

УДК 005.21:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.317-323>

Ханін С.В.

ПВНЗ «Європейський університет»

Khanin Serhii

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0008-4262-3579>

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

У статті досліджено стратегічні підходи до формування інноваційної екосистеми компанії крізь призму організаційної поведінки. Автор обґрунтовує ключову роль людського капіталу, корпоративної культури та поведінкових патернів у забезпеченні сталого інноваційного розвитку. Представлено багаторівневу модель трансформації, що охоплює етапи від діагностики до інституалізації змін. Особливу увагу приділено концепції «безпечних експериментів», мотиваційним механізмам, структурним компонентам екосистеми та створенню психологічно безпечного середовища. Узагальнено інструменти модифікації організаційної поведінки, які сприяють інтеграції інновацій у повсякденну діяльність. Запропоновано типологію практик, що поєднують стратегічні цілі з поведінковими проявами. Результати можуть бути використані для розробки політик інноваційного розвитку, удосконалення корпоративної культури та управління змінами в сучасних організаціях.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна екосистема, організаційна поведінка, організаційна культура, стратегія.

CORPORATE INNOVATION ECOSYSTEM DEVELOPMENT STRATEGY THROUGH THE LENS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

This research explores the critical role of organizational behavior as a fundamental catalyst in forming effective corporate innovation ecosystems, moving beyond traditional approaches that limit innovation management to separate R&D departments. The study reveals that technological solutions and financial investments alone do not guarantee innovative breakthroughs without systematic transformation of organizational culture and behavioral patterns. Through comprehensive analysis of theoretical foundations and practical experience, we demonstrate that organizational behavior serves not merely as an accompanying factor, but as the fundamental determinant of innovation initiative success or failure. The research establishes that effective innovation ecosystems are characterized by five key properties: systematicity, adaptability, self-organization, openness, and sustainability. These properties ensure ecosystem functioning as a unified organism where changes in one element inevitably affect the entire system operation. The study emphasizes the critical importance of creating psychological safety as the foundation for unlocking employees' innovative potential.

A key contribution of this research is the development of a paired correspondence mechanism where each strategic element of innovation ecosystem formation is accompanied by complementary behavioral practices. This approach bridges the typical gap between strategic intentions and actual organizational practice, ensuring organic integration of innovative procedures into corporate culture and daily activities. The findings confirm that successful innovation transformation requires a phased approach with clear understanding of each stage's specificity and role in the overall process. Particularly important is maintaining balance between process structure and preserving space for creativity and spontaneous initiatives. The developed methodology for long-term organizational behavior modification provides practical tools for sustainable innovation ecosystem establishment, from initial diagnosis to institutionalization of changes.

Keywords: innovation development, innovation ecosystem, organizational behavior, organizational culture, strategy.

JEL classification: O31, M14, M12, L26, O32.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі традиційні підходи до управління інноваціями, що обмежуються створенням окремих R&D підрозділів, виявляються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Технологічні

рішення та фінансові інвестиції самі по собі не гарантують інноваційного прориву без системної трансформації організаційної культури та поведінкових патернів.

Основна проблема полягає у відсутності цілісного

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ханін С.В., 2025

розуміння ролі організаційної поведінки як каталізатора інноваційних процесів та недостатньому науково-методичному обґрунтуванні механізмів формування ефективної інноваційної екосистеми компанії через модифікацію організаційної поведінки співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку та організаційної поведінки на підприємствах привертають значну увагу багатьох дослідників. Фундаментальні дослідження творчої колаборації та колективної креативності проводили зарубіжні науковці Barrett M.S., Creech A., Zhukov K. Інноваційні ініціативи у великих програмних компаніях досліджували Edison H., Wang X., Abrahamsson P.

Питаннями стратегічного та інноваційного розвитку займалися такі науковці: Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В., які розглядали стратегії та інноваційного розвитку підприємств.

Проблематикою організаційної культури та поведінки підприємств займалися такі науковці: Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А., Лисак В.Ю., Осипенко К.В., Перепада Ф.Л.

