

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АЛНУАЙМІ АЛІ ДЖУМА АЛІ САЛЛАМ

УДК 330.341.1:316.42(043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
«ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ»

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам.

Науковий керівник: Продіус Оксана Іванівна, доктор економічних наук,
професор.

Powered By UAE PASS



ALI ALNUAIMI

29 Jun 2025 21:20:15 GMT

04:00

ID: 784-1986-0359387-6

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. *Інноваційний розвиток підприємства в умовах інклюзивної економіки*. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання яке полягає в формуванні цілісної концептуальної моделі управління підприємством в умовах інклюзивної економіки, яка поєднує компетентнісний підхід із науково-методичним та інструментальним забезпеченням розвитку інклюзивного потенціалу підприємства. Йдеться про формування і впровадження компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із чіткою інклюзивною орієнтацією.

У розділі 1 висвітлено теоретичні інноваційного розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки. Досліджено інноваційний розвиток як глобальне явище, обґрунтовано його чинники та наслідки для підприємств. Досліджено феномен інклюзивної економіки, систематизовано її понятійний апарат, базові процеси та явища. Висвітлено особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки через основні протиріччя та виклики для підприємств.

Обґрунтовано, що інноваційний розвиток – це не лише технологічне оновлення, а й механізм формування соціальної цінності, що інтегрує інклюзивні принципи в організаційні моделі, кадрову політику та бізнес-процеси. Він базується на трансформації ідей у практичну користь задля зміцнення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та адаптивності підприємства. Інклюзивна економіка розглядається як модель розвитку, що забезпечує рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх

соціальних груп. У цьому контексті інновації є інструментом реалізації інклюзивних цілей – від соціальних інновацій до цифрових платформ інтеграції. Саме поєднання інклюзивності й інноваційності формує нову якість підприємницької діяльності, орієнтовану на сталість і довіру.

Проаналізовано глобальні підходи до інклюзивної інноваційної діяльності та досвід країн, які поєднують цифрову трансформацію й соціальну інклюзію (зокрема Китай), що може слугувати орієнтиром для України в період відновлення. Висновок: інклюзивність слід розглядати як економічний актив. Інституційне середовище України вже має потенціал для формування інклюзивної моделі – через орієнтацію на ЦСР, громадські ініціативи та соціальне партнерство.

Розкрито управлінський потенціал інклюзивної економіки, яка змінює стратегічне управління підприємствами. Інклюзія перестає бути факультативним елементом CSR, стаючи критичним чинником інноваційного лідерства. Визначено виклики інтеграції інклюзивності в інноваційний розвиток – необхідність поєднання технологічної динаміки з соціальною чутливістю. Обґрунтовано потребу у формуванні нової парадигми компетентнісного управління, де інклюзія виступає системним чинником сталого зростання. Сформульовано таку *робочу гіпотезу дослідження*: щоб адекватно відповісти на виклики, породжені протиріччями між вимогами інноваційного розвитку та інклюзивної економіки, підприємству необхідно впровадити компетентнісне управління інноваційним розвитком із чіткою інклюзивною орієнтацією. Інтеграція компетентнісного управління, орієнтованого на інклюзію, у систему інноваційного розвитку підприємства позитивно впливатиме на рівень його адаптивності, внутрішньої стійкості та здатності до сталого зростання.

В розділі 2 проаналізовано вплив інноваційності та інклюзивності розвитку підприємств на їх системи управління. Здійснено аналіз впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління, динаміки розвитку та структурних змін інклюзивних інновацій. Оцінено інклюзивну

зайнятість та її вплив на інноваційний розвиток підприємства.

Досліджено вплив інноваційності та інклюзивності на системи управління підприємствами в умовах трансформацій ринку праці, цифровізації та соціальних викликів. На мікрорівні запропоновано п'ятиетапну логіку оцінки змін управлінських практик: від виявлення типів інновацій до визначення напрямів адаптації управлінських систем. Це дозволяє перейти до інтервенційного аналізу, орієнтованого на керувану організаційну еволюцію. На макрорівні виявлено залежність інноваційної активності від інституційного середовища: у країнах із прогнозованою політикою (ОАЕ) – проактивність і динаміка, тоді як в Україні – стримуючі чинники, що зумовлюють реактивність систем управління. Проаналізовано вплив інклюзивності на інноваційність через тривірневу аналітичну модель: від оцінки політик і практик до інтегрального ефекту на продуктивність і корпоративну культуру. Підтверджено зв'язок між розвиненою інклюзивністю та здатністю підприємств до адаптації та змін.

Обґрунтовано, що інклюзивна інноваційність в Україні перебуває на початковому етапі: практики фрагментарні, бракує DEI-програм, освітніх і фінансових ресурсів. Менше 5% підприємств реалізують справжні інклюзивні стратегії, обмежуючись формальними кроками. Відсутність системної управлінської реакції та інфраструктури підтримки інклюзивного менеджменту призводить до нерівності практик. Наголошено, що в умовах трансформації глобального ринку праці інклюзивність стає не доповненням, а ядром інноваційної стратегії. Український ринок ще не адаптований до потреб вразливих груп, що вимагає оновлення політики зайнятості та цифрової інклюзивної інфраструктури. Застосування авторської методики оцінювання 8 напрямів інклюзивності засвідчило прямий зв'язок із інноваційною активністю. Кейс-аналіз підприємств підтвердив, що інтеграція DEI-підходів сприяє гнучкості, навченості та відкритості до змін. Окремо проаналізовано динаміку інклюзивних інновацій для осіб з інвалідністю: перехід від фрагментарності до повної інтеграції в сервіси, міське

середовище й корпоративні стратегії. Наголошено на моделі «інновацій разом із», де представники вразливих груп виступають співавторами рішень, яка має потенціал масштабування. Узагальнено, що інклюзивність є стратегічним ресурсом інноваційного розвитку, здатним трансформувати системи управління на всіх рівнях. Обґрунтовано необхідність розвитку інституційної інфраструктури та нового управлінського мислення.

В розділі 3 наведене авторське бачення компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах інклюзивної економіки. Розроблено й обґрунтовано системний підхід та інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Запропоновано та формалізовано інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Розроблено механізм, інструменти та рекомендації щодо формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку.

Обґрунтовано подвійний характер компетентнісного управління – як динамічного процесу та системного механізму. Як процес воно спрямоване на безперервний розвиток компетенцій персоналу на основі стратегічного бачення, а як механізм – формує інституційну платформу для реалізації інноваційного потенціалу працівників. Розкрито сутність системного підходу до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП), що базується на принципах цілісності, ієрархічності, взаємозв'язків та орієнтації на результат. Підкреслено необхідність адаптації управлінських інструментів до типу бізнесу, структури персоналу й стратегічних пріоритетів. Запропоновано комплекс інструментів – від логічної моделі управління до карт компетенцій і систем оцінювання залученості. Центральним елементом виступає концепція інклюзивного базису КУІРП, що інтегрує принципи рівності, участі та різноманіття. Він представлений як чотирикомпонентна модель: ціннісна, нормативна, компетентнісна та інструментальна, що забезпечує системну інтеграцію інклюзії у стратегічне управління персоналом. На основі цієї моделі сформовано стратегічну візію КУІРП – створення адаптивного середовища з рівними можливостями

професійного розвитку для всіх категорій працівників. Людина виступає як носій інноваційного потенціалу та агент змін, а її компетентності – як стратегічний ресурс підприємства.

Апробовано карту інклюзивних компетенцій – інструмент управління персоналом, що поєднує знання, навички, поведінкові характеристики та цінності, орієнтовані на інклюзію. Визначено базові та пріоритетні компетенції. Карта застосована на п'яти підприємствах, що підтверджує її ефективність та можливість масштабування. Обґрунтовано використання системи оцінювання залученості, яка дозволяє вимірювати участь, мотивацію, задоволеність і лояльність персоналу різних соціальних категорій. Запропоновано методика оцінювання з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів, жінок у STEM тощо. Особлива увага приділена формату зворотного зв'язку та динаміці показників залученості.

Запропоновано механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку: від діагностики потреб до оцінки результатів. Розроблено індикатори досягнення цілей на кожному етапі та адаптовано профіль компетенцій до вимог інклюзивної економіки. Проаналізовано ефективність таких інструментів, як e-learning платформи, менторські програми та інноваційні майстерні. Останні визначено як середовище розвитку ключових soft skills – співпраці, емпатії, цифрової гнучкості, критичного мислення, адаптивності. Виокремлено типи менторства залежно від специфіки вразливих груп персоналу. Запропоновано критерії вибору освітніх платформ із фокусом на персоналізацію та інклюзивність. Розроблено систему індикаторів розвитку персоналу в умовах креативного робочого середовища, адаптованого до вимог інклюзивної економіки. Запропоновано практичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивної зайнятості як чинника інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: діджитал-інструменти, інноваційний розвиток, інклюзивні інновації, інклюзивна економіка, компетентнісне управління, інклюзивний базис, case-study, персонал, лідерство, інструментальне забезпечення, методика, модель, стратегічна візія.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Розділ 2.4 Системний підхід та інклюзивний базис компетентісного управління інноваційним розвитком підприємства. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С. 238-259. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,1 д.а.).

**Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних
Web of Science Core Collection та/або Scopus**

2. Lagodiienko, V., Popelo, O., Zybareva, O., Samiilenko, H., Mykytyuk, Y., Alsawwafi, F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 1215-1223. ISSN: 1743-7601 (Print); 1743-761X (Online). DOI: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420> Scopus <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420> (0,6 д.а., особистий внесок: додання мотивації в опис взаємозв'язку управлінських функцій у контексті інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств до складу її елементів – 0,1 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

3. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Механізми та інструменти розвитку компетентностей персоналу в умовах інклюзивної економіки та інноваційної динаміки. *Економічний журнал Одеського політехнічного*

університету. 2024. №3(73). С. 132-143. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2024/No3/132.pdf>. (Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/EJ.03.2024.16. (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,2 д.а.)

4. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Трансформація інклюзивних інновацій: динаміка розвитку та структурні зміни в умовах стратегічних викликів форс-мажору. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3 (70). С. 141-154. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/141.pdf>. (Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/ETR.03.2024.14. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (1,24 д.а.)

5. Філіппова С.В., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 114-157. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16 (Дата звернення 05.01.2025). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,4 д.а., особистий внесок: висвітлено структурні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій, їх фокус для людей з інвалідністю, управлінські виклики інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки. 0,7 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)* : Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 листопада 2024, Україна, м. Одеса. С.129-131. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Третьяков М.С. Підвищення

ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 24 травня 2024, Україна, м. Одеса. С.191-192. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок здобувача: визначено сутність та основні функції стратегічного управління підприємством – 0,05 д.а.).

8. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Онищук О.О. Впровадження екологічного менеджменту як ключовий фактор стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної екологічної кризи. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2024, Україна, м. Одеса, С.57-58. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: опис цілей сталого розвитку та кейсів екологічних ініціатив підприємств – 0,05 д.а.)

9. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Мартинюк А.С. Проблема впровадження екологічного менеджменту на підприємствах машинобудівної галузі. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2023, Україна, м. Одеса. С. 108-109. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення ролі персоналу при впровадженні екологічного менеджменту на підприємстві – 0,05 д.а.).

10. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Бондар К.Р.. Роль стратегічного планування у досягненні конкурентної переваги. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2023, Україна, м. Одеса. С. 98-99. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: формулювання завдань персоналу, які визначають роль стратегічного планування на підприємстві – 0,05 д.а.).

11. Продіус О.І., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Донецькова В.А. Аналіз існуючих підходів щодо системи управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2022, Україна, м. Одеса. С.78-80. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,15 д.а., особистий внесок: опис методів стратегічного аналізу підприємства – 0,05 д.а.)

12. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Є.В. Ніколаєва. Адміністративний менеджмент як один із напрямків сучасного управління. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 20 вересня 2022, Україна, м. Одеса. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s2.pdf. (Дата звернення 10.01.2024). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення дій персоналу для забезпечення реалізації управлінських рішень – 0,05 д.а.).

