

УДК 334.72:331.103:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.182-189>**Чуркіна І.Є.**

доктор економічних наук

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Churkina Iryna**

Dr. of Economic Sc.

Odessa I.I. Mechnikov National University

<https://orcid.org/0009-0003-3922-6648>**Терновський М.А.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Ternovskyi Matvii**

Odessa I.I. Mechnikov National University

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ : КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

*У статті досліджено особливості розвитку інноваційного підприємництва в умовах трансформації ринку праці та поширення гібридних моделей організації праці. Розкрито концептуальні підходи до формування гібридних моделей, що поєднують дистанційні, гнучкі та традиційні форми зайнятості, а також їхній вплив на інноваційну активність підприємств. Обґрунтовано переваги впровадження гібридної організації праці з позицій підвищення продуктивності, адаптивності бізнесу, розвитку людського капіталу та посилення конкурентоспроможності інноваційних підприємств. Проаналізовано практичні аспекти застосування гібридних моделей у діяльності сучасних компаній з урахуванням цифровізації, глобалізації та нестабільності економічного середовища. Визначено основні виклики та обмеження впровадження гібридних моделей організації праці, а також окреслено напрями їх подальшого розвитку в контексті сталого інноваційного зростання.*

**Ключові слова:** інноваційне підприємництво, гібридні моделі організації праці, цифровізація, ринок праці, інноваційна активність, людський капітал, сталий розвиток, організаційна гнучкість, конкурентоспроможність.

## ADVANCING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP THROUGH HYBRID WORK MODELS: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND PRACTICAL IMPLICATIONS

*The relevance of the topic is determined by profound transformations in work organization caused by digitalization, intensified global competition, economic instability, and the growing role of innovative entrepreneurship as a key factor of sustainable development and long-term competitiveness of enterprises. In the current economic environment, enterprises face increasing pressure to ensure flexibility, adaptability, and efficiency while maintaining innovation capacity and human capital development. The purpose of the article is to substantiate the role and importance of hybrid work organization models as an effective managerial instrument for stimulating innovative entrepreneurship and enhancing the adaptive capacity of enterprises under volatile market conditions. The methodological framework of the research is based on the use of general scientific and special methods, including theoretical generalization, system and structural-functional analysis, comparison, abstraction, synthesis, and logical modeling, which allowed a comprehensive examination of hybrid work models and their impact on entrepreneurial activity. The results of the study indicate that the implementation of hybrid work organization models creates favorable conditions for increasing innovation activity, strengthening organizational flexibility, optimizing the allocation and use of resources, and improving labor productivity. It is established that hybrid forms of work organization contribute to the development of human capital, support employee motivation, facilitate knowledge sharing, and promote the formation of an innovative organizational culture oriented toward continuous improvement and strategic development. The research also demonstrates that hybrid work models enhance enterprises' ability to respond effectively to external shocks, economic fluctuations, and structural changes by integrating strategic objectives with modern management practices. The practical value of the article lies in the possibility of applying the obtained conclusions and analytical results in the development of enterprise strategies, human resource*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Чуркіна І.Є., Терновський М.А., 2026

*management systems, organizational policies, and managerial decisions aimed at the effective implementation of hybrid work models in innovative and knowledge-intensive enterprises across various sectors of the economy.*

**Keywords:** *innovative entrepreneurship, hybrid work models, work organization, digitalization, labor market, innovation activity, human capital, sustainable development, organizational flexibility, competitiveness.*

**JEL classification:** *L26, O32, J24, M12.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку економіки характеризуються прискоренням процесів цифровізації, глобалізації та зростанням рівня невизначеності, що суттєво впливає на трансформацію підприємницької діяльності та організацію праці. Особливої актуальності набуває розвиток інноваційного підприємства, яке потребує гнучких організаційних рішень, здатних забезпечити адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища та підтримку інноваційної активності. Традиційні моделі організації праці дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах віддаленої взаємодії, цифрових бізнес-процесів і зростаючої ролі людського капіталу.