Незважаючи на наявність значних напрацювань у сфері управління інноваціями, аспекти системної інтеграції організаційної поведінки з формуванням інноваційної екосистеми та механізмів їх взаємного підсилення в контексті довгострокової трансформації корпоративної культури залишаються недостатньо дослідженими, що підкреслює актуальність обраної теми.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичного механізму формування інноваційної екосистеми компанії через системну трансформацію організаційної поведінки, що забезпечить створення середовища для систематичного генерування, розвитку та впровадження інновацій на всіх рівнях організації.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасному бізнес-середовищі найбільш успішними є ті організації, які змогли створити цілісну інноваційну екосистему, де кожен елемент працює в синергії з іншими. Ключовим чинником у цьому процесі виступає організаційна поведінка – складний комплекс індивідуальних, групових та організаційних процесів, що визначають, як співробітники взаємодіють між собою та з організаційним середовищем.

Формування ефективної інноваційної екосистеми вимагає глибокого розуміння людської природи, психологічних механізмів прийняття рішень та мотиваційних драйверів, які спонукають співробітників до творчого мислення та експериментування. Технологічні рішення та фінансові інвестиції самі по собі не гарантують інноваційного прориву – необхідна системна трансформація організаційної культури та поведінкових патернів.

Інноваційна екосистема компанії являє собою інтегровану мережу взаємопов'язаних елементів, процесів та відносин, що забезпечують систематичне генерування, розвиток та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів. На відміну від традиційного підходу до управління інноваціями, який часто

обмежується створенням окремих R&D підрозділів, екосистемний підхід передбачає залучення всіх рівнів організації та створення середовища, де інновації стають природною частиною повсякденної діяльності.

Можна стверджувати, що найбільш ефективні інноваційні екосистеми характеризуються п'ятьма ключовими властивостями.

✓ *По-перше*, це системність – усі компоненти екосистеми працюють як єдиний організм, де зміни в одному елементі впливають на всі інші.

✓ *По-друге*, адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

✓ *По-третє*, самоорганізація – спроможність елементів системи самостійно знаходити оптимальні форми взаємодії без жорсткого централізованого управління.

✓ *По-четверте*, відкритість – готовність до обміну знаннями, досвідом та ресурсами як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

✓ *По-п'яте*, стійкість – здатність зберігати інноваційну активність навіть в умовах кризових ситуацій чи організаційних змін.

Організаційна поведінка відіграє роль каталізатора або інгібітора інноваційних процесів, при цьому технічна компетентність співробітників є лише базовою умовою для інновацій. Справжній інноваційний потенціал розкривається через специфічні поведінкові патерни: готовність до ризику, здатність до критичного мислення, схильність до експериментування, відкритість до нових ідей та готовність до міжфункціональної співпраці.

Особливо важливим є розуміння того, що інноваційна поведінка не є вродженою характеристикою, а формується під впливом організаційного контексту. Одним із прикладів цього є впровадження системи «безпечних експериментів» – коли невдалі спроби не караються, а аналізуються як цінний досвід. Такий підхід дозволяє створити культуру допитливості, емпіричного дослідження та адаптивності. Безпечні експерименти є особливо доречними в умовах складних і динамічних систем, де причинно-наслідкові зв'язки не є очевидними, а наслідки змін – непередбачуваними. На відміну від традиційного фокусування на успіху, вони дозволяють формувати інноваційне середовище через тестування гіпотез у малих масштабах із мінімальними ризиками. Це дає змогу не лише уникнути масштабних помилок, але й виявити нестандартні рішення або нові можливості, що виникають у процесі. Організації, які застосовують цей підхід, розвивають середовище психологічної безпеки, де працівники можуть проявляти ініціативу, відкрито висловлювати ідеї, навіть якщо ті потенційно не принесуть негайного результату [7].

Структурні компоненти інноваційної екосистеми утворюють фізичну та організаційну основу для інноваційної діяльності. Ефективні інноваційні процеси характеризуються гнучкістю, прозорістю та орієнтацією на результат. Найбільш продуктивними є процеси, що поєднують структурованість із можливістю для

креативного відхилення від стандартних схем.