SUMMARY

Ali Juma Ali Sallam Alnuaimi. Innovative development of an enterprise in the context of an inclusive economy. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 – Management. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

This thesis is devoted to addressing a pressing scientific problem, namely the development of a comprehensive conceptual model of enterprise management in the context of an inclusive economy, which integrates a competency-based approach with scientific-methodological and instrumental support for the development of the enterprise's inclusive potential. The research focuses on the formation and implementation of competency-based management of the innovative development of an enterprise, with a clear emphasis on inclusivity.

Chapter 1 presents the theoretical foundations of the innovative development of enterprises in the context of an inclusive economy. The phenomenon of innovative development is examined as a global trend, with its key drivers and implications for enterprises being substantiated. The concept of an inclusive economy is analyzed, its terminological framework, core processes, and underlying phenomena are systematized. Particular attention is given to the specific features of innovative development within an inclusive economy, especially through the lens of contradictions and challenges faced by enterprises.

It is substantiated that innovative development is not only a matter of technological renewal but also a mechanism for generating social value, integrating inclusive principles into organizational models, human resource policies, and business processes. Innovative development is based on transforming ideas into practical utility, aimed at strengthening enterprise competitiveness, social responsibility, and adaptability. The inclusive economy is conceptualized as a development model that ensures equal access to resources and opportunities for all social groups. Within this context, innovation acts as a tool for achieving inclusive

objectives – from social innovations to digital integration platforms. The synergy between inclusivity and innovativeness generates a new quality of entrepreneurial activity, oriented toward sustainability and trust.

The chapter explores global approaches to inclusive innovation and analyzes the experiences of countries that successfully combine digital transformation with social inclusion – notably China – which may serve as a benchmark for Ukraine during its recovery period. The main conclusion is that inclusivity should be treated as an economic asset. Ukraine’s institutional environment already possesses potential for shaping an inclusive model through alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs), civic initiatives, and social partnerships.

The managerial potential of the inclusive economy is also revealed, showing how it transforms strategic enterprise management. Inclusion is no longer viewed as an optional element of corporate social responsibility (CSR) but is becoming a critical factor of innovation leadership. The chapter identifies the challenges of integrating inclusiveness into innovative development – particularly the need to balance technological dynamism with social sensitivity. It argues for the formation of a new paradigm of competency-based management, where inclusiveness functions as a systemic driver of sustainable growth.

The following working hypothesis is formulated: in order to adequately respond to the challenges arising from contradictions between the demands of innovative development and the principles of an inclusive economy, an enterprise must implement competency-based management of innovative development with a clear inclusive orientation. The integration of inclusion-oriented competency-based management into the system of enterprise innovation development will positively influence its adaptive capacity, internal resilience, and ability to achieve sustainable growth.

Chapter 2 analyzes the impact of innovativeness and inclusiveness in enterprise development on their management systems. The influence of enterprises' innovative development on management structures, as well as the dynamics and structural changes of inclusive innovations, is explored in depth. Particular

attention is given to inclusive employment and its influence on the innovative development of enterprises.

The study examines the combined effect of innovation and inclusivity on enterprise management systems in the context of labor market transformation, digitalization, and rising social challenges. At the micro level, a five-stage logic for evaluating changes in management practices is proposed – ranging from identifying types of innovations to determining directions for adapting management systems. This enables an intervention-oriented analysis aimed at guiding organizational evolution. At the macro level, the study reveals a dependency between innovation activity and the institutional environment: in countries with predictable policies (e.g., the UAE), proactive behavior and dynamic management prevail, while in Ukraine, constraining factors lead to reactive management system responses.

The impact of inclusiveness on innovativeness is assessed using a three-level analytical model, which evaluates policies and practices, and their integral effect on productivity and corporate culture. The findings confirm a clear link between developed inclusivity and enterprises' capacity for adaptation and change.

It is substantiated that inclusive innovation in Ukraine remains at an early stage of development: practices are fragmented, and there is a lack of DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) programs, educational initiatives, and financial resources. Fewer than 5% of enterprises implement genuine inclusive strategies, with most limited to formal or symbolic measures. The absence of a systemic managerial response and infrastructure to support inclusive management leads to significant inequality in practice. It is emphasized that, in the context of a transforming global labor market, inclusiveness is no longer an add-on, but the core of an innovation strategy.

The Ukrainian labor market remains insufficiently adapted to the needs of vulnerable groups, highlighting the urgent need to update employment policies and develop inclusive digital infrastructure. The application of the author's method for assessing eight dimensions of inclusiveness revealed a direct correlation with

innovation activity. A case analysis of enterprises confirmed that the integration of DEI approaches enhances flexibility, learning capacity, and openness to change.

Special attention is given to the dynamics of inclusive innovations for persons with disabilities, showing a shift from fragmented initiatives to full integration into services, urban environments, and corporate strategies. The chapter highlights the “innovation with” model, in which representatives of vulnerable groups co-create solutions, demonstrating strong potential for scalability.

The study concludes that inclusiveness is a strategic resource for innovative development, capable of transforming management systems at all levels. It justifies the need for developing institutional infrastructure and fostering a new managerial mindset.

Chapter 3 presents the author’s vision of competency-based management of innovative enterprise development in the context of an inclusive economy. A systemic approach and an inclusive foundation for competency-based management of enterprise innovation have been developed and substantiated. The instrumental support of the inclusive foundation has been proposed and formalized. Mechanisms, tools, and recommendations have been designed for the formation of competencies based on the principles of inclusivity and innovative development.

The dual nature of competency-based management is substantiated – as both a dynamic process and a systemic mechanism. As a process, it focuses on the continuous development of staff competencies aligned with strategic vision; as a mechanism, it creates an institutional platform for realizing the innovative potential of employees. The essence of the systemic approach to Competency-Based Management of Innovative Enterprise Development (CBMIED) is revealed, grounded in the principles of integrity, hierarchy, interconnectivity, and result orientation. The need to adapt management tools to the type of business, personnel structure, and strategic priorities is emphasized. A comprehensive toolkit is proposed – from a logical management model to competency maps and employee engagement assessment systems.

At the core lies the concept of an inclusive foundation of CBMIED, which integrates the principles of equality, participation, and diversity. This foundation is conceptualized as a four-component model: value-based, normative, competency-based, and instrumental – ensuring the systemic integration of inclusion into strategic personnel management. Based on this model, a strategic vision for CBMIED is formulated: the creation of an adaptive environment that offers equal professional development opportunities for all employee categories. The individual is regarded as a carrier of innovation potential and an agent of change, while their competencies are considered a strategic resource of the enterprise.

A map of inclusive competencies – a human resource management tool combining knowledge, skills, behavioral characteristics, and values oriented toward inclusion – was tested and validated. Core and priority competencies were identified. The map was implemented at five enterprises, confirming its effectiveness and scalability. The use of an employee engagement evaluation system is substantiated, enabling the measurement of participation, motivation, satisfaction, and loyalty across diverse social groups. A specialized evaluation methodology was proposed, taking into account the needs of persons with disabilities, internally displaced persons (IDPs), veterans, women in STEM, and others. Special attention is paid to feedback mechanisms and the dynamics of engagement indicators.

A mechanism is proposed for competency formation under conditions of inclusive and innovative development – from diagnosing needs to evaluating outcomes. Indicators for goal achievement at each stage have been developed, and the competency profile has been adapted to the demands of the inclusive economy. The effectiveness of tools such as e-learning platforms, mentoring programs, and innovation labs is analyzed. Innovation labs are identified as environments for developing key soft skills, including collaboration, empathy, digital agility, critical thinking, and adaptability. Types of mentoring were differentiated based on the characteristics of vulnerable employee groups. Criteria for selecting educational platforms were proposed, emphasizing personalization and inclusiveness. A system

of indicators for personnel development in creative work environments adapted to inclusive economic demands was developed.

Finally, practical recommendations are proposed for assessing the level of inclusive employment as a driver of enterprise innovative development.

Keywords: digital tools, innovative development, inclusive innovations, inclusive economy, competency-based management, inclusive foundation, case study, personnel, leadership, instrumental support, methodology, model, strategic vision.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs, Chapters in Collective Monographs

1. Alnuaimi, Ali Juma Ali Sallam. Section 2.4. A Systemic Approach and Inclusive Foundation of Competency-Based Management of Enterprise Innovative Development. In *Organizational and Economic Mechanism for Forming Inclusive Social Responsibility: Sustainable Development and National Security: Monograph* / edited by S. V. Filippova. Odesa: Bondarenko M. O., 2024. pp. 238–259. ISBN 978-617-8511-30-2. URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1.1 printed sheets).

Articles in Periodical Scientific Journals Indexed in Web of Science Core Collection and/or Scopus

2. Lagodiienko, V., Popelo, O., Zybareva, O., Samiilenko, H., Mykytyuk, Y., Alsawwafi, F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 1215-1223. ISSN: 1743-7601 (Print); 1743-761X (Online). DOI: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420> *Scopus*

<https://doi.org/10.18280/ijmdp.170420> (0.6 printed sheets, personal contribution: introduction of motivation in describing the interrelation of management functions in the context of innovation and investment activity of enterprises into the structure of its elements – 0.1 printed sheets).

Articles in Professional Journals of Ukraine

3. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Mechanisms and tools for developing personnel competencies in the context of an inclusive economy and innovation dynamics. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2024. No. 3(73). pp. 132–143. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/132.pdf> (Accessed: 05.01.2025). DOI: : 10.15276/EJ.03.2024.16. (Index Copernicus, Google Scholar). (1.2 printed sheets).

4. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Transformation of inclusive innovations: Development dynamics and structural changes under strategic force majeure challenges. Economics: Time Realities. Scientific Journal. 2024. No. 3(70). pp. 141–154. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/141.pdf>. (Accessed: 05.01.2025). DOI: 10.15276/ETR.03.2024.14. (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar). (1.24 printed sheets).

5. Filyppova S.V., Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Innovative development of enterprises in an inclusive economy: Managerial challenges for enterprises. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2024. No. 4(30). pp. 144–157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16 (Accessed: 05.01.2025). (Index Copernicus, Google Scholar). (1.4 printed sheets, personal contribution: analysis of structural and dynamic changes in the creation of inclusive innovations, their focus on people with disabilities, managerial challenges of innovative development in the context of an inclusive economy – 0.7 printed sheets).

Publications of an Approbatory Nature

6. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Assessment of inclusive employment and its impact on the innovative development of the enterprise. Accounting and Analytical Support of the Innovative Transformation of Ukraine's Economy (under martial law and in the post-war period): Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, November 24, 2024. pp. 129–131. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (Accessed: 15.01.2025). *(0.15 printed sheets)*.

7. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Tretyakov M. S. Improving enterprise performance under martial law conditions. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 24, 2024, Ukraine, Odesa. pp. 191–192. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution of the applicant: definition of the essence and main functions of strategic enterprise management – 0.05 printed sheets)*.

8. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Onyshchuk O. O. Implementation of environmental management as a key factor of sustainable enterprise development under the conditions of global ecological crisis. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 18, 2024, Ukraine, Odesa. pp. 57–58. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: description of the Sustainable Development Goals and case studies of environmental initiatives of enterprises – 0.05 printed sheets)*.

9. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Martyniuk A. S. Problems of implementing environmental management at enterprises in the machine-building industry. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 28, 2023, Ukraine,

Odesa. pp. 108–109. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: identification of the role of personnel in implementing environmental management at the enterprise – 0.05 printed sheets)*.

10. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Bondar K. R. The role of strategic planning in achieving competitive advantage. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 18, 2023, Ukraine, Odesa. pp. 98–99. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: formulation of personnel tasks determining the role of strategic planning in the enterprise – 0.05 printed sheets)*.

11. Prodius O. I., Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Donetskova V. A. Analysis of existing approaches to the competitiveness management system under uncertainty. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 28, 2022, Ukraine, Odesa. pp. 78–80. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.15 printed sheets, personal contribution: description of methods of strategic enterprise analysis – 0.05 printed sheets)*.

12. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Nikolaieva Ye. V. Administrative management as one of the directions of modern management. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 20, 2022, Ukraine, Odesa. pp. 23–24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s2.pdf. (Accessed: 10.01.2024). *(0.1 printed sheets, personal contribution: defining personnel actions to ensure the implementation of managerial decisions – 0.05 printed sheets)*.