Поширення гібридних моделей організації праці, що поєднують дистанційні та очні форми зайнятості, відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, залученості персоналу та розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Водночас відсутність єдиного концептуального підходу до формування та впровадження таких моделей, а також недостатня систематизація практичного досвіду їх застосування створюють низку управлінських, організаційних і соціально-економічних проблем. Зокрема, залишаються недостатньо дослідженими питання впливу гібридних моделей організації праці на ефективність інноваційного підприємства, механізми управління персоналом, корпоративну культуру та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. У цьому контексті виникає наукова проблема необхідності обґрунтування теоретичних засад і практичних інструментів розвитку інноваційного підприємства на основі гібридних моделей організації праці, що зумовлює актуальність і доцільність проведення даного дослідження.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку інноваційного підприємства ґрунтовно представлена у працях класиків економічної теорії, зокрема Й. Шумпетера [1], який розглядав інновації як ключовий чинник економічного розвитку та підприємницької динаміки. Подальший розвиток ці ідеї отримали у працях П. Друкера [2], який наголошував на ролі знань, креативності та організаційних інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств. Питання організації праці та управління людськими ресурсами в умовах трансформацій економіки висвітлюються у дослідженнях Д. МакГрегора [3], А. Маслоу [4], Ф. Герцберга [5], де акцент зроблено на мотиваційних аспектах праці та значенні людського капіталу. Теоретичні засади гнучких форм зайнятості та трансформації трудових відносин розглядаються у працях Р. Аткінсона [6], Г. Стендінга [7] та М. Кастельса [8], які пов'язують зміни у формах організації праці з процесами глобалізації та становленням мережевої економіки. У сучасних зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється гібридним моделям організації праці. Так, Н. Блум, Дж. Лян та Дж. Робертс [9]

аналізують вплив дистанційної та гібридної роботи на продуктивність і ефективність діяльності підприємств. Р. Чоудхурі, С. Форугі та Б. Ларсон [10] досліджують гібридні формати як інструмент підвищення інноваційної активності та залучення талантів у високотехнологічних компаніях. У працях Т. Аллена та Г. О'Райлі [11] наголошується на значенні комунікаційних процесів і організаційної культури в умовах поєднання офлайн- та онлайн-форм роботи.

Вітчизняні науковці також приділяють увагу проблемам інноваційного підприємства та цифрової трансформації організації праці. Зокрема, у працях В. Геєця [12], П. Лазур [13], П. Харів [14], Л. Федулової [15] досліджуються інституційні умови розвитку інноваційної економіки та підприємництва в Україні. Питання гнучких форм зайнятості, дистанційної та гібридної праці розглядаються у роботах В. Панченко [16], де акцент зроблено на трансформації ринку праці та соціально-економічних наслідках цифровізації.

Разом із тим, попри значну кількість наукових публікацій, у наявних дослідженнях недостатньо комплексно висвітлено взаємозв'язок між розвитком інноваційного підприємства та впровадженням гібридних моделей організації праці, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

**Метою дослідження** полягає у обґрунтуванні концептуальних та практичних засад розвитку інноваційного підприємства на основі гібридних моделей організації праці, що забезпечує підвищення продуктивності, адаптивності бізнесу, ефективне використання людського капіталу та посилення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставленої наукової проблеми застосовано аналіз і синтез та наукову абстракцію з метою обґрунтування концептуальних засад розвитку інноваційного підприємства на основі гібридних моделей організації праці. Структурно-функціональний підхід використано для дослідження взаємозв'язку між організацією праці, управлінням персоналом та інноваційною активністю підприємств. На основі порівняльного аналізу та методу кейс-стаді узагальнено практичні кейси впровадження гібридних моделей праці в діяльності інноваційно орієнтованих підприємств. Це дало змогу виявити ключові бар'єри та ризики впровадження гібридної моделі роботи, а також систематизувати підходи до їх подолання. Формування практичних рекомендацій здійснено із використанням системного підходу, узагальнення практичного досвіду та експертних оцінок.

**Виклад основних результатів дослідження.** Інноваційне підприємство розглядається як особлива форма підприємницької діяльності, що ґрунтується на систематичному створенні, впровадженні та комерціалізації інновацій з метою формування конкурентних

переваг і досягнення сталого розвитку. У наукових підходах інноваційне підприємництво трактується не лише як процес реалізації нових ідей, а як комплексна система взаємодії знань, технологій, управлінських рішень і людського капіталу. Ключовими характеристиками інноваційного підприємництва є орієнтація на новизну, високий рівень ризику та невизначеності, здатність до швидкої адаптації, використання інтелектуального капіталу та гнучких організаційних структур. Важливою рисою є також інтеграція наукових досліджень, цифрових технологій і підприємницької ініціативи в єдиний процес створення доданої вартості.

Принципи функціонування інноваційного підприємства включають відкритість до змін, безперервність інноваційного процесу, клієнтоорієнтованість, міждисциплінарну взаємодію та ефективне управління знаннями. Дотримання цих принципів забезпечує здатність підприємства генерувати та масштабувати інновації в динамічному економічному середовищі.