Технологічна складова включає не лише спеціалізоване обладнання та програмне забезпечення, але й інформаційні системи, що забезпечують ефективний обмін знаннями, співпрацю та управління інноваційними проектами. Найбільшу цінність мають технології, які знижують бар'єри для входження співробітників у інноваційну діяльність – прості в використанні платформи для подання ідей, інструменти для швидкого прототипування, системи колаборації тощо.

Ресурсна компонента інноваційних ініціатив охоплює багатовимірний спектр активів: фінансові можливості, тимчасові ресурси, фізичний та віртуальний простір, інформаційні активи та людський капітал. Критично важливим є створення спеціальних «інноваційних екосистем» – поєднання фізичних інноваційних хабів, віртуальних платформ для співпраці та структурованих часових інтервалів для експериментальної діяльності.

Концепція виділеного часу на інновації (зокрема, практика «20% часу») довела свою ефективність у стимулюванні низових інноваційних ініціатив. Однак успішна реалізація такого підходу вимагає не лише формального виділення часу, але й створення підтримуючої інфраструктури: доступу до експериментальних інструментів, ментальної підтримки з боку керівництва, механізмів швидкого прототипування та каналів для демонстрації результатів.

Крім того, ресурсна стратегія повинна враховувати необхідність балансування між виділенням ресурсів на експлоративні (дослідницькі) та експлуатаційні (комерційні) інновації, забезпечуючи при цьому гнучкість перерозподілу ресурсів залежно від результатів експериментів та стратегічних пріоритетів компанії [2].

Людський капітал є серцем будь-якої інноваційної екосистеми. Досвід показує, що найбільш цінними є не стільки конкретні технічні навички, скільки метакомпетенції – здатність до навчання, критичне мислення, креативність, здатність до співпраці та комунікації. Ці компетенції дозволяють співробітникам адаптуватися до мінливих умов та ефективно працювати в міждисциплінарних командах.

Мотиваційна складова людського капіталу особливо складна в контексті інновацій. Традиційні мотиваційні схеми, засновані на фінансових стимулах за досягнення певних показників, часто виявляються неефективними для інноваційної діяльності. Інновації вимагають внутрішньої мотивації, яка підживлюється можливістю самореалізації, визнанням професійних досягнень, автономією в прийнятті рішень та відчуттям причетності до значущих проектів.

Практичний досвід управління інноваційними командами показав важливість створення "психологічної безпеки" – середовища, де співробітники не бояться висловлювати незвичайні ідеї, задавати питання або визнавати помилки. В командах з високим рівнем психологічної безпеки спостерігається значно вища інноваційна активність та якість генерованих рішень.

Корпоративна культура є найбільш фундаментальним та водночас найскладнішим для зміни

компонентом інноваційної екосистеми. Вона включає систему цінностей, переконань, норм поведінки та неписаних правил, що визначають, як співробітники взаємодіють між собою та ставляться до нових ідей і змін.

Інноваційна культура характеризується кількома ключовими особливостями.

- ✓ По-перше, толерантність до невизначеності та готовність експериментувати навіть за відсутності гарантій успіху.

- ✓ По-друге, культура навчання, де помилки розглядаються як можливості для розвитку, а не причини для покарання.

- ✓ По-третє, відкритість до різноманітності думок та підходів, що стимулює креативне мислення.

- ✓ По-четверте, орієнтація на довгострокову перспективу, що дозволяє інвестувати в проекти з невизначеним терміном окупності.

Розроблений механізм взаємодії демонструє систему практичних інструментів організаційної поведінки, спрямованих на забезпечення реалізації стратегічних цілей у процесі трансформації корпоративної культури. Враховуючи довготривалість та складний характер трансформаційних процесів, що вимагають послідовних дій на всіх рівнях організації, механізм базується на поступовому підході формування «острівців» нової культури.

Концептуальною основою механізму є принцип парної відповідності, згідно з яким кожен елемент стратегії формування інноваційної екосистеми супроводжується комплементарними поведінковими практиками. Ці практики створюють необхідне організаційне середовище для розвитку інноваційної діяльності та забезпечують поступове поширення успішного досвіду від окремих підрозділів на всю організаційну структуру.