ЗМІСТ

ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	30
1.1 Інноваційний розвиток як глобальне явище, його чинники та наслідки для підприємств	30
1.2 Інклюзивна економіка: понятійний апарат, базові процеси та явища	46
1.3 Особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки: основні протиріччя та виклики для підприємств	62
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЇХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	84
2.1 Аналіз впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління	84
2.2 Оцінка інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток підприємства	101
2.3 Аналіз динаміки розвитку та структурних змін інклюзивних інновацій ..	124
Висновки по розділу 2	146
РОЗДІЛ 3 КОМПЕТЕНТНІСТНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	152
3.1 Системний підхід та інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства	152
3.2 Інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства.	176
3.3 Механізм, інструменти та рекомендації щодо формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку...	193

Висновки по розділу 3	216
ВИСНОВКИ	222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	228
ДОДАТКИ	259

ВСТУП

Актуальність теми. Традиційні моделі управління підприємствами та економічного зростання поступово втрачають ефективність через соціальну нерівність, обмежений доступ до можливостей для різних груп населення, необхідність дотримання ESG-принципів і соціальної відповідальності. У цьому контексті інклюзивна економіка стає не лише етичним орієнтиром, а й практичним напрямом стратегічного розвитку бізнесу.

Інноваційний розвиток більше не обмежується лише технологічними проривами, оскільки він тісно пов'язаний з організаційними змінами, відкритістю до різноманіття і залученням персоналу з різними соціальними та професійними траєкторіями. Успішність таких змін напряму залежить від здатності підприємства формувати й реалізовувати систему компетентнісного управління, орієнтовану на розвиток як професійних, так і соціальних компетенцій. Саме компетентнісний підхід дозволяє забезпечити рівний доступ до ресурсів, розвитку та інновацій для всіх працівників, включно з представниками вразливих груп.

Інклюзія відіграє особливо важливу роль у цьому процесі, адже вона створює умови для активної участі всіх категорій персоналу у виробленні ідей, прийнятті рішень та реалізації інноваційних підходів. Колективи з високим рівнем різноманіття генерують більше креативних рішень, краще адаптуються до змін і мають вищу стійкість до криз. Інклюзивне середовище сприяє розширенню кадрового потенціалу підприємства, покращує мікроклімат і посилює лояльність працівників, що є критично важливим в умовах нестабільності та змін. У світі це підсилюється необхідністю адаптації підприємств до викликів цифровізації, а в Україні – проблемою післявоєнного відновлення економіки, трудової мобільності та запровадження гнучких моделей зайнятості. У цих умовах компетентнісне управління виступає стратегічним інструментом для досягнення

інноваційного прориву, підвищення внутрішньої стійкості підприємств та їхньої соціальної легітимності. Таким чином, наукове осмислення взаємозв'язку між інноваційністю, інклюзивністю та компетентнісним менеджментом є вкрай актуальним для формування нової парадигми ефективного і соціально відповідального бізнесу.

Ці аспекти досліджували такі вчені як Al-Deek G., Al-Soud R., Alghamdi A., Alqahtani F., Alshehri M., Bogetoft P., Chataway J., Dutz M., Hanlin R., Harrison R., Heeks R., Jaumandreu J., Kajikawa Y., Kaplinsky R., Kroman L., Kuhlmann S., Lowe N., Makowski M., Mairesse J., Peters B., Rip A., Smilgins A., Sorensen A., Бродовська О., Джахан Фавзі С. І., Єрмак С., Іващенко Д., Зайченко К., Ковалик О., Ковтуненко Ю., Крамаренко К., Малихіна І., Микитюк П., Павліха Н., Продіус О., Рудниченко Є., Скрипник Н., Філіппов В., Філіппова С., Цимбалюк І., Храпкіна В., Шарова Т. Їх роботи охопили теоретичні, методичні, методологічні та прикладні питання інноваційного розвитку, інклюзивної економіки, компетентцій, мотивації та лідерства, їх вплив на управління підприємством. Проте досі є теоретико-методичні прогалини у формуванні теоретико-методичного базису управління підприємством в умовах інклюзивної економіки на засадах компетентнісного підходу та формування відповідного інструментарію. Саме це зумовило вибір теми, її мету, завдання, предмет, структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2021-2024 рр. при виконанні держбюджетних тем: НДР № 155-71 «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (номер державної реєстрації 0118U006802, 2018-2022 рр.), де автором проведено оцінку рівня використання економічного потенціалу системи менеджменту якості при оцінюванні інвестиційно-інноваційного проєкту, надано характеристику інноваційного розвитку як глобального явища, ідентифіковано його чинники та наслідки для підприємств; НДР № 233-71

«Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» (номер державної реєстрації 0123U101755, 2023-2026 рр.), де автором досліджено феномен інклюзивної економіки, визначено її понятійний апарат, базові процеси та явища; розроблено рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства, обґрунтовано механізм формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку, надано рекомендації щодо їх секторального застосування.

Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець (акт впровадження №15/71-06 від 06.01.2025 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних підходів до управління підприємством в умовах інклюзивної економіки на засадах компетентнісного підходу, інструментального забезпечення його інклюзивного базису.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

- надати характеристику інноваційного розвитку як глобального явища, ідентифікувати його чинники та наслідки для підприємств;
- дослідити феномен інклюзивної економіки, визначити її понятійний апарат, базові процеси та явища, а також особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки – визначити основні протиріччя та виклики для підприємств;
- систематизувати зміни інноваційного середовища підприємств, інноваційного процесу та його стейкхолдерів, інклюзивних інновацій;
- оцінити потенціал інклюзивної зайнятості та його вплив на інноваційний розвиток підприємств
- обґрунтувати інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із застосуванням системного підходу;
- розробити рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства;

– обґрунтувати механізм та розробити інструменти формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку, рекомендації щодо їх секторального застосування.

Об'єктом дослідження виступає процес управління підприємством в умовах інклюзивної економіки на компетентнісних засадах.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління підприємством в умовах інклюзивної економіки за компетентнісним підходом та його інструментального забезпечення.

Методи дослідження. Поставлені завдання дисертації вирішувалися за допомогою взаємодоповнюючих *методів дослідження: систематизації та емпіричного дослідження, контент-аналіз, порівняльного та системного аналізу* – для характеристики інноваційного розвитку як глобального явища, його трендів, виявлення його детермінант та наслідків для підприємств; *deskriptivного та інтерпретаційного аналізу, SWOT-аналізу, порівняльного типологізування* – при дослідженні феномену інклюзивної економіки; *хронологічного аналізу, класифікаційного та кейс-методу* – для систематизації змін інноваційного середовища; *індикаторного опитування, інтерпретаційних матриць, heatmap-аналізу, SWOT-аналізу* – для оцінювання потенціалу інклюзивної зайнятості; *системний підхід, контекстного аналізу, логіко-функціонального моделювання* – для обґрунтування інклюзивного базису компетентнісного управління; *емпіричного, індексного та багатокритеріального аналізу, кількісно-якісний комбінований підхід* – при оцінюванні інклюзивної зайнятості; *компетентнісного моделювання, фреймворк- та секторального аналізу* – для розробки механізму формування інклюзивних компетентностей, оцінювання цифрових навчальних платформ; *експертних оцінок* – для шкалованого визначення рівнів інклюзивності та інноваційності підприємств; *порівняльного аналізу* – для порівняння підприємств за індикаторами інклюзивності; *інтерпретаційних матриць, Heatmap-аналізу* – для

візуалізації взаємозв'язку між інклюзивністю та інноваційністю; *графоаналітичний та case study* – для аналізу практичних прикладів; *формалізації структурно-логічних моделей* – для візуалізації механізмів управління; *логічної структуризації* – для побудови загальної структури та узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації (статті, монографії, матеріали наукових конференцій, форумів тощо) з проблематики дослідження, відкриті звітні та інші дані підприємств, які не відносяться до комерційної таємниці, дані відкритих Інтернет-джерел, відкриті аналітичні звіти різних агенцій, установ, проектів та колективів вчених, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і рекомендацій щодо управління підприємством в умовах інклюзивної економіки, що поєднує компетентнісний підхід із науково-методичним та інструментальним забезпеченням розвитку інклюзивного потенціалу підприємства. Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну, є такі:

удосконалено:

– *розмежування базових процесів* (інклюзивна зайнятість, цифрова доступність) *та структурних явищ* (інклюзивний ринок праці, політика DEI, цифрова рівність); б) *визначення нових типових протиріч між інноваційністю та інклюзивністю* у бізнес-моделях підприємств;

– *науково-методичні підходи до оцінювання потенціалу інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток підприємства*, відмінністю яких є *комплексність оцінки інклюзивної зайнятості та її взаємозв'язку з інноваційною активністю підприємств за вісьма ключовими вимірами* (рекрутинг, корпоративна культура, навчання DEI, голос працівників, фізичний простір, політики, технологічне середовище та рівні можливості), що дозволяє проводити кількісно-якісний аналіз і підтримує ухвалення управлінських рішень у сфері інклюзивного розвитку;

– *структурно-логічну модель та стратегічну візію управління інноваційним розвитком через інтеграцію інклюзивного базису в систему формування компетентностей, модель якого відрізняється від існуючих тим, що:* а) *інклюзивним базисом визначається системно організований набір принципів, підходів і типів компетенцій, що забезпечують рівний доступ працівників до розвитку, участі в інноваціях та інтеграції у трансформаційні процеси підприємства, а б) його формування базується на системному включенні soft DEI-компетенцій у профілі посад та управлінських рішень, інституціоналізації менторства з цифрової інклюзії;*

– *методичні підходи та аналітичний інструментарій оцінювання чинників інноваційного розвитку підприємства, відмінністю яких є: система оцінювання залученості, вибір навчальних платформ з фокусом на інклюзію (e-learning, менторство); механізми зворотного зв'язку і участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи); концептуальне обґрунтування та інструментальне доведення використання інклюзивної зайнятості як ресурсу стратегічної трансформації підприємства, що сприяє зростанню його соціального капіталу, адаптивності та інноваційного потенціалу;*

– *механізм формування інклюзивно-інноваційних компетентностей, відмінністю якого є:* а) *багаторівнева структура з виокремленням особистісного, організаційного та секторального рівнів; б) структуризація складових механізму та етапів відповідної управлінської діяльності; в) системи індикаторів досягнення цілей етапу, що сприяє оперативному ухваленню управлінських рішень у сфері інклюзивного розвитку персоналу;*

дістало подальшого розвитку:

– *наукове уявлення про інноваційний розвиток як інтегративний процес, що поєднує технологічні, організаційні та соціальні зміни, відмінностями якого є:* а) *характеристика інноваційного розвитку через інклюзивний вимір, що забезпечують інновації як інструмент реалізації принципів справедливості та доступності в умовах інклюзивної економіки; б) ідентифікація його чинників як взаємопов'язаної екосистеми, що*

зумовлює зміни у виробництві, управлінні та організації праці через зміни бізнес-моделей, посилення ролі інтелектуального ресурсу, нові вимоги до компетентностей і форм зайнятості *та наслідків для підприємств* в контексті глобальних трендів цифровізації та трансформації ринку праці;

– *науковий базис інноватики*, який доповнено інклюзивним підходом, відмінністю якого є: а) *опис динаміки інноваційного середовища та його трендів* через систематизацію зміни ролі стейкхолдерів під впливом інклюзивності; б) *класифікація структурних змін інклюзивних інновацій на основі глобальних тенденцій* – від адаптаційних до універсально-дизайнерських та інклюзивно-цифрових.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні науково обґрунтованих і методично завершених рекомендацій щодо формування інклюзивного базису компетентнісного управління підприємством. Рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації його інноваційного розвитку впроваджено у діяльність ТОВ «РЕФ Холод» (довідка № 2 від 17.01.2025 р.), а інклюзивний базис компетентнісного управління підприємством – ТОВ «Експедитор» (довідка № 1 від 03.01.2025 р.), дозволяючи удосконалити процес управління підприємствами.