Гібридна модель організації праці визначається як форма поєднання традиційної офісної та дистанційної роботи з використанням цифрових технологій, що забезпечують координацію, комунікацію та контроль результатів діяльності. Така модель спрямована на підвищення гнучкості трудових процесів і оптимізацію використання людських ресурсів.

До основних видів гібридних моделей організації праці належать частково віддалена робота, за якої працівники поєднують роботу в офісі та поза його межами; змішаний графік, що передбачає варіативність робочого часу та місця виконання завдань; а також проектні та кросфункціональні команди, сформовані з фахівців, які взаємодіють переважно у цифровому середовищі. Кожен із зазначених видів відрізняється рівнем автономності працівників, інтенсивністю комунікації та ступенем формалізації управлінських процедур.

Організація праці є одним із визначальних чинників інноваційної активності підприємства, оскільки саме вона формує умови для генерації ідей, обміну знаннями та реалізації творчого потенціалу персоналу. Гнучкі форми організації праці сприяють підвищенню рівня автономії, мотивації та відповідальності працівників, що позитивно впливає на інноваційні результати.

Гібридні моделі праці створюють сприятливе середовище для інновацій завдяки поєднанню індивідуальної концентрації, характерної для дистанційної роботи, та колективної взаємодії, притаманної офісному формату. Водночас неефективна організація комунікацій і контролю може стримувати інноваційні процеси, що актуалізує потребу в удосконаленні управлінських механізмів.

Стратегічні аспекти розвитку інноваційного підприємства передбачають визначення довгострокових цілей підприємства щодо створення, комерціалізації та масштабування інноваційних продуктів і послуг, що вимагає визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, оцінки ринкових можливостей та аналізу конкурентного середовища. Сучасні підходи до

формування стратегії поєднують традиційні управлінські моделі із принципами гнучкості та адаптивності. Класики менеджменту, зокрема Шумпетер, Друкер та інші, підкреслюють важливість підприємницької ініціативи, унікальних ресурсів і динамічних можливостей фірми для досягнення конкурентних переваг [1, 2]. Практична реалізація стратегії передбачає визначення коротко- та довгострокових інноваційних цілей, оцінку ресурсів та компетенцій, вибір моделей комерціалізації інновацій, таких як стратегія відкритих інновацій або партнерські програми, а також систему моніторингу та оцінки результатів інноваційної діяльності. Така стратегія дозволяє забезпечити системність і передбачуваність розвитку підприємства в умовах високої невизначеності ринку та технологічних змін.

Гібридна організація праці, що поєднує традиційну офісну роботу, віддалену діяльність і проектні команди, є важливим інструментом стратегічного управління інноваціями, оскільки дозволяє ефективніше мобілізувати людські ресурси для досягнення інноваційних цілей. Гібридні моделі роботи підвищують гнучкість підприємства, забезпечують швидку адаптацію до змін ринку, оптимізують взаємодію між підрозділами та проектними командами, що сприяє обміну знаннями і швидкій інтеграції нових ідей у продукти. Крім того, вони підтримують інноваційну культуру, формуючи середовище, де співробітники мотивовані на креативність і самостійність, що підтверджує теорії Маслоу та МакГрегора [3, 4]. Таким чином, гібридні моделі праці не лише підвищують операційну ефективність, а й стають стратегічним інструментом розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Успішне впровадження гібридних моделей залежить від декількох ключових факторів. *По-перше*, технологічна готовність підприємства, що включає наявність сучасних цифрових платформ, програмного забезпечення для віддаленої роботи та систем управління проектами, критично впливає на продуктивність працівників. *По-друге*, корпоративна культура, яка підтримує відкритість, взаємну довіру та цінність знань, стимулює інноваційний розвиток та ефективність команд. *По-третє*, мотивація персоналу, яка забезпечує автономію та систему стимулів, підвищує креативність та готовність брати ризики в інноваційних проектах. Комплексне врахування цих факторів дозволяє підприємствам оптимізувати організацію праці, підвищити продуктивність та швидше інтегрувати інноваційні рішення [17].

