J. New Human Resource Management Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*. 2003. Vol. 27, № 2. P. 243-263. DOI: 10.1093/cje/27.2.243.
4. Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. Could HRM Support Organizational Innovation? *The International Journal of Human Resource*

*Management*. 2008. Vol. 19, № 7. P. 1208-1221. DOI: 10.1080/09585190802109952.

5. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55, № 6. P. 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.

6. Seeck H., Diehl M.-R. A literature review on HRM and innovation - taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, № 6. P. 913-944. DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862.

7. Crossan M. M., Apaydin M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47, № 6. P. 1154-1191. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.

8. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

11. Помаз О., Корольчук Б., Колісник А., Безпалько А. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 142-146. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(19).

12. Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56.

13. Інноваційна діяльність підприємств : банк даних / Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6a89a08ddb74f024d706866e28c075a> (дата звернення: 3.02.2026).
14. Blumberg M., Pringle C. D. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*. 1982. Vol. 7, № 4. P. 560-566. DOI: 10.5465/amr.1982.4285240.
15. Bailey T. *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. 1993. URL: <https://surl.li/yuszma> (дата звернення: 5.02.2026).
16. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. 2000. URL: <https://surl.li/bfeuyo> (дата звернення: 6.02.2026).
17. Marin-Garcia J. A., Tomas J. M. Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review. *Intangible Capital*. 2016. Vol. 12. P. 1040-1087. DOI: 10.3926/ic.838.
18. Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K., Trullen J. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*. 2023. P. 1-15. DOI: 10.1111/ijmr.12332.

## References

1. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, pp. 207-219. DOI: 10.5465/ame.1987.4275740
2. Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 635-672. DOI: 10.5465/256741.

3. Laursen, K. and Foss, N. J. (2003), "New Human Resource Management Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, no. 2, pp. 243-263. DOI: 10.1093/cje/27.2.243.
4. Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2008), "Could HRM Support Organizational Innovation?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 7, pp. 1208-1221. DOI: 10.1080/09585190802109952.
5. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 6, pp. 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.
6. Seeck, H. and Diehl, M.-R. (2017), "A literature review on HRM and innovation - taking stock and future directions", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 6, pp. 913-944. DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862.
7. Crossan, M. M. and Apaydin, M. (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47, no. 6, pp. 1154-1191. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
8. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed., OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
9. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
10. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
11. Pomaz, O., Korol'chuk, B., Kolisnyk, A. and Bezpal'ko, A. (2025), "Managing the company's human resources strategy in a modern business



environment”, Development Service Industry Management, vol. 1, pp. 142-146. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(19).

12. Shevchenko, I., Kubitskyi, S. and Kubitskyi, Yu. (2024), “The impact of effective personnel development management on enterprise competitiveness”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56.

13. State Statistics Service of Ukraine (2026), “Innovative activities of enterprises”, available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6a89a08ddbf74f024d706866e28c075a> (Accessed 3.02.2026).

14. Blumberg, M. and Pringle, C. D. (1982), “The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 4, pp. 560-566. DOI: 10.5465/amr.1982.4285240.

15. Bailey, T. (1993), “Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne”, available at: <https://surl.li/yuszma> (Accessed 5.02.2026).

16. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000), “Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off”, available at: <https://surl.li/bfeuyo> (Accessed 6.02.2026).

17. Marin-Garcia, J. A. and Tomas, J. M. (2016), “Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review”, *Intangible Capital*, vol. 12, pp. 1040-1087. DOI: 10.3926/ic.838.

18. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K. and Trullen, J. (2023), “Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions”, *International Journal of Management Reviews*, pp. 1-15. DOI: 10.1111/ijmr.12332.

*Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 17.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26*