Теоретичні та аналітичні результати дослідження використано в навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» МОН України при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Реінжинірінг бізнес-процесів», «Менеджмент соціально-орієнтованих та інклюзивних проектів», «Менеджмент змін в непередбачуваних умовах» (акт впровадження №16/81-06 від 06.01.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до формування і впровадження компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із чіткою інклюзивною орієнтацією. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій,

виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, який зазначений у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень представлено на 7 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: IV, V, VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2022, 2023, 2024), XI, XII, XIII, Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2022, 2023, 2024), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період» (м. Одеса, 2024).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 12 наукових праць: 1 одноосібний розділ у колективній монографії; 1 стаття у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus; 3 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 7 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 6,19 д.а., з яких 4,79 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 283 найменувань – на 31 сторінках, 3 додатків – на 30 сторінках. Повний обсяг дисертації – 288 сторінки, з них 207 сторінки основного тексту. Дисертація містить 25 рисунків, 51 таблицю, з яких 2 займають повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Інноваційний розвиток як глобальне явище, його чинники та наслідки для підприємств

Для розуміння сутності інноваційного розвитку як глобального явища та його вплив на функціонування підприємств, необхідно дослідити відповідні поняття та визначити *кілька ключових моментів*. Це:

– сутність інноваційного розвитку як глобального процесу та його роль у формуванні нових підходів до ведення господарської діяльності;

– основні чинники, що зумовлюють інноваційний розвиток, серед яких а) науково-технічний прогрес, б) цифровізація, в) глобалізація ринків, г) зміна споживчих потреб, д) екологічні виклики, е) міжнародна конкуренція тощо;

– наслідки інноваційного розвитку для підприємств, які проявляються у необхідності: а) постійного оновлення продуктів та технологій, б) формування нових бізнес-моделей, в) зміни організаційної структури, г) підвищення вимог до кваліфікації персоналу, д) потреби у розвитку інноваційної культури та партнерських мереж.

А. Сутність інноваційного розвитку, як глобального процесу та його роль у формуванні нових підходів до ведення господарської діяльності. Під впливом активного технологічного та технічного прогресу інноваційний розвиток набув статусу ключового чинника глобальних трансформацій, охоплюючи всі сфери суспільного життя: економічну, соціальну, культурну тощо. Він характеризується як зростанням темпів впровадження новітніх технологій, так і досить глибокими змінами у

структурі економіки, підходах до управління, ролі знань і людського капіталу. У даному контексті *інноваційний розвиток постає не просто як локальна чи галузева тенденція, а як системний глобальний процес, який формує нову якість господарювання на рівні країн, регіонів і окремих підприємств*. Розуміння його сутності є необхідною передумовою для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Історичний аналіз еволюції підходів до розуміння інновацій дозволяє виявити ключові етапи становлення концепції інноваційного розвитку, простежити зміну акцентів у наукових дискусіях, а також зрозуміти, як трансформувалося сприйняття інновацій у зв'язку з технологічним прогресом, економічними кризами та суспільними зрушеннями.

Засадничі положення концепції інновації були сформульовані Й. Шумпетером, який одним із перших розглядав інновації як рушійну силу економічного зростання та підкреслював важливість інституційного контексту інновацій, а також розробив концепцію науково-технологічних парадигм [1]. За Й. Шумпетером, інновації розглядались як процес «творчого руйнування», що полягає у постійному оовленні технологій, продуктів, організаційних структур та ринків, який забезпечує динамізм і розвиток капіталістичної економіки. Тобто вони *представляють собою не лише нововведення, а й активну економічну діяльність підприємців-новаторів, які здатні трансформувати наукові відкриття у реальні економічні продукти та технологій* [1-3].

Ідеї щодо сутності інновацій і їхнього впливу на економічний розвиток стали фундаментом для формування сучасних концепції інноваційного процесу. У подальших дослідженнях наголошувалося на важливості інституційного середовища, у межах якого реалізуються інновації, зокрема ролі наукових установ, підприємств, держави та споживачів. Інновації розглядались не лише в контексті результату науково-технічного прогресу, а

як системний і динамічний процес, який відбувається у складному середовищі взаємодії суб'єктів економіки. [2-5].

В той же час *сучасний підхід до інновацій передбачає розуміння їх як результату безперервного обміну знаннями, досвідом та інформацією між учасниками інноваційної системи*. Ефективність такого процесу значною мірою залежить від здатності інституцій до співпраці, гнучкості управління, а також соціально-культурних та економічних умов, у яких ці інновації впроваджуються. Важливу роль у цьому контексті відіграє цифровізація, яка відкриває нові можливості для створення, збереження, поширення та комерціалізації знань. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси, блокчейн та Інтернет речей, сприяє прискоренню інноваційних процесів, підвищенню прозорості та оперативності управлінських рішень, а також формуванню нових бізнес-моделей. Цифрове середовище стає каталізатором відкритих інновацій, в яких підприємства активно взаємодіють з зовнішніми партнерами та екосистемами для створення спільної цінності [5-10].

В межах вітчизняної економічної науки *інновації тлумачаться не лише як технологічне оновлення, а як комплексний процес, що передбачає трансформацію організаційних структур, управлінських підходів, ринкових стратегій та взаємодії між усіма учасниками економічної системи*. Особлива увага приділяється формуванню сприятливого інституційного середовища, вдосконаленню державної політики у сфері підтримки інновацій, розвитку інфраструктури та інтеграції до глобальних інноваційних мереж [11-15]. У межах регіонального виміру наголошується на важливості децентралізації інноваційної політики, адаптації її до особливостей місцевих економік та активізації інноваційної діяльності на рівні промислових кластерів. Поряд із цим, маркетинговий підхід розглядає інновації як інструмент задоволення змінних споживчих потреб, що вимагає тісної взаємодії виробника з ринком і формування інноваційної цінності через комерціалізацію знань [16-18]. Такий системний підхід дозволяє сформувати

цілісне бачення інноваційного розвитку як одного з головних напрямів соціально-економічної трансформації та довгострокового зростання національної економіки.

Попри велику кількість досліджень, присвячених окремим аспектам інновацій як економічного явища, зростає актуальність вивчення саме інноваційного розвитку як ширшої, системної категорії. Це зумовлено тим, що *інновації в сучасному розумінні вже сприймаються не як ізольовані випадки впровадження нових технологій чи продуктів, а як постійний, цілеспрямований процес трансформації, що охоплює всі рівні економіки – від мікро- до макросередовища.*

Інноваційний розвиток передбачає не лише появу нововведень, а й створення сприятливого середовища для їхнього генерування, масштабування та інтеграції у всі сфери соціально-економічного життя. У цьому контексті увага зміщується від аналізу окремих інновацій до вивчення динаміки змін, структурних зрушень, інституційної підтримки та довгострокових стратегій, що формують сталий інноваційний поступ. Саме тому акцент на інноваційному розвитку як об'єкті дослідження є більш релевантним у контексті сучасних викликів, що постають перед економіками, підприємствами та суспільством загалом [19-23].

Генезис теорії дозволяє виявити *перехід від лінійних моделей до інтерактивних і системних підходів*, що відображають складну природу інновацій у сучасному глобалізованому світі. Це сприяє усвідомленню того, що інноваційний розвиток – це не лише результат технологічного прогресу, а багатовимірне явище, яке включає в себе інституційні, соціальні, культурні та управлінські компоненти. Аналіз генезису теорії інноваційного розвитку (рис. 1.1) створює наукове підґрунтя для формування ефективної інноваційної політики та стратегічного бачення майбутнього в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища, зокрема цифровізації, глобалізації, динамічної зміни ринкових вимог і технологічних викликів, що впливають на всі рівні економічної системи: від окремого підприємства та

національної економіки загалом до індивіда, який змушений адаптуватися до нових реалій, постійно оновлювати знання, розвивати цифрові компетенції та бути активним учасником інноваційних процесів.

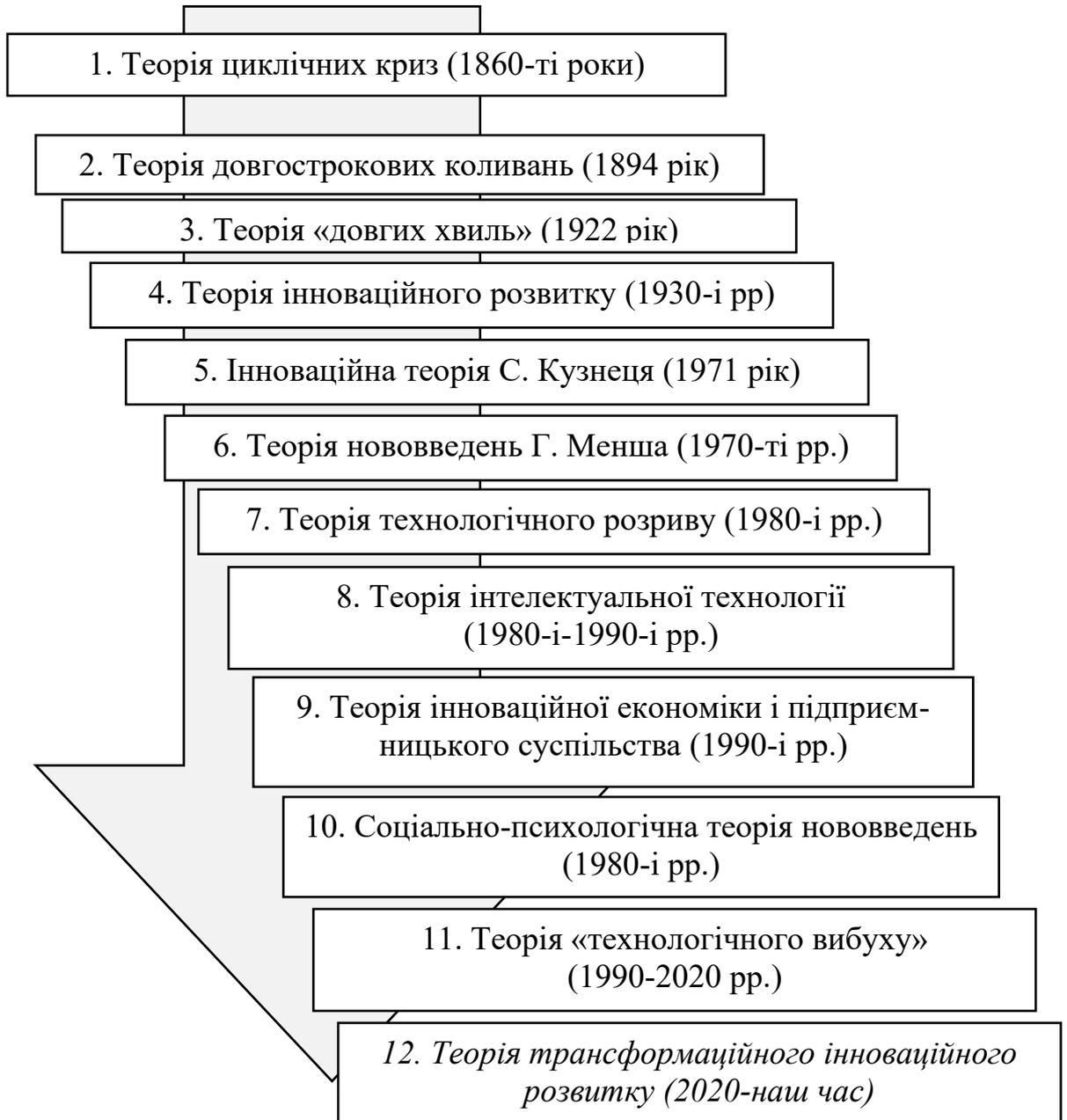


Рисунок 1.1 – Генезису теорії інноваційного розвитку (джерело: побудовано автором на підставі [1, 5-9, 12-15, 20-23])

Аналіз генезису теорій інноваційного розвитку засвідчує, що проблематика інновацій та їх впливу на ефективність функціонування підприємств давно перебуває в центрі уваги наукової спільноти. Більшість

концепцій розглядає соціально-економічний прогрес як тісно пов'язаний із розвитком науки й техніки. Класичні теорії підкреслювали залежність інноваційних процесів від рівня фінансового забезпечення: обсяг наявного капіталу та матеріально-технічних ресурсів визначав інноваційний потенціал підприємства чи країни загалом. Натомість *сучасні підходи зміщують фокус в бік людського капіталу, визначаючи знання, компетентності та здатність особистості до безперервного навчання і саморозвитку як першочергові чинники інноваційного розвитку.* У контексті національного економічного розвитку змінюються також уявлення про основні рушійні сили. На передній план виходить малий та середній бізнес, який виступає джерелом гнучкості, адаптивності та інноваційної активності. Саме здатність таких суб'єктів господарювання впроваджувати новітні технології, удосконалювати виробничі процеси, оновлювати продукцію відповідно до актуальних потреб споживачів та оперативно реагувати на зміни кон'юнктури визначає економічну динаміку країни. Результатом таких процесів є підвищення прибутковості підприємств, зміцнення їх ринкових позицій, зростання доходів працівників і поліпшення якості життя населення. У сукупності ці фактори формують основу для побудови стабільної, конкурентоспроможної економіки та забезпечення сталого розвитку держави.