Практичні кейси демонструють ефективність гібридних моделей у міжнародному та українському контексті. Так, компанії Microsoft та Slack застосовують гнучкі графіки та digital-first підхід, що забезпечує ефективний обмін знаннями, підвищення продуктивності та стимулювання інновацій. Google інтегрує гібридну роботу з цифровими ініціативами та програмами wellbeing, що сприяє зростанню задоволеності працівників і підтримці корпоративної культури. Подібні практики застосовують компанії Taxfix та Urban Sports Club у Німеччині, а Cisco Austria і Kaufland оптимізують адміністративні процеси через гібридну

організацію праці. В Україні IT-компанії ефективно поєднують дистанційну та офісну роботу, гнучкі графіки дозволяють підвищити продуктивність, мотивацію та утримати персонал. Під час воєнних дій українські IT-компанії зберігають продуктивність і інноваційність завдяки віддаленій роботі та внутрішнім цифровим платформам [18].

Гібридні моделі роботи підсилюють інноваційну діяльність, забезпечують гнучкість, доступ до глобального таланту та швидку адаптацію до змін. Цифрові

технології, такі як Teams, Slack та Zoom, стають ключовими елементами інноваційної стратегії. Досвід українських компаній показує, що гібридні моделі ефективні навіть у кризових умовах, підтримуючи продуктивність і креативність. Успіх впровадження гібридної роботи залежить від технологічної готовності, корпоративної культури та мотиваційної системи. Дані табл. 1 свідчать про те, що гібридні моделі організації праці успішно застосовуються як у міжнародних компаніях, так і на українських підприємствах.

Таблиця 1

Практичні кейси впровадження гібридних моделей праці

Компанія	Модель гібридної роботи	Результат
Microsoft	Гнучкий графік: офіс / віддалено за вибором працівника, активне використання Teams	Підвищення взаємодії команд, стимулювання інновацій, баланс між роботою та життям
Slack	Digital-first: інтегровані комунікаційні канали, віртуальні команди	Ефективний обмін знаннями та ідеями, підвищення продуктивності проєктів
Google	Гібридна робота + цифрові ініціативи та програми wellbeing	Зростання задоволеності працівників, збереження корпоративної культури, підтримка інновацій
Taxfix (Німеччина)	До 6 тижнів віддалено на рік, включно з роботою з-за кордону	Підвищення мотивації, гнучкість, утримання талановитих співробітників
Urban Sports Club	50% часу в офісі, 50% дистанційно	Висока гнучкість, покращення продуктивності та задоволеності персоналу
Cisco Austria	Гібридна робота як частина корпоративної культури	Підвищення залученості працівників та ефективності команд
Kaufland	Гібридні адміністративні процеси	Оптимізація бізнес-процесів, покращення продуктивності праці
Українські IT-компанії	Комбінація дистанційної та офісної роботи, гнучкі графіки	Підвищення продуктивності, мотивації, утримання персоналу
Українські IT-компанії під час війни	Віддалена робота, внутрішні цифрові платформи	Збереження продуктивності та інноваційності, адаптація до кризових умов

Джерело: побудовано автором.

Впровадження гібридної моделі організації праці є перспективним напрямом для підвищення продуктивності, гнучкості та інноваційного потенціалу підприємств, однак цей процес стикається з низкою значних бар'єрів, що можуть обмежувати його ефективність. Організаційні бар'єри включають недостатню підтримку керівництва, відсутність чіткої політики щодо гнучких форматів роботи, опір традиційних підходів до управління персоналом та складнощі у координації між різними підрозділами [15]. Часто керівники та менеджери не володіють достатнім досвідом управління гібридними командами, що призводить до невизначеності ролей, дублювання функцій і конфліктів у проєктних групах. Відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів роботи працівників на дистанційній основі може знижувати ефективність та демотивувати персонал.

Технічні бар'єри пов'язані з недостатньою цифровою інфраструктурою, обмеженою інтеграцією IT-систем, проблемами кібербезпеки, низькою якістю або доступністю інтернет-з'єднання, відсутністю корпоративних платформ для спільної роботи та обміну знаннями [15]. Усе це створює ризики втрати даних, уповільнення процесів прийняття рішень та обмежує можливість ефективної взаємодії між командами, що працюють у різних локаціях.

Психологічні бар'єри пов'язані з ізоляцією працівників, відчуттям віддаленості від команди та

керівництва, страхом втрати контролю у менеджменті та проблемами довіри [15]. Недостатня мотивація, невпевненість у власних компетенціях та стресові фактори, спричинені поєднанням роботи в офісі та дистанційної роботи, можуть призвести до зниження креативності та продуктивності. Крім того, неефективна комунікація та обмежена взаємодія між співробітниками сприяють формуванню корпоративної культури з низьким рівнем інноваційності.