Застосування елементів механізму, викладених в табл. 1 дозволяє не лише структурувати стратегічні ініціативи, але й інтегрувати їх у шоденні операційні процеси через модифікацію моделей поведінки та взаємодії співробітників. Таким чином забезпечується перехід від формалізованих стратегічних документів до живої організаційної практики, що є критично важливим для успішної трансформації корпоративної культури.

Організаційна поведінка є фундаментом інновацій. Людський фактор є одночасно найбільшим ресурсом та найбільшим викликом в управлінні інноваціями. Технологічні можливості та фінансові ресурси самі по собі не гарантують інноваційного успіху – ключовим є те, як люди використовують ці ресурси, як вони взаємодіють між собою та як реагують на виклики і можливості.

Інноваційні процеси мають специфічну природу, що відрізняє їх від рутинних операційних процесів. Вони характеризуються високим рівнем невизначеності, нелінійністю розвитку, необхідністю міждисциплінарної співпраці та творчого підходу до вирішення проблем. Це створює особливі вимоги до організаційної поведінки та управління людськими ресурсами. Найбільш успішними в інноваційній діяльності є співробітники, які поєднують високий професіоналізм із

такими особистісними характеристиками, як відкритість до нового досвіду, толерантність до двозначності, здатність до системного мислення та готовність до

ризиків. Однак ці характеристики можуть розвиватися і підсилюватися відповідним організаційним середовищем.

Таблиця 1

Взаємозв'язок ключових елементів стратегії формування інноваційної екосистеми компанії та відповідних аспектів організаційної поведінки.

Елемент стратегії компанії	Елемент організаційної поведінки	Інструмент	Очікуваний результат
Інноваційна візія та цілі	Внутрішня мотивація та відчуття сенсу роботи	Визначення раціональної (KPI) та емоційної (цінності) складових візії	Підвищення залученості і готовності до змін
Вибір моделі інноваційної екосистеми	Ставлення до ризику та довіра у команді	Формування групових норм через «безпечні експерименти»	Зростання готовності обмінюватися знаннями та ідеями
Планування ресурсів і бюджету трансформації	Проактивність та відповідальність співробітників	Залучення працівників у процес планування	Підвищення відчуття контролю й причетності
Структурні компоненти: процеси, технології, ресурси	Гнучкість, готовність до навчання та адаптивність	Впровадження гнучких процедур із можливістю відхилення від стандартів	Розвиток самоорганізації
Людський капітал: таланти, навички, мотивація	Креативність, критичне мислення, самооптимізація	Створення «20 % часу на інновації» та забезпечення психологічної безпеки	Активізація креативних ініціатив
Корпоративна культура інновацій	Толерантність до невизначеності, підтримка експериментів	Формування «острівців» нової культури в окремих підрозділах	Поширення успішного досвіду на всю компанію
Реорганізація процесів для підтримки інновацій	Усвідомлена боротьба з когнітивними упередженнями	Впровадження структурованих оцінок ризиків	Підвищення якості рішень
Впровадження цифрових платформ управління інноваціями	Цифрова грамотність, адаптивність у віртуальних командах	Проведення навчальних сесій і менторингу	Згладжування «цифрового розриву» між групами
Політики та процедури інноваційної діяльності	Відчуття справедливості, прозорість процесів	Розробка чітких правил щодо IP, механізмів винагородження та критеріїв оцінки ідей	Посилення довіри до системи

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Особливої уваги заслуговує феномен «колективної креативності» – здатності команди генерувати ідеї та рішення, які перевершують суму індивідуальних внесків учасників. Цей феномен спостерігається в командах з високим рівнем довіри, відкритості та взаємної підтримки [1].

Теоретичне обґрунтування ролі організаційної культури в стимулюванні інновацій базується на розумінні культури як системи спільних цінностей, переконань та норм поведінки, що формують організаційну реальність та направляють дії співробітників. Інноваційна культура не є простою сумою окремих елементів, а представляє собою цілісну систему, де всі компоненти взаємодіють та підсилюють один одного.