З часом науковий інструментарій вийшов за межі суто поняття «інновації». У науковому обігу закріпились нові терміни, що деталізують і розширюють уявлення про інноваційну діяльність, такі як «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток» тощо. У науковій літературі простежується різноманіття підходів до визначення поняття «інноваційний розвиток», що зумовлено відмінностями у теоретико-методологічних засадах, які закладають дослідники в основу своїх тлумачень. Проведемо аналіз основних підходів, відповідно до їх *групування відповідно до змістовної характеристики* (табл. 1.1).

Аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «інноваційний розвиток» дозволяє сформулювати авторське визначення даного терміну.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «інноваційний розвиток» (джерело: систематизовано автором на підставі [16, 19, 24-30])

Науковець	Інноваційний розвиток – це
<i>1. Інноваційний розвиток як процес</i>	
1.1 Omar Bizri [19]	тривалий та системний процес, який включає поступове формування інтервенційної інноваційної екосистеми, що підсилює стійкий економічний розвиток.
1.2 Alqahtani F., Alghamdi A., Alshehri M. [24]	поетапний процес, що охоплює генерацію інновацій (нові продукти, послуги, технології), результати у вигляді розширення на зовнішні ринки, зростання доходів і конкурентоспроможності.
1.3 М. Кошлата [25]	процес функціонування підприємства, який зорієнтований на використання різних форм інновацій у виробничій, збутовій та комерційній діяльності задля підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.
<i>2. Інноваційний розвиток як дія</i>	
2.1 С. Ілляшенко [16]	розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища в межах обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.
2.2 Nader Nada, Ali Turkyilmaz [26]	діяльність, спрямована на впровадження й використання нових рішень, не просто потенціал чи статичний результат, а саме активне створення цінності.
2.3 Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. [27]	генерація ідей, їх розвиток і впровадження, що призводить до практичної корисності й економічного результату.
<i>3. Інноваційний розвиток як напрям</i>	
3.1 Xiaolan Fu та Liu Shi [28]	цілеспрямований процес формування стратегічних технологічних пріоритетів у країнах, що розвиваються.
3.2 С. Князь, Н. Георгіаді Л. Топоровська Д. Зінкевич [29]	сукупність змін, що відображають інноваційний потенціал, кількість, економічну ефективність впровадження інновацій, а також готовність персоналу підприємства до реалізації інновацій.
3.3 Darko Tipuric [30]	результат стратегічного спрямування.

Отже, інноваційний розвиток – це цілеспрямований, системно організований процес генерації, реалізації та стратегічного впровадження інноваційних рішень, який охоплює безперервну діяльність з трансформації

ідей у практичну цінність. Він базується на інтеграції нових технологій, оновленні бізнес-моделей та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища, з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної ефективності та соціального прогресу на рівні особистості, підприємства, галузі або держави.

Зважаючи на багатовимірну сутність інноваційного розвитку, важливим є виявлення сукупності чинників, які безпосередньо впливають на його формування, динаміку та результативність. Саме визначення та аналіз цих чинників дає змогу зрозуміти, які умови сприяють інноваційним зрушенням на різних рівнях економічної системи.

Б. Основні чинники, що зумовлюють інноваційний розвиток, серед яких а) науково-технічний прогрес, б) цифровізація, в) глобалізація ринків, г) зміна споживчих потреб, д) екологічні виклики, е) міжнародна конкуренція тощо. Інноваційний розвиток не є стихійним явищем, адже він формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників, які визначають його спрямованість, темпи та ефективність. Визначення чинників виявляє ключові умови, за яких інновації виникають, розвиваються та впроваджуються, визначає можливості для стимулювання інноваційної активності в різних секторах економіки. На основі аналізу основних підходів можна виокремити *низку ознак*, за якими науковців класифікують ключові чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, залежно від:

- їх приналежності до елементів виробничого процесу [31, 37, 40];
- можливості впливу та здійснення контролю з боку керівництва підприємства [32, 38, 41];
- характеру можливого впливу на процеси інноваційної активності підприємства [33, 35, 42];
- ефекту, який можуть у результаті отримати підприємства [34, 39, 43];
- рівня проведення господарської діяльності [29, 36, 44].

З наведеними підходами науковців щодо класифікації чинників інноваційного розвитку підприємства загалом погоджуємось, адже вони

відображають багаторівневу природу впливів, що формують інноваційний розвиток. В той же час слід зауважити, що динаміка сучасного технологічного середовища, зростаюча швидкість обміну інформацією та стрімке поширення цифрових технологій вимагають розширення існуючої системи класифікаційних ознак ще однією ознакою – рівень інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси, що включає такі елементи:

- рівень цифрової трансформації підприємства (автоматизація, використання хмарних сервісів, Big Data, IoT);
- наявність сучасних засобів обробки, передачі та захисту інформації;
- ступінь інтегрованості підприємства в цифрову економіку (електронна комерція, цифрові платформи, блокчейн);
- якість внутрішньої інфраструктури ІКТ та швидкість адаптації до технологічних змін.

Отже, узагальнимо основні ознаки, за якими класифікуються чинники інноваційного розвитку підприємства, та представимо їх у вигляді схематичного зображення для наочності та систематизації на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Ознаки, за якими проводиться класифікація чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [29, 31-44])

Урахування цього чинника дозволяє краще відобразити сучасні реалії ведення господарської діяльності та окреслити здатність підприємства до інноваційного оновлення в умовах цифрової трансформації економіки [45-49].

Незважаючи на відсутність уніфікованого підходу до формулювання ознак класифікації чинників інноваційного розвитку, спостерігається певна узгодженість у підходах до визначення самих чинників. Аналіз наукових джерел дозволяє умовно розподілити існуючі погляди на два основні напрями: а) підходи, засновані на змістовній характеристиці самого чинника; б) підходи, що акцентують увагу на конкретизації вектору його впливу.

Таке розмежування є обґрунтованим, адже дозволяє розглядати чинники інноваційного розвитку не лише як статичні елементи зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, а як динамічні компоненти, що мають конкретне функціональне призначення та реалізують свій вплив через певні механізми. З одного боку, важливо розуміти сутність самого чинника (його природу, походження, внутрішню структуру), з іншого – враховувати, яким чином і в якому напрямі він впливає на інноваційні процеси, які результати може спричинити та які управлінські рішення потребує. Урахування обох підходів дає змогу створити більш повну та прикладну класифікацію чинників, що формують інноваційний розвиток підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників, що формують інноваційний розвиток (джерело: авторська розробка)

Ознака класифікації	Приклади чинників	Очікуваний результат/ вплив	Напрямок дії чинника
1	2	3	4
1. Приналежність до елементів виробничого	Науково-технічний прогрес, технологічне оновлення, впровадження інновацій у виробничі	Оптимізація виробництва, підвищення якості	Вплив на внутрішні технологічні процеси

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
процесу	ланки	продукції	
2. Можливість впливу та контролю з боку керівництва	Організаційна культура, управлінські рішення, внутрішні інвестиції в інновації	Посилення мотивації до інновацій, стратегічна гнучкість	Формування інноваційного середовища підприємства
3. Характер можливого впливу на інноваційну активність	Цифровізація, трансформація бізнес-моделей, впровадження R&D, автоматизація процесів	Активація інноваційної динаміки, створення нової цінності	Зміна структури та логіки бізнес-процесів
4. Очікуваний ефект для підприємства	Зростання конкурентоспроможності, економічна ефективність, розширення ринкової частки	Поліпшення ринкової позиції, підвищення прибутковості	Підвищення ринкової стійкості та прибутковості
5. Рівень проведення господарської діяльності	Глобалізація ринків, міжнародна конкуренція, транснаціональні зв'язки	Розширення присутності на нових ринках, адаптація до змін середовища	Стимулювання адаптивності до зовнішніх викликів
6. Рівень інтеграції цифрових технологій у виробництво	Big Data, IoT, Industry 4.0, AI, блокчейн, CRM-системи	Зниження витрат, підвищення ефективності, прискорення операцій	Автоматизація, цифрова трансформація підприємства
7. Вплив зовнішнього середовища	Зміна споживчих потреб, екологічні виклики, нормативні зміни, ESG-фактори	Формування сталої бізнес-моделі, відповідність регуляторним вимогам	Адаптація до суспільних очікувань і екологічних стандартів

Систематизований підхід до класифікації чинників, що мають вплив на інноваційний розвиток підприємства, відповідно до їх змістовних характеристик та напрямів взаємозв'язку, дозволяє виявити механізми їх дії та потенційні наслідки для підприємств, що забезпечує її практичну цінність.

Зважаючи на багатофакторну природу інноваційного розвитку та різноманітність чинників, що його зумовлюють, можна стверджувати, що вони безпосередньо визначають подальші трансформації в діяльності підприємства.

В. Наслідки інноваційного розвитку для підприємств, які проявляються у необхідності: а) постійного оновлення продуктів та технологій, б) формування нових бізнес-моделей, в) зміни організаційної структури, г) підвищення вимог до кваліфікації персоналу, д) потреби у розвитку інноваційної культури та партнерських мереж. Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні динамічного зростання та адаптації підприємств до сучасних викликів. Його впровадження зумовлює низку наслідків, які проявляються у змінах внутрішньої структури підприємства та його ринкової поведінки. Вони можуть мати як позитивний, так і потенційно суперечливий характер, залежно від умов упровадження, рівня готовності підприємства до змін, ефективності управлінських рішень та зовнішнього середовища. До основних позитивних результатів інноваційного розвитку належать: підвищення операційної ефективності, зростання продуктивності праці, освоєння нових ринкових ніш, формування інноваційної культури та збільшення доданої вартості продукції.

Разом із тим, інноваційні трансформації можуть супроводжуватися труднощами адаптації персоналу, збільшенням витрат на освоєння нових технологій, ризиком неуспішного впровадження або непередбачуваними змінами у конкурентному середовищі. Тому розгляд наслідків інноваційного розвитку має охоплювати внутрішні зміни у структурі, процесах і управлінні підприємством і зовнішні ефекти, що стосуються його позиціонування на ринку, взаємодії з партнерами та клієнтами. Важливим є також аналіз того, як інноваційні зрушення впливають на ключові напрями діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інформаційні системи) та які нові вимоги виникають до організаційної гнучкості, швидкості прийняття рішень та рівня діджитал-компетентностей.

Питання наслідків інноваційного розвитку активно досліджуються у сучасній зарубіжній науковій літературі, що свідчить про високий рівень наукового інтересу до цього напрямку. Аналіз наукових праць [50-54] дозволяє виокремити два взаємопов'язані блоки: а) дослідження, що зосереджені на позитивних ефектах інновацій для підприємств, та б) дослідження, в яких підкреслюються ризики, негативні чи непередбачувані наслідки інноваційної діяльності.

Щодо першого блоку, ключовим є дослідження [50], де доведено, що інновації, особливо продуктові, позитивно впливають на доходи та продуктивність підприємств. Подібні висновки роблять автори публікації [51], які наголошують на зростанні стійкості та конкурентоспроможності компаній завдяки інноваційним рішенням. В свою чергу дослідження [52] підтверджує сильний кореляційний зв'язок між інноваційною активністю підприємств та зростанням продуктивності. Крім того, у роботах [53, 54] розглянуто різні стратегії інноваційного розвитку та оцінено їхній вплив на операційну ефективність і ринкову результативність.

Узагальнюючи наведені дослідження, можна стверджувати, що інноваційна діяльність є потужним каталізатором економічного зростання підприємств. Вона сприяє підвищенню продуктивності, покращенню фінансових результатів, зміцненню конкурентних позицій і підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інновації не лише формують нову ринкову цінність, а й забезпечують стратегічні переваги, особливо за умови ефективного управління інноваційними процесами. Відтак, системне впровадження інноваційних стратегій виступає ключовим чинником довгострокової ефективності та стійкості розвитку підприємств.