Ці бар'єри безпосередньо впливають на ризики для інноваційного розвитку підприємства. До основних ризиків відносять зниження продуктивності та креативності персоналу, затримку у впровадженні інноваційних проєктів, втрату конкурентних переваг на ринку, інформаційні загрози та ризики кібербезпеки. Психологічні ризики, такі як демотивація працівників та підвищена текучість кадрів, здатні негативно впливати на динаміку впровадження інновацій, що, у свою чергу, знижує ефективність інвестицій у розвиток підприємства. Також існують стратегічні ризики, пов'язані з відсутністю узгодженості між бізнес-цілями та форматом гібридної роботи, що може призвести до неефективного використання ресурсів та втрати потенціалу для інноваційного зростання.

Для подолання проблем на стратегічному рівні підприємства рекомендується комплексний підхід. Він включає розробку чіткої стратегії гібридної роботи, що визначає ролі, відповідальність, ключові процеси та

критерії оцінки результатів. Важливим є впровадження сучасних цифрових платформ та інтегрованих систем управління проектами для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Стратегічний підхід також передбачає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, підтримку командної взаємодії та навчання персоналу.

На операційному рівні шляхи подолання бар'єрів включають проведення навчальних програм для співробітників щодо роботи з цифровими інструментами, регулярні онлайн-зустрічі, воркшопи для стимулювання обміну знаннями та ідей, застосування гнучких систем контролю результатів, а також організацію технічної підтримки та заходів з кібербезпеки. Особлива увага приділяється мотиваційним механізмам, які забезпечують автономію, винагороди за креативність і

внесок у інноваційні проекти, що підвищує залученість персоналу та готовність до змін.

Таким чином, успішне впровадження гібридної моделі роботи дозволяє знизити ризики для інноваційного розвитку підприємства, підвищити продуктивність, мотивацію та креативність співробітників. Комплексний підхід, який включає стратегічні рішення та операційні практики, забезпечує ефективне поєднання віддаленої та офісної роботи, формує корпоративну культуру, спрямовану на інновації, та підтримує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Систематизація ключових бар'єрів і ризиків гібридної організації праці та відповідних механізмів реагування на стратегічному й операційному рівнях представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Бар'єри та ризики впровадження гібридної моделі роботи та шляхи їх подолання

Тип бар'єру (ризик)	Наслідки	Шляхи подолання (стратегічний рівень)	Шляхи подолання (операційний рівень)
Організаційні	Недостатня підтримка керівництва, опір традиційних підходів, відсутність чіткої політики гнучких форматів роботи, складнощі у координації	Розробка чіткої стратегії гібридної роботи, визначення ролей та відповідальності, встановлення KPI та прозорих правил взаємодії	Регулярні наради, воркшопи для команд, створення внутрішніх посібників та протоколів роботи, впровадження систем управління проектами
Технічні	Недостатня цифрова інфраструктура, обмежена інтеграція IT-систем, проблеми кібербезпеки, низька якість інтернету	Інвестиції в цифрову інфраструктуру, інтеграція корпоративних платформ, політика кібербезпеки, стратегічний вибір інструментів для спільної роботи	Навчання персоналу роботі з платформами, регулярна технічна підтримка, моніторинг та оновлення IT-систем
Психологічні	Ізоляція працівників, страх втрати контролю, низька мотивація, зниження креативності	Формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність та командну взаємодію, мотиваційні програми, підтримка автономії	Організація онлайн-комунікацій, воркшопів, регулярний зворотний зв'язок, програми wellbeing, система винагород за інноваційні ідеї
Ризики для інноваційного розвитку	Затримка у впровадженні інновацій, зниження продуктивності та креативності, втрата конкурентних переваг, ризики інформаційної безпеки	Включення інноваційних KPI у стратегічну модель гібридної роботи, планування ресурсів для проєктів, інтеграція ризик-менеджменту	Використання цифрових платформ для обміну знаннями, регулярний моніторинг виконання проєктів, навчання співробітників кібербезпеки, наставництво та менторські програми

Джерело: побудовано автором

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління на підприємствах, забезпечуючи ефективну комунікацію, контроль, розвиток персоналу та безпеку корпоративної інформації [19]. Проте впровадження гібридної моделі роботи супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, які можуть знижувати ефективність цифрових рішень. До основних організаційних бар'єрів відносяться недостатня підтримка керівництва, опір традиційних підходів та відсутність чіткої політики щодо гнучких форматів роботи. Технічні бар'єри включають обмежену інтеграцію IT-систем, недостатню цифрову інфраструктуру та проблеми кібербезпеки, а психологічні – ізоляцію працівників, низьку мотивацію та зниження креативності. Крім того, ризики для інноваційного розвитку підприємства пов'язані із затримкою у впровадженні інновацій, зниженням продуктивності та втратою конкурентних

переваг.