Фундаментальною характеристикою інноваційної культури є орієнтація на майбутнє та готовність до змін. Це проявляється в цінностях організації, які підкреслюють важливість постійного розвитку, експериментування та пошуку нових можливостей. Такі організації культивують довгострокове мислення та готовність інвестувати в проекти з невизначеними результатами.

Другою ключовою характеристикою є толерантність до невизначеності та ризику. Інноваційна діяльність за своєю природою пов'язана з високим рівнем

невизначеності, і культура організації повинна підтримувати співробітників у ситуаціях, коли немає чітких відповідей або гарантованих результатів. Це вимагає створення психологічного клімату, де невизначеність сприймається не як загроза, а як можливість для творчості та розвитку.

Третьою важливою характеристикою є орієнтація на навчання та розвиток. Інноваційні організації розглядають кожен досвід – як успішний, так і неуспішний – як можливість для навчання та покращення. Це створює культуру експериментування, де співробітники готові пробувати нові підходи та ділитися своїм досвідом з колегами.

Розробка стратегії інноваційної трансформації базується на фундаментальному принципі чіткого формулювання інноваційної візії як довгострокового концептуального бачення цільового стану організації. Науково обґрунтована інноваційна візія характеризується амбітністю при збереженні досяжності, мотиваційним потенціалом для персоналу та стратегічною узгодженістю з корпоративними цілями організації.

Ефективність візійних конструктів забезпечується збалансованою інтеграцією раціональних та емоційних компонентів. Раціональна складова включає операціоналізовані бізнес-цілі та кількісно-якісні

індикатори успішності, тоді як емоційна складова відображає ціннісні орієнтири та смислові конструкти, що активізують мотиваційні механізми персоналу щодо залучення до трансформаційних процесів. Зокрема, візія типу «досягнення лідерських позицій у розробці технологій, спрямованих на підвищення якості життя людей» демонструє синергетичне поєднання конкретизованої бізнес-мети (технологічне лідерство) з соціально значущим смисловим контекстом.

Процес цілепокладання в інноваційній сфері вимагає оптимізації балансу між рівнем амбітності та реалістичністю досягнення. Стратегічні цілі мають характеризуватися достатньою амбітністю для стимулювання прориву в когнітивних моделях та поведінкових

практиках, водночас зберігаючи досяжність для запобігання демотиваційним ефектам у командній роботі. Критично важливим аспектом є забезпечення стратегічної конгруентності інноваційних цілей із загальною корпоративною стратегією та організаційною системою цінностей.

Структурування процесу інноваційної трансформації у вигляді чітко деталізованих етапів із визначеними темпоральними параметрами, як наведено в табл. 2, є методологічно необхідним для ефективного управління складністю трансформаційних процесів та забезпечення поступового прогресу у довгостроковій модифікації організаційної поведінки.

Таблиця 2

Етапи та інструменти довгострокової модифікації організаційної поведінки з метою створення ефективної інноваційної екосистеми компанії.