Щодо другого блоку, то він охоплює наукові праці, в яких аналізуються складнощі інноваційного впровадження. Зокрема в огляді [55] наголошується на можливих соціальних, екологічних та управлінських ризиках, які виникають унаслідок неконтрольованого інноваційного процесу. У роботі [56] вказано на ризик появи непередбачуваних ефектів, пов'язаних із

швидкою технологічною модернізацією. У дослідженні [57] показано, що неуспішне впровадження інновацій або їхня несвоєчасна адаптація може призвести до зниження продуктивності, втрати ринкових позицій або внутрішніх організаційних конфліктів.

Узагальнюючи результати досліджень другого блоку, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток, поряд із беззаперечними перевагами, супроводжується низкою потенційних ризиків. Неконтрольоване або недостатньо підготовлене впровадження інновацій здатне спричинити технічні й організаційні труднощі, викликати соціальні напруження, екологічні загрози та управлінські дисфункції. Зокрема негативні наслідки можуть проявлятися у вигляді зниження продуктивності, втрати ринкових позицій, посилення внутрішнього опору змінам і погіршення адаптивності персоналу, що підкреслює необхідність стратегічного планування змін.

Таким чином, міжнародна практика досліджень доводить, що *інноваційний розвиток має неоднозначні наслідки, які потребують комплексної оцінки*. Для досягнення позитивного ефекту підприємства мають не лише генерувати новації, а й забезпечувати їхнє стратегічне впровадження з урахуванням внутрішніх ресурсів, ризиків і змін у зовнішньому середовищі.

Питання наслідків інноваційного розвитку дедалі частіше стають предметом досліджень українських науковців, які розглядають цей процес як багаторівневу трансформацію підприємства. Зокрема, у працях [25, 42, 58]. інноваційний розвиток тлумачиться як каталізатор змін в управлінських структурах і механізмах стратегічного планування. Авторами підкреслюється *необхідність формування інноваційних компетенцій, зміни стилю управління, посилення командної взаємодії та переходу до мережових форм координації*. В той же час науковцями [44, 59, 60] фокусується на ринкових наслідках інноваційної діяльності: зміцненні конкурентних позицій, розширенні цільових сегментів, підвищенні лояльності споживачів. В той же час підкреслюється важливість внутрішньої адаптації, зокрема, через оновлення

кадрового потенціалу, створення цифрового середовища й розвиток діджитал-компетенцій. У працях [61-65] увага приділена організаційним та стратегічним зрушенням: інноваційний розвиток розглядається як рушій реорганізації бізнес-процесів, адаптації бізнес-моделей та активізації взаємодії з партнерами. Науковці виокремлюють як позитивні ефекти (зростання ефективності, підвищення гнучкості), так і супровідні ризики (збільшення складності управління, потреба в переорієнтації систем управління знаннями).

Нарешті, науковці [16, 25, 29] приділяють увагу маркетинговим наслідкам інновацій, таким як зростання клієнтоорієнтованості, диференціація продуктів і розвиток інноваційних каналів збуту, наголошуючи при цьому на ролі споживчого зворотного зв'язку як джерела інноваційної активності та джерела стратегічних рішень.

Останнім часом серед вітчизняних науковців спостерігається *зростання інтересу до проблематики інклюзивних інновацій*, що пов'язано із глобальними тенденціями сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу та необхідності розширення доступу до інноваційних можливостей для широких соціальних груп. Так, науковцями [67-69] інклюзивність розглядається як інструмент формування довгострокових переваг підприємства в умовах зростаючої складності соціального середовища та мультикультурності робочих команд. Вчені наголошують на необхідності впровадження механізмів адаптації управлінських моделей до індивідуальних потреб працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність. Відтак, *вітчизняні науковці поступово інтегрують інклюзивність в контекст інноваційного розвитку*, визнаючи її важливим чинником підвищення соціальної стійкості підприємств, ефективності командної взаємодії та розширення інноваційного потенціалу організацій. Це свідчить про поступове формування нового підходу до інновацій, як до процесу, відкритого для різноманіття і спрямованого на забезпечення доступності інновацій для всіх.

З огляду на зазначені вище теоретичні узагальнення та практичні аспекти впливу інноваційного розвитку, доцільно систематизувати основні напрями його наслідків для підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Наслідки інноваційного розвитку для підприємства
(джерело: авторська розробка)

Сфера прояву	Зміст наслідку	Організаційне значення / управлінська реакція
1. Оновлення продуктів і технологій	Необхідність регулярного вдосконалення продукції, процесів і технічного оснащення.	Інвестиції в R&D, адаптація до технологічних трендів, впровадження гнучких підходів до розробки.
2. Формування нових бізнес-моделей	Перехід від традиційних схем до цифрових, клієнтоорієнтованих або сервісно-орієнтованих моделей.	Розробка стратегій трансформації, тестування альтернативних моделей створення цінності.
3. Організаційна структура	Зміна управлінської ієрархії, створення гнучких команд і проектних офісів.	Реорганізація структур, впровадження міжфункціональної взаємодії, делегування повноважень.
4. Кваліфікація персоналу	Зростання потреби у висококваліфікованих, мультифункціональних фахівцях.	Розвиток систем навчання, підвищення кваліфікації, залучення нових компетенцій.
5. Інноваційна культура та партнерські мережі	Формування сприятливого середовища для генерації ідей, співпраця з іншими гравцями інноваційної екосистеми.	Створення внутрішніх і зовнішніх мереж, стимулювання ініціативності, участь у кластерах.
6. Інклюзивність середовища	Формування умов для участі всіх категорій працівників у процесах інноваційної діяльності, незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального статусу тощо.	Впровадження політики рівних можливостей, розвиток інклюзивної корпоративної культури, стимулювання різноманітності в командах.

Проведений аналіз визначив зростаюче усвідомлення того, що інноваційний розвиток підприємств має ґрунтуватися не лише на технологічних оновленнях та економічній ефективності, а й на засадах інклюзивності.

Відтак, можна узагальнити, що інноваційний розвиток є глобальним явищем, тому його чинники та наслідки для підприємств виходять за межі локального контексту, формуючи нові вимоги до адаптивності, цифрової трансформації, інклюзивності процесів та взаємодії з різноманітними соціальними групами. Формування умов рівного доступу до участі в інноваційній діяльності, підтримка різноманітності та розвиток інклюзивної корпоративної культури стають важливими факторами підвищення соціальної стійкості підприємств і розширення їхнього інноваційного потенціалу.

1.2 Інклюзивна економіка: понятійний апарат, базові процеси та явища

Для розуміння сутності інклюзивної економіки як сучасної парадигми соціально-економічного розвитку та її значення для забезпечення сталого зростання, необхідно дослідити відповідні поняття та виокремити *кілька ключових моментів*, що дозволить розглядати інклюзивну економіку як не лише соціально орієнтовану, а й як ефективну модель розвитку, що створює довгострокову вартість для суспільства, бізнесу та держави. Це:

– поняття інклюзивної економіки, що охоплює системний підхід до розвитку, в якому економічне зростання поєднується з соціальною справедливістю, рівними можливостями та залученням усіх верств населення до економічних процесів;

– базові процеси, що визначають функціонування інклюзивної економіки, серед яких: а) зниження соціальної нерівності через політики перерозподілу доходів та соціальний захист; б) забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, цифрових послуг і фінансових ресурсів; в) розвиток людського капіталу, зокрема через інклюзивну зайнятість і підтримку жіночого підприємництва; г) створення інституційних умов для підтримки малого бізнесу, соціального підприємництва та інновацій у сфері добробуту;

– ключові явища, що супроводжують розвиток інклюзивної економіки, які включають: а) посилення ролі громадянського суспільства у формуванні політик; б) орієнтацію на цілі сталого розвитку (ЦСР) у державному управлінні та корпоративному секторі; в) зростання ролі цифрових платформ у розширенні доступу до ринків та послуг для уразливих груп населення.

А. Поняття інклюзивної економіки, що охоплює системний підхід до розвитку, в якому економічне зростання поєднується з соціальною справедливістю, рівними можливостями та залученням усіх верств населення до економічних процесів. *Інклюзивна економіка* є сучасною концепцією соціально орієнтованого розвитку, що передбачає поєднання економічної ефективності зі справедливим розподілом ресурсів і можливостей. У її основі – прагнення забезпечити участь усіх соціальних груп у створенні та розподілі економічної цінності, сприяти зменшенню нерівності та формуванню стійких інституцій, здатних відповідати на виклики глобалізованого світу.

Поняття інклюзивної економіки посідає центральне місце у сучасному глобальному дискурсі сталого розвитку та соціально відповідального управління. У зарубіжній науковій літературі інклюзивна економіка трактується як модель розвитку, що поєднує економічне зростання із соціальною справедливістю, рівноправним доступом до ресурсів та повною участю всіх верств населення в економічному житті.

Відповідно до думки відомого індійського економіста, філософа і лауреата Нобелівської премії з економіки Амартья Кумар Сен, інклюзивність в економіці полягає не лише у забезпеченні базових потреб, але й у створенні можливостей для повноцінної участі людей у суспільному житті через розширення «capabilities», тобто здатностей особи реалізовувати свої цілі й свободи [70]. Його концепція «розвитку як свободи» лягла в основу сучасного розуміння соціально орієнтованого зростання.

В свою чергу науковці [71-74] акцентують увагу на тому, що традиційне економічне зростання без інклюзивності поглиблює нерівність і призводить до соціальної напруги. Вони підкреслюють, що ефективне функціонування економіки можливе лише за умови справедливого розподілу доходів, доступу до освіти, охорони здоров'я та політичного представництва.

У дослідженнях Всесвітнього економічного форуму наголошується, що інклюзивне зростання потребує багатовимірного підходу, який поєднує макроекономічну стабільність із мікрополітиками, спрямованими на зменшення нерівності, розвиток інфраструктури, зайнятості, охорони здоров'я та інклюзивного підприємництва [75]. В свою чергу дослідження Азійського банку розвитку підкреслюють важливість побудови інституцій, які підтримують інклюзивну політику, зокрема ефективних систем соціального захисту, доступних фінансових сервісів та сприятливого середовища для малого бізнесу [76]. Тим самим, підтверджується, що *інклюзивне зростання вимагає цілісного підходу до економічного розвитку*, в якому стратегічне поєднання макроекономічної стабільності, соціальної політики та підтримки підприємництва відіграє ключову роль. Для досягнення сталого інклюзивного розвитку необхідно не лише знижувати нерівність, але й створювати інституційне середовище, яке забезпечує доступність базових послуг, розвиток людського капіталу та підтримку економічної участі всіх верств населення, включаючи найменш захищені.

У вітчизняній економічній науці *інклюзивний розвиток усе частіше трактується як цілісна стратегія соціально-економічної трансформації*, що

поєднує ефективність ринкових механізмів із забезпеченням соціальної справедливості, рівного доступу до ресурсів і участі широких верств населення в економічному житті.

Так, авторами [77-80] відзначається, що інклюзивна модель потребує не лише підтримки соціально вразливих верств, а й створення інституційних та фінансових передумов, які сприятимуть їх активному залученню до підприємництва, зокрема у сфері соціального бізнесу. В свою чергу науковці [81-83] акцентують увагу на потребі інклюзивної політики у сфері праці, з урахуванням гендерних та вікових аспектів. Вони підкреслюють важливість адаптації трудового законодавства до викликів цифрової економіки та демографічних змін. В дослідженнях [84-86] підкреслюється, що інклюзивність повинна стати ціннісною основою інституціональної трансформації, яка забезпечить рівний доступ до ринків, капіталу та інновацій, особливо в регіонах із високим рівнем соціальної вразливості.

Узагальнюючи позиції сучасних українських дослідників, підкреслимо, що *інклюзивний розвиток все частіше розглядається як комплексна модель соціально-економічного зростання, яка передбачає як підтримку вразливих груп, так і активне залучення всього населення до економічних процесів на засадах справедливості, рівних можливостей та інституційної відкритості.* Дана модель вимагає: а) системної підтримки підприємництва, зокрема соціального, через фінансові та нормативні інструменти; б) реформування ринку праці з урахуванням вікових, гендерних і технологічних викликів; в) побудови інклюзивних інститутів, що забезпечують рівний доступ до капіталу, інновацій і ринкової інфраструктури, особливо в регіонах із підвищеним соціальним ризиком.