Для подолання цих бар'єрів і ризиків застосування цифрових інструментів є ключовим. Платформи для комунікації та колаборації (Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Meet) дозволяють забезпечити ефективний обмін інформацією та підтримку командної взаємодії. Інструменти управління проєктами та завданнями (Jira, Asana, Trello, Monday.com) сприяють прозорості виконання завдань та контролю KPI на стратегічному і операційному рівнях. Аналітичні та тайм-трекінгові системи (Power BI, Tableau, 15Five, Clockify) допомагають оцінювати продуктивність і приймати обґрунтовані управлінські рішення. LMS-платформи та онлайн-курси (Moodle, TalentLMS, Coursera for Business) дозволяють адаптувати та підвищувати кваліфікацію персоналу, підтримуючи мотивацію та розвиток компетенцій. Безпека даних і цифрових процесів забезпечується використанням VPN, систем

двофакторної автентифікації (Okta, Azure AD), корпоративних антивірусів та інструментів управління паролями. Одночасно цифрові платформи для корпоративної культури, опитувань і внутрішніх соціальних мереж (Yammer, Bonusly, SurveyMonkey) сприяють залученості працівників та підтримці інноваційної активності.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у гібридну модель роботи не лише підвищує ефективність управління та продуктивність, але й дозволяє подолати організаційні, технічні та психологічні бар'єри, мінімізувати ризики для інноваційного розвитку та створює умови для формування гнучкої, адаптивної та інноваційної організаційної культури.

Подальше поглиблення дослідження гібридних моделей організації праці в контексті інноваційного підприємництва передбачає комплексний аналіз їх адаптації до різних типів підприємств з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стадій життєвого циклу бізнесу. Для інноваційних стартапів і мікропідприємств гібридні формати праці насамперед виконують функцію стратегічного інструменту зниження операційних витрат, підвищення мобільності команд і швидкого залучення висококваліфікованих фахівців із глобального ринку праці. У таких умовах гібридна модель сприяє формуванню підприємницької гнучкості, скороченню часу ухвалення управлінських рішень і прискоренню процесів розроблення та тестування інноваційних продуктів. Для середніх і великих інноваційно-орієнтованих підприємств гібридна організація праці стає складовою довгострокової стратегії розвитку, що дозволяє поєднувати стабільність корпоративних структур із гнучкістю проектного управління та міжфункціональної взаємодії.

Важливою умовою ефективності гібридних моделей є їх диференціація залежно від типу інноваційної діяльності. У компаніях, що спеціалізуються на технологічних і наукоємних інноваціях, гібридні формати доцільно інтегрувати з командною та проектно-орієнтованою організацією праці, що забезпечує тісну взаємодію між дослідниками, розробниками та менеджерами. Водночас у підприємствах, орієнтованих на організаційні або маркетингові інновації, гібридна модель сприяє кращому обміну ідеями, креативності персоналу та швидшій адаптації до змін споживчого попиту.

Окрему увагу слід приділити підвищенню ефективності взаємодії між співробітниками та керівництвом в умовах гібридної організації праці. Поєднання дистанційних і офлайн-форм роботи трансформує традиційні канали комунікації та вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів управління, зокрема систем електронного документообігу, платформ для спільної роботи та аналітичних інструментів моніторингу результатів діяльності. Водночас зростає роль нематеріальних чинників, таких як довіра, корпоративні цінності та лідерство, орієнтоване на підтримку інноваційної ініціативи. Перехід від контролю робочого часу до оцінювання результатів і досягнення цілей сприяє підвищенню автономії працівників, їхньої відповідальності

та мотивації до участі в інноваційних процесах.

Значну роль у забезпеченні ефективної взаємодії відіграє розвиток управлінських і комунікативних компетенцій керівників, здатних працювати з розподіленими командами. Регулярний зворотний зв'язок, чітке формулювання завдань, прозорість критеріїв оцінювання та підтримка професійного розвитку персоналу формують сприятливе середовище для генерування та впровадження інновацій. У цьому контексті гібридна модель організації праці виступає не лише інструментом оптимізації ресурсів, а й фактором посилення інноваційної культури підприємства.