Етап	Опис	Інструменти модифікації поведінки	Очікувані результати
1. Діагностика та підготовка	Оцінка поточного стану культури й поведінкових моделей, формування коаліції прихильників змін	- Опитування та фокус-групи - SWOT-аналіз організаційної культури - Залучення ключових стейкхолдерів у комітет змін	Визначення бар'єрів і драйверів поведінки; створення «команди зміни» з авторитетом у різних підрозділах
2. Комунікація інноваційної візії	Прозоре донесення мети та сенсу трансформації	- Серії town-hall та вебінарів із лідерами - Створення внутрішнього порталу з історіями успіху - Відеоролики та плакати з ключовими меседжами	Формування спільного розуміння цілей; зниження фази заперечення/скепсису
3. Навчання й розвиток компетенцій	Підвищення цифрової, аналітичної та міжособистісної грамотності, формування поведінкових навичок інновацій	- Індивідуальні та групові тренінги (креативність, критичне мислення) - Менторинг і коучинг - Он-лайн курси з цифрових платформ	Зростання готовності експериментувати та працювати з новими інструментами; формування спільної мови інновацій
4. Запуск «безпечних експериментів»	Надання права на пробні проекти з обмеженими ризиками	- Внутрішні гранти на пілотні ініціативи - Механізми швидкого схвалення й оцінки - Роль «адвоката диявола» для критичного аналізу	Зниження страху невдачі, нарощування позитивного досвіду; зростання кількості й якості ініціатив
5. Консолідація та обмін практиками	Фіксація успішних кейсів, поширення ефективних підходів по всій організації	- Регулярні демо-дні та внутрішні конференції - База знань із докладними звітами - Програми обміну персоналом між підрозділами	Створення єдиного репозиторію «кращих практик»; посилення міжфункціональної співпраці
6. Закріплення через політики та ритуали	Інтеграція інноваційних поведінкових патернів у формальні правила, процедури, KPI та щоденні ритуали	- Оновлення посадових інструкцій та KPI - Введення щомісячних «інноваційних рапортів» - Корпоративні церемонії визнання новаторів	Освіта нових норм поведінки; стабільне підтримання інноваційної культури надовго
7. Інституалізація змін	Перехід від проектного підходу до постійної інноваційної ДНК організації	- Створення центру інновацій - Постійний аудит культури й показників інноваційності - Зворотний зв'язок через регулярні опитування	Інноваційна екосистема як невід'ємна частина щоденної роботи; високий рівень психологічної безпеки та адаптивності

Джерело: розроблено автором

Такий послідовний підхід дозволяє не лише запустити інноваційні ініціативи, але й закріпити нові поведінкові патерни в організаційній культурі, забезпечивши стійкість і безперервність інноваційної екосистеми.

Традиційні бізнес-процеси, оптимізовані для ефективності та передбачуваності, часто створюють перешкоди для інноваційної діяльності. Реорганізація процесів для підтримки інновацій вимагає переосмислення фундаментальних принципів організації роботи. Ключовою характеристикою інноваційно-орієнтованих процесів є гнучкість та адаптивність. На відміну від жорстких процедур, що регламентують кожен крок, інноваційні процеси повинні надавати рамки для діяльності, залишаючи простір для креативності та експериментування. Це може включати спрощені процедури схвалення для експериментальних проєктів, можливість швидкого перерозподілу ресурсів та гнучкі критерії оцінки успіху.

Особливо важливим є створення «екосистемних коридорів» для інноваційних ініціатив. Замість примусового проходження всіх ідей через стандартні багатоступінчасті процедури оцінки та схвалення, організація може створити диференційовані механізми для різних типів інновацій. Прориві інновації потребують інших процедурних рамок, ніж інкрементальні покращення, що дозволяє зберегти креативний імпульс та оптимізувати використання організаційних ресурсів.

Реорганізація процесів також повинна враховувати специфічну природу інноваційних проєктів, включаючи високий рівень невизначеності, нелінійність розвитку та можливість кардинальних змін напрямку. Це вимагає створення процесів, що підтримують ітеративний підхід, швидке навчання та адаптацію стратегії на основі отриманого досвіду. При цьому критично важливим є інтеграція принципів організаційної поведінки в процесну архітектуру, що забезпечує узгодженість між формальними процедурами та неформальними практиками взаємодії співробітників. Формалізація інноваційної діяльності через розробку відповідних політик та процедур є необхідним кроком для забезпечення послідовності та ефективності інноваційних процесів. Однак ця формалізація повинна підтримувати, а не обмежувати креативність та гнучкість.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що формування ефективної інноваційної екосистеми компанії є складним багатовимірним процесом, який неможливо реалізувати виключно через технологічні інновації чи фінансові інвестиції без глибокої трансформації організаційної поведінки. Аналіз теоретичних засад та практичного досвіду показав, що організаційна поведінка виступає не просто супутнім фактором, а фундаментальним каталізатором, який визначає успішність або неуспішність інноваційних ініціатив.