З огляду на сучасні підходи Всесвітнього економічного форуму, *інклюзивна економіка визначається як така, що забезпечує економічне зростання та рівномірний розподіл його результатів серед усього населення.* Її формування вимагає цілісного бачення і взаємодії соціальних,

інституційних, економічних та екологічних факторів. Відобразимо основні складові інклюзивної економіки на рис. 1.3.

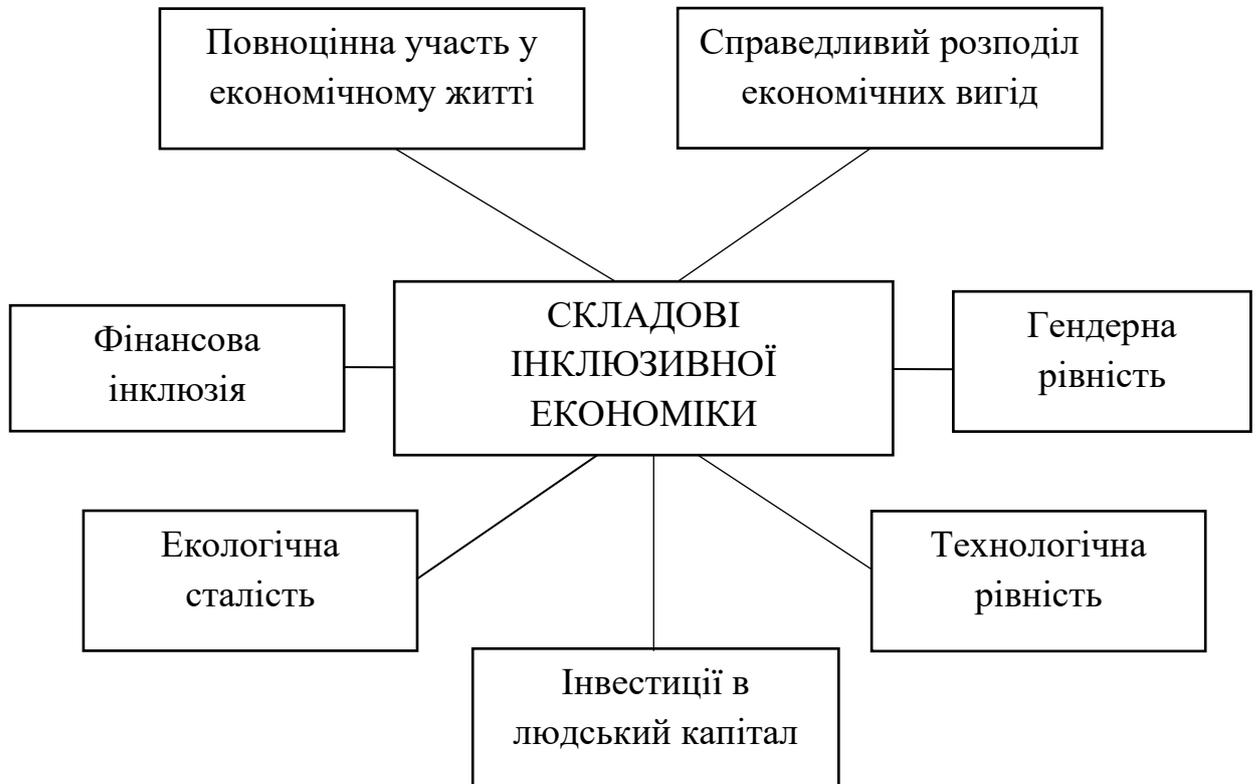


Рисунок 1.3 – Складові інклюзивної економіки (джерело: побудовано автором на підставі [87-92])

Детальний огляд складових інклюзивної економіки є досить важливим з декількох причин. По-перше, це дає змогу усвідомити системну природу інклюзивного розвитку, адже інклюзивна економіка – це не окрема політика чи інструмент, а цілісна модель функціонування економіки, що охоплює соціальні, економічні, технологічні та екологічні аспекти. Лише аналіз кожного з її елементів дозволяє усі взаємозв'язки між ними. По-друге, через формування ефективної державної політики, оскільки для розроблення дієвих стратегій та програм інклюзивного зростання необхідно чітко розуміти, які саме складові потребують підтримки, які мають потенціал до розвитку, а які є критичними для забезпечення соціальної рівності. По-третє,

через адаптацію до національних умов, що пояснюється тим, що детальне вивчення кожного елементу дозволяє адаптувати загальні підходи до умов конкретної країни, її регіонів або секторів економіки. Це особливо важливо в контексті посткризового відновлення, децентралізації та регіональної політики. Четвертим аспектом є проведення моніторингу та оцінки прогресу, адже саме чітке розмежування складових інклюзивної економіки створює основу для розроблення показників, індексів та методів оцінки, що дає змогу здійснювати об'єктивний контроль та своєчасне коригування політик. І останнє полягає у посиленні соціального діалогу, оскільки розуміння кожної складової сприяє залученню ширших груп населення до обговорення стратегій розвитку, підвищує прозорість рішень та довіру до державних інституцій.

Сутність складових інлюзивної економіки полягає у такому [87-92]:

– повноцінна участь у економічному житті, що включає створення умов для рівного доступу всіх соціальних груп до економічної діяльності, включаючи зайнятість, підприємництво, освіту та державне управління. В основі – активне залучення вразливих категорій населення до соціально-економічних процесів;

– справедливий розподіл економічних вигід, який орієнтований на зменшення нерівності у доходах і можливостях шляхом перерозподілу ресурсів, доступу до соціальних благ і формування політик, що підтримують соціальну справедливість;

– інвестиції в людський капітал, що передбачають вкладення у якісну освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку та розвиток навичок, які дозволяють кожній людині реалізувати свій потенціал в умовах нової економіки;

– гендерна рівність, яка забезпечує однакові права та можливості для чоловіків і жінок у всіх сферах економічного і суспільного життя, включаючи оплату праці, зайнятість, керівні посади та участь у прийнятті рішень;

– фінансова інклюзія, що має на меті забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх, включаючи банківське обслуговування, кредитування, страхування та інструменти накопичення, що особливо важливо для малозабезпечених верств населення та малих і середніх підприємств;

– екологічна сталість, а саме забезпечення економічного розвитку, який не шкодить навколишньому середовищу та ґрунтується на принципах сталого використання ресурсів, зменшення викидів, циркулярної економіки та зелених інвестицій;

– технологічна рівність, яка орієнтована на скорочення цифрової нерівності та забезпечення рівного доступу до сучасних технологій, інтернету, цифрових навичок і сервісів, що відкривають нові можливості для самореалізації та зростання.

Розуміння вище відзначених складових інклюзивної економіки є підґрунтям для визначення стратегічних напрямів її реалізації та проведення аналізу базових процесів, які формують її функціональну основу та забезпечують трансформацію принципів інклюзивності в конкретні економічні механізми й політики.

Б. Базові процеси, що визначають функціонування інклюзивної економіки, серед яких: *а) зниження соціальної нерівності через політики перерозподілу доходів та соціальний захист; б) забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, цифрових послуг і фінансових ресурсів; в) розвиток людського капіталу, зокрема через інклюзивну зайнятість і підтримку жіночого підприємництва; г) створення інституційних умов для підтримки малого бізнесу, соціального підприємництва та інновацій у сфері добробуту.* Формування інклюзивної економіки неможливе без розуміння базових процесів, які забезпечують її практичну реалізацію. Саме ці процеси виступають механізмами, що трансформують концептуальні засади інклюзивності у конкретні дії держави, бізнесу та суспільства. Вони охоплюють соціальні, інституційні, освітні та економічні сфери, створюючи

основу для сталого та справедливого розвитку. Успішна реалізація принципів інклюзивної економіки потребує не лише наявності ефективних механізмів і процесів, але й відповідного нормативно-правового забезпечення.

Регуляторна база відіграє ключову роль у формуванні умов для інституційної підтримки інклюзивного зростання, забезпечення рівного доступу до ресурсів, соціального захисту, зайнятості та підприємництва. У цьому контексті важливим є аналіз чинного законодавства, стратегій, програм і політик, що визначають рамки впровадження інклюзивних підходів на національному рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Нормативно-правова база забезпечення інклюзивності в Україні (джерело: систематизовано автором на підставі [93-102])

Назва нормативного документа	Дата ухвалення	Тематичний напрям	Коротка характеристика
1	2	3	4
1. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»	21.03.1991	Соціальний захист	Визначає права осіб з інвалідністю на освіту, працю, соцзахист; основа для інклюзивної політики.
2. Закон України «Про освіту»	05.09.2017	Освіта	Містить положення про інклюзивне навчання, рівний доступ до освіти для осіб з особливими потребами.
3. Стратегія подолання бідності	16.03.2016	Соціальний захист	Визначає завдання щодо забезпечення соціальної справедливості та доступу до базових послуг.
4. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства	27.02.2016 (оновлена)	Участь громадськості	Підтримка участі громадськості у формуванні політики, зокрема щодо вразливих груп.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2026 роки	05.08.2020	Регіональний розвиток	Містить пріоритет щодо зменшення соціально-економічної нерівності між регіонами.
6. Національний план дій з реалізації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю	14.09.2022	Права людини	Передбачає конкретні заходи щодо інклюзивності в освіті, зайнятості, доступності середовища.
7. Стратегія гендерної рівності до 2030 року (проект)	-	Гендерна рівність	Передбачає створення рівних можливостей у всіх сферах економіки та управління.
8. Закон України «Про зайнятість населення»	05.07.2012	Праця	Регулює питання працевлаштування соціально вразливих груп, підтримку молоді та осіб з інвалідністю.
9. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	12.01.2000	МСП	Визначає механізми підтримки малого бізнесу як основи інклюзивного економічного зростання.
10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки	17.01.2018	Цифровізація	Містить положення про цифрову інклюзію, доступ до електронних послуг, розвиток цифрових навичок.

Останні роки характеризуються активним розвитком нормативно-правової бази України у сфері інклюзивного розвитку, що є відповіддю на глобальні виклики та зобов'язання в межах міжнародних ініціатив. Зокрема імплементація Цілей сталого розвитку ООН [103], до яких Україна приєдналася у 2015 році, стала основою для адаптації національних стратегій

до принципів інклюзивності, справедливості та рівних можливостей. Одним із ключових напрямів стало законодавче закріплення права на інклюзивну освіту, яке було чітко задекларовано у Законі України «Про освіту» [94] та супровідних актах. Крім того, Україна ратифікувала Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю [104], що зумовило подальший перегляд політики щодо доступності фізичного середовища, соціальних послуг і працевлаштування. На рівні співпраці з ЄС, реалізується *низка програм, що спрямовані на соціальну інклюзію вразливих груп*, зокрема в межах:

- програми «U-LEAD з Європою», яка підтримує інклюзивний підхід у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку [105];

- програм Європейського інвестиційного банку та Світового банку, що фінансують інфраструктурні проєкти з урахуванням принципу «leave no one behind» (не залишити нікого осторонь) [106, 107];

- проєктів USAID та UNDP, спрямованих на цифрову інклюзію, підтримку малого бізнесу, гендерну рівність і інклюзивну політику зайнятості [108, 109].

Крім того, у 2022–2024 рр. Україна активізувала співпрацю з міжнародними донорами у сфері відбудови за принципами інклюзивності, що включає розвиток безбар'єрної інфраструктури, інклюзивне планування громад і інтеграцію уразливих верств населення в економічні процеси. Значну роль у цьому процесі відіграє заснована за підтримки країн «Великої сімки» (G7) Платформа донорів для України (Ukraine Donor Platform), яка стала координаційним інструментом залучення та узгодження міжнародної допомоги. Одним із ключових напрямів роботи Платформи є забезпечення прозорості, залучення громадянського суспільства та врахування інтересів уразливих груп при плануванні та реалізації відновлювальних ініціатив [110].