Подальші напрями наукових досліджень доцільно пов'язувати з аналізом впливу цифрової трансформації на еволюцію гібридних моделей праці та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності інноваційних підприємств. Особливу увагу слід приділити використанню технологій штучного інтелекту, великих даних і автоматизованих HR-систем у процесах добору персоналу, управління талантами та оцінювання ефективності роботи гібридних команд. Перспективним є також дослідження HR-інновацій, спрямованих на підтримку балансу між роботою та особистим життям, збереження психологічного добробуту працівників і розвиток їхніх цифрових компетенцій.

Крім того, актуальним напрямом подальших досліджень є вивчення нових форм організації праці, зокрема гнучких проектних мереж, віртуальних інноваційних екосистем і платформної зайнятості, які можуть доповнювати або трансформувати традиційні гібридні моделі. Комплексне осмислення цих процесів дозволить сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо стратегічного управління інноваційним підприємством в умовах цифрової економіки та високої невизначеності зовнішнього середовища.

**Висновки.** У процесі дослідження встановлено, що розвиток інноваційного підприємництва в умовах поглиблення цифровізації та глобалізаційних процесів є об'єктивно зумовленим трансформацією організаційних форм праці та активним поширенням гібридних моделей. Доведено, що гібридна організація праці розглядається не лише як інструмент адаптації підприємств до зовнішніх викликів, а як вагомий стратегічний чинник підвищення інноваційного потенціалу, гнучкості управління та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Обґрунтовано, що результативність упровадження гібридних моделей організації праці суттєво залежить від типу інноваційного підприємства, особливостей його інноваційної діяльності та рівня цифрової зрілості. Для стартапів і малих інноваційно орієнтованих підприємств гібридні формати створюють передумови для оптимізації ресурсного забезпечення та розширення доступу до висококваліфікованого людського капіталу, тоді як для середніх і великих підприємств вони інтегруються в систему стратегічного управління як інструмент забезпечення довгострокового інноваційного розвитку та організаційної гнучкості.

Встановлено, що ключовими передумовами ефективного функціонування гібридних моделей є

належний рівень технологічної готовності, сформована інноваційно орієнтована корпоративна культура, розвиток ефективних комунікаційних механізмів і застосування результатноорієнтованих підходів до мотивації персоналу. Показано, що перехід до гібридної організації праці потребує трансформації традиційних управлінських практик у напрямі посилення довіри, розвитку лідерських компетенцій керівників та активного використання цифрових інструментів координації й контролю діяльності.

Доведено наявність організаційних, технічних і психологічних бар'єрів упровадження гібридних моделей, які за відсутності системного підходу можуть формувати додаткові ризики для інноваційного розвитку

підприємств. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність поєднання стратегічних і операційних управлінських рішень, спрямованих на розвиток людського капіталу, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і стимулювання інноваційної активності персоналу.

Зроблено висновок, що подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямовувати на поглиблений аналіз впливу цифрової трансформації, HR-інновацій та новітніх форм організації праці на результативність інноваційного підприємництва. Це створює методологічне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень і стратегій сталого розвитку підприємств в умовах динамічних змін та високого рівня економічної невизначеності.

#### Список використаних джерел:

- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. URL: <https://rudycr.com/InovBis/Peter%20F.%20Drucker%20-%20Innovation%20and%20Entrepreneurship-1985.pdf>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. URL: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf)
- Маслоу, А. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers. URL: <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. URL: <https://scispace.com/papers/the-motivation-to-work-by-f-herzberg-b-mausner-and-b-c-3gdi94laof>
- Atkinson, J. (1994). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report, Institute of Manpower Studies. URL: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 198 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279412000876>
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130. No. 1. Pp. 165–218. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P., Foughi, C., & Larson, B.Z. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, Vol. 42. No. 4. Pp. 655–683. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Allen, T.J. (2007). Communication Networks in R&D Labs. *R&D Management*. No. 1(1). Pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1970.tb01193.x>
- Гець та ін. (2007). Національна інноваційна система: зарубіжний досвід, стан в Україні : аналіт. матеріали до парламентських слухань. НАН України, Ін-т екон. та прогнозування. Київ, 184 с.
- Лазур П.Ю. (2006). Історична еволюція феномена підприємництва та його науково-економічні інтерпретації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*, Вип. 16.6. С. 285–292. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istorichna-evolyutsiya-fenomena-pidpriemnitstva-ta-yogo-naukovo-ekonomichni-interpretatsiyi>
- Харів П.С. (2003). *Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів* : монографія. Тернопіль : «Економічна думка», 326 с. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/31572>
- Федулова Л.І. (2020). Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*, № 7(26). С. 6–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod\\_2020\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2020_7_4)
- Панченко В.А. (2025) Гнучкі форми зайнятості в IT-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*, № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>
- Горяньська А.М., Тихонов А.М. (2025). Вплив гібридних і дистанційних форм роботи на мотивацію праці та психологічне благополуччя персоналу організацій. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету ім. акад. С. Дем'янука. Серія : Педагогіка та психологія*, № 3. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-8>
- Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. (2025). Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 3. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11>
- Нестерук В. (2025). Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*, № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>