Особливо важливим виявилось розуміння того, що інноваційна екосистема має системний характер, де всі компоненти взаємопов'язані та взаємозалежні. Це означає, що зміни в одному елементі неминуче впливають на функціонування всієї системи, що вимагає комплексного підходу до управління трансформаційними процесами. Досвід успішних організацій демонструє критичну важливість створення психологічної безпеки як основи для розкриття інноваційного потенціалу співробітників. Розроблений механізм парної відповідності між стратегічними елементами та поведінковими практиками дозволяє подолати типову проблему розриву між стратегічними намірами та реальною організаційною практикою. Цей підхід забезпечує не лише формальне впровадження інноваційних процедур, але й їх органічну інтеграцію в культуру та щоденну діяльність організації.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що успішна інноваційна трансформація вимагає поетапного підходу з чітким розумінням специфіки кожного етапу та його ролі в загальному процесі. При цьому критично важливим є збереження балансу між структурованістю процесу та збереженням простору для креативності та спонтанних ініціатив. Водночас дослідження виявило, що традиційні мотиваційні схеми, засновані переважно на фінансових стимулах, виявляються малоефективними в контексті інноваційної діяльності. Натомість ключовими мотиваційними чинниками стають можливості для самореалізації, визнання професійних досягнень та відчуття причетності до значущих проєктів, що вимагає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами в інноваційно-орієнтованих організаціях.

Список використаних джерел:

1. Barrett, M.S., Creech, A., & Zhukov, K. (2021). Creative collaboration and collaborative creativity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12. Article 713445. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713445>
2. Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P. (2018). Innovation initiatives in large software companies: a systematic mapping study. *Information and Software Technology*, Vol. 95, Pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.007>
3. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
4. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, № 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
5. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. (2023). Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 1-2. С. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120440>
6. Лисак В.Ю. (2022). Формування категоріального апарату щодо організаційної поведінки персоналу.

- Східна Європа: економіка, бізнес та управління, Вип. 1 (34). С. 175-180.
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-29>
7. Quality, Service Improvement and Redesign (QSiR) Tools. (2023). URL: <https://aqua.nhs.uk/qsir-tools/>
8. Осипенко К.В., Перепадя Ф.Л. (2020). Організаційна поведінка як метод управління діяльністю сучасних туристичних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент, № 44. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-5>

References:

1. Barrett, M.S., Creech, A., & Zhukov, K. (2021). Creative collaboration and collaborative creativity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12. Article 713445. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713445> [in English].
2. Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P. (2018). Innovation initiatives in large software companies: a systematic mapping study. *Information and Software Technology*, Vol. 95, Pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.007> [in English].
3. Hrabchuk, I., Buhaichuk, V., & Aliabieva, V. (2022). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategy of innovative development of the enterprise]. *Economics and Society*, No. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> [in Ukrainian].
4. Hudz, Y., Djerelyuk, Y., & Kravchyk, Y. (2023). Etapy formuvannia marketynhovoї stratehii pidpriemstva [Stages of forming marketing strategy of enterprise]. *Innovation and Sustainability*, No. 1. Pp. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120440> [in Ukrainian].
5. Ievtushenko, N.O., Vashchenko, O.P., & Zavhorodnii, A.A. (2023). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Organizational culture of the enterprise: theoretical aspect]. *Economics. Management. Business*, No. 1-2. Pp. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120440> [in Ukrainian].
6. Lysak, V.Yu. (2022). Formuvannia katehorialnoho aparatu shchodo orhanizatsiinoї povedinky personalu [Formation of a categorical apparatus for organizational behavior of personnel]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, Vol. 1(34). Pp. 175-180. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-29> [in Ukrainian].
7. Quality, Service Improvement and Redesign (QSiR) Tools. (2023). URL: <https://aqua.nhs.uk/qsir-tools/> [in English].
8. Osypenko, K.V., & Perepadia, F.L. (2020). Orhanizatsiina povedinka yak metod upravlinnia diialnistiu suchasnykh turystychnykh pidpriemstv [Organizational behavior as a method of managing the activities of modern tourism enterprises]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, No. 44. Pp. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-5> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 09.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 26.10.2025 р.