У цьому контексті показовими є результати другої (RDNA2) [111] та третьої (RDNA3) [112] Оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України, що були підготовлені у партнерстві між Урядом України, Європейською Комісією, Світовим банком та Організацією Об'єднаних

Націй. У зазначених документах особлива увага приділяється необхідності врахування принципів інклюзивності у процесах відновлення, зокрема через створення доступної інфраструктури, розвиток інклюзивної освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг у громадах, що зазнали значних руйнувань. Зазначені оцінки підкреслюють критичну потребу у розбудові безбар'єрного середовища, з фокусом на сільські, деокуповані та прикордонні території, а також на соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, жінок, дітей та осіб літнього віку.

Відзначимо також вплив цифровізації, динамічний розвиток якої суттєво трансформував ключові аспекти життєдіяльності людини, що призвело не лише до змін у соціальних та економічних процесах, а й до глибинних змін самої особистості. Нові інформаційні та технологічні умови позначаються на якісних характеристиках людини, зокрема на способах формування особистого простору, процесах самоідентифікації, ставленні до власності та зміні споживчих звичок. Переосмислення зазнають і критерії професійного успіху. В той же час посилюється актуальність питання збереження особистих кордонів, що ускладнюється ризиком втрати контролю над поширенням персональних даних в умовах тотальної цифровізації та діджиталізації [45].

Відтак, аналіз зазначених нормативно-правових актів свідчить про наявність в Україні інституційної основи для формування інклюзивної моделі розвитку, орієнтованої на соціальну справедливість, рівний доступ до ресурсів та активну участь населення у всіх сферах економічного життя. Вони створюють *регуляторні передумови для реалізації ключових процесів інклюзивності*, серед яких особливо важливими є:

- а) зниження соціальної нерівності через політики перерозподілу доходів та соціальний захист;
- б) забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, цифрових послуг і фінансових ресурсів;

в) розвиток людського капіталу, зокрема через інклюзивну зайнятість і підтримку жіночого підприємництва;

г) створення інституційних умов для підтримки малого бізнесу, соціального підприємництва та інновацій у сфері добробуту.

В той же час реалізація зазначених процесів інклюзивного розвитку потребує сприятливого середовища, у якому б ефективно поєднувалися інституційна підтримка, суспільна активність і технологічні можливості. Це зумовлює необхідність урахування не лише нормативного та політичного підґрунтя, а й ключових явищ, що супроводжують формування інклюзивної економіки як динамічного соціально-економічного явища.

В. Ключові явища, що супроводжують розвиток інклюзивної економіки, які включають: *а) посилення ролі громадянського суспільства у формуванні політик; б) орієнтацію на цілі сталого розвитку (ЦСР) у державному управлінні та корпоративному секторі; в) зростання ролі цифрових платформ у розширенні доступу до ринків та послуг для уразливих груп населення.* Розвиток інклюзивної економіки супроводжується низкою структурних змін та соціально-економічних явищ, які відображають глибокі трансформації у взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Дані явища сприяють формуванню сприятливого середовища для впровадження принципів інклюзивності, а також визначають напрями майбутнього розвитку політик, інститутів та моделей економічної участі. Їхнє усвідомлення є важливим для комплексного розуміння механізмів інклюзивного зростання в сучасних умовах.

У даному контексті важливим є *розгляд кращих практик реалізації інклюзивного розвитку*, що демонструють ефективність поєднання політичної волі, інституційної підтримки та соціального партнерства. Аналіз успішних кейсів на національному та міжнародному рівнях дозволяє ідентифікувати дієві механізми впровадження інклюзивних підходів у різних сферах: від освіти та охорони здоров'я до працевлаштування, цифрової трансформації та підприємництва.

Серед прикладів успішної реалізації інклюзивної моделі особливу увагу заслуговує досвід Китаю, який демонструє стратегічний підхід до поєднання економічного зростання з подоланням соціальної нерівності. За останнє десятиліття Китай досяг значних результатів у зниженні рівня бідності, особливо завдяки цільовій програмі Targeted Poverty Alleviation [113], яка охопила понад 770 мільйонів осіб. Уряд реалізував масштабні інвестиції у розвиток інфраструктури в сільських регіонах, забезпечивши доступ до освіти, охорони здоров'я, цифрових технологій та соціального страхування. Важливою складовою китайської моделі є також підтримка регіонального вирівнювання, розвиток людського капіталу та впровадження інструментів цифрової інклюзії [114]. Досвід Китаю свідчить про ефективність системного підходу до інклюзивного розвитку, що базується на довгостроковому стратегічному плануванні, державному лідерстві та залученні широких верств населення до економічного процесу, що є двома важливими та може слугувати показовим прикладом для формування адаптованих механізмів інклюзії в українських умовах, з урахуванням контексту післякризового відновлення.

У період з 1986 по 2018 рік уряд Китайської Народної Республіки реалізував низку масштабних ініціатив, спрямованих на стимулювання інклюзивних інновацій та розвиток людського капіталу. До найбільш вагомих програм, які заклали інституційну основу для широкого залучення населення до інноваційної діяльності, належать [115-117]:

- програма «Іскра» (Spark Program, 1986–2015), яка була орієнтована на впровадження науково-технічних досягнень у сільське господарство та розвиток сільських територій через підтримку дрібних підприємств і кооперативів;

- інноваційний фонд для малих і середніх підприємств (з 1999 року і донині), який сприяв фінансуванню стартапів, інноваційних розробок та підприємств на ранніх етапах розвитку, зокрема у регіонах із низьким рівнем розвитку;

– система представників науки і техніки в сільських районах (з 2002 року), що передбачала відрядження фахівців до місцевих громад з метою підвищення інноваційної спроможності населення та передачі знань на місцях;

– національний план дій із підвищення наукової грамотності населення (2006–2020), спрямований на формування у громадян базових знань із науки, технологій та інновацій, з особливою увагою до молоді, жінок та сільського населення.

Ці проєкти стали ключовими інструментами для розвитку інклюзивної інноваційної екосистеми в Китаї, орієнтовані як на економічне зростання, так і на соціальну інтеграцію, територіальну згуртованість та підвищення участі громадян у процесах інноваційного розвитку.

Ключові аспекти проєктів інклюзивного розвитку та основні інструменти їх реалізації відображено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Інструменти реалізації проєктів інклюзивного розвитку Китаю (джерело: сформовано на підставі [117])

Проєкт	Інструменти	Очікувані соціальні ефекти
1	2	3
1. Програма «Іскра»	Навчання технологій та менеджменту, під-тримка науково-технологічних проєктів або про-ектів, які використовують ноу-хау дослідницьких інституцій для впрова-дження локальних техно-логічних програм.	Розвиток сільського підприємництва, зростання зайнятості в аграрному секторі, скорочення міжрегіональної нерівності.
2. Інноваційний фонд для МСП	Фінансова підтримка (гранти, субсидії на отримання позики для інноваційних продуктів та пілотного виробництва, а також інвестиції в акціонерний капітал) та консультаційні послуги.	Підвищення інноваційної спроможності малого бізнесу, створення робочих місць, активізація приватних інвестицій

Продовження табл. 1.5

1	2	3
3. Система представників	Кваліфіковані фахівці в галузі науки і технологій надають фермерам науково-технічні послуги, включно з демонстрацією нових технологій, навчанням та персоналізованим консалтингом.	Підвищення продуктивності праці, впровадження сучасних агротехнологій, доступ до знань у віддалених регіонах.
4. Національний план дій з наукової грамотності	Інвестиції в обов'язкову державну освіту, в освітню інфраструктуру та організацію науково-популярної діяльності.	Підвищення рівня наукової обізнаності населення, залучення молоді до інновацій, зміцнення людського капіталу

Розгляд інструментів реалізації кожної з державних програм у сфері інклюзивних інновацій є важливим з кількох причин. По-перше, інструменти виступають механізмами практичної реалізації цілей політики, забезпечуючи перехід від стратегічних намірів до конкретних дій. По-друге, аналіз таких інструментів дає змогу оцінити ефективність програм, з'ясувати, які підходи працюють у різних регіональних, соціальних і економічних умовах. Крім того, порівняння інструментарію різних програм дозволяє ідентифікувати найбільш універсальні або масштабовані практики, які можуть бути адаптовані до інших країн або контекстів. Відповідно до вище відзначеного, детальний аналіз інструментів дозволяє більш повно зрозуміти логіку та архітектуру інклюзивної політики та сформулювати практичні висновки для удосконалення аналогічних ініціатив у власній країні.

У контексті реалізації проєктів інклюзивного розвитку варто також зазначити, що всі розглянуті ініціативи гармонійно співвідносяться з глобальними орієнтирами сталого розвитку, визначеними ООН у межах Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) [103]. Зокрема такі цілі як подолання бідності (ЦСР 1), якісна освіта (ЦСР 4), гендерна рівність (ЦСР 5), гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8), а також зменшення нерівності (ЦСР 10) є тими пріоритетами, які безпосередньо підтримують розвиток

інклюзивних моделей. Орієнтація на Цілі сталого розвитку як інструмент інтеграції принципів інклюзивності у державне управління та діяльність бізнесу безумовно відіграє важливу роль у формуванні засад інклюзивної економіки. ЦСР визначають універсальні орієнтири, які охоплюють соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку, сприяючи впровадженню інклюзивних підходів на рівні стратегічного планування, корпоративної відповідальності та публічної політики. В той же час зазначений напрямок в межах національної політики виходить за межі предметного поля даного дослідження, яке зосереджене переважно на інституційних, економічних та управлінських механізмах інклюзивності на мікрорівні. Тому його детальний аналіз у цій роботі не здійснюється.

Аналіз ключових явищ, що супроводжують розвиток інклюзивної економіки, засвідчує формування нової парадигми соціально-економічної взаємодії, у центрі якої перебуває людина як активний учасник інклюзивних трансформацій. Ці явища не лише підсилюють ефективність державної політики, а й формують суспільне середовище, здатне забезпечити сталість інклюзивного зростання.

До ключових явищ, що супроводжують розвиток інклюзивної економіки, зокрема, належать:

а) посилення ролі громадянського суспільства у формуванні політик, що забезпечує ширше представлення інтересів різних соціальних груп у процесах прийняття рішень;

б) орієнтація на Цілі сталого розвитку (ЦСР) як інструмент інтеграції принципів інклюзивності у державне управління та діяльність бізнесу;

в) зростання ролі цифрових платформ як нового середовища соціальної взаємодії, що сприяє розширенню доступу до ринків, послуг і ресурсів для уразливих категорій населення.

Відтак, інклюзивна економіка постає як комплексна стратегія соціально-економічного розвитку, що поєднує економічну ефективність із забезпеченням рівного доступу до ресурсів, послуг та можливостей для всіх

соціальних груп. Вона базується на принципах соціальної справедливості, цифрової інклюзії, розвитку людського капіталу та громадянської участі. Україна вже має нормативну основу для впровадження інклюзивної моделі, орієнтованої на цілі сталого розвитку, що підсилюється прикладом успішних міжнародних практик, зокрема Китаю, де комплексний підхід до інклюзії забезпечив істотне зниження бідності та активне залучення населення до економічного процесу. Цей досвід є цінним для формування адаптивної моделі інклюзивного розвитку в умовах післякризового відновлення та висуває підприємствам нові завдання. Це полягає у тому, що в умовах становлення інклюзивної економіки підприємства мають не лише впроваджувати новації, а й робити їх доступними для всіх категорій населення, залучаючи до інноваційного процесу й вразливі групи, що посилює соціальну стійкість та відкриває нові джерела інновацій та економічного зростання в цілому.

1.3 Особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки: основні протиріччя та виклики для підприємств

Визначити особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки неможливо без розуміння трьох аспектів:

- а) змістовні відмінності інклюзивних інновацій як такі та зміщення фокусу їх розуміння наукою;
- б) галузева висвітленість інклюзивних інновацій;
- в) основні протиріччя та виклики, які спричиняє інноваційний розвиток в умовах інклюзивної економіки для підприємств.

А. Змістовні відмінності інклюзивних інновацій: зміщення фокусу їх розуміння. Змістові відмінності визначення інклюзивних інновацій

висвітлено за такими критеріями як: основна ідея, цільова група, роль бенефіціарів, рівень технологічності та взаємозв'язок з політикою (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз визначень інклюзивних інновацій
(джерело: систематизовано