## References:

1. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers. Retrieved from: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf> [in English].
2. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. Retrieved from: <https://rudycr.com/InovBis/Peter%20F.%20Drucker%20-%20Innovation%20and%20Entrepreneurship-1985.pdf> [in English].
3. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Retrieved from: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterpris\\_e.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterpris_e.pdf) [in English].
4. Маслоу, А. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers. Retrieved from: <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf> [in English].
5. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. Retrieved from: <https://scispace.com/papers/the-motivation-to-work-by-f-herzberg-b-mausner-and-b-c-3gdi94laof> [in English].
6. Atkinson, J. (1994). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report, Institute of Manpower Studies. Retrieved from: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf> [in English].
7. Standing, G. (2011). *The Precariat : The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 198 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279412000876> [in English].
8. Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444319514> [in English].
9. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130. No. 1. Pp. 165–218. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032> [in English].
10. Choudhury, P., Foughi, C., & Larson, B.Z. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, Vol. 42. No. 4. Pp. 655–683. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3251> [in English].
11. Allen, T.J. (2007). Communication Networks in R&D Labs. *R&D Management*. No. 1(1). Pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1970.tb01193.x> [in English].
12. Heiets, ta in. (2007). *Natsionalna innovatsiina systema: zarubizhnyi dosvid, stan v Ukraini [National innovation system: foreign experience, state in Ukraine] : analytical materials for parliamentary hearings*. NAS of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting. Kyiv, 184 p.
13. Lazur, P.Iu. (2006). *Istorychna evoliutsiia fenomena pidpriemnytstva ta yoho naukovo-ekonomichni interpretatsii [Historical evolution of the phenomenon of entrepreneurship and its scientific and economic interpretations]*. *Scientific Bulletin of the National Forestry University*, Iss. 16.6. Pp. 285–292. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/istorichna-evolyutsiya-fenomena-pidpriemnytstva-ta-yogo-naukovo-ekonomichni-interpretatsiyi> [in Ukrainian].
14. Khariv, P.S. (2003). *Innovatsiina diialnist pidpriemnytstva ta ekonomichna otsinka innovatsiinykh protsesiv [Innovative activity of the enterprise and economic assessment of innovative processes] : monograph*. Ternopil: «Economic Thought», 326 p. Retrieved from: <http://dspace.tne.u.edu.ua/handle/316497/31572> [in Ukrainian].
15. Fedulova, L.I. (2020). *Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku [Trends in the development and implementation of digital technologies for achieving sustainable development goals]*. *Environmental economics and sustainable development*, No. 7(26). Pp. 6–14. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod\\_2020\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2020_7_4) [in Ukrainian].
16. Panchenko, V.A. (2025) *Hnuchki formy zainiatosti v IT- menedzhmenti: upravlinnia personalom za umov transformatsii tradytsiinykh trudovykh vidnosyn ta kadrovoho defitsytu [Flexible forms of employment in IT management: personnel management in the context of transformation of traditional labor relations and personnel shortage]*. *Economy and Society*, No. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89> [in Ukrainian].
17. Horiaska, A.M., & Tikhonov, A.M. (2025). *Vplyv hibrydnykh i dystantsiinykh form roboty na motyvatsiiu pratsi ta psykholohichne blahopoluchchia personalu [The impact of hybrid and remote work forms on motivation and psychological well-being]*. *Bulletin of the Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities. Serie s: Pedagogy and Psychology*, No. 3. Pp. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-8> [in Ukrainian].
18. Harafonova, O., Dvornyk, I., & Shevel, Y. (2025). *Vplyv viddalenoї ta hibrydnoї form zainiatosti na orhanizatsiinyi menedzhment ta produktyvnist personalu [The impact of remote and hybrid employment forms on organizational management and staff productivity]*. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 3. Pp. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11> [in Ukrainian].
19. Nesteruk, V. (2025). *Tsyfrovi instrumenty yak zasib realizatsii pidkhodiv do dystantsiinoho ta hibrydnoho upravlinnia [Digital tools as a means of implementing remote and hybrid management approaches]*. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 07.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.01.2026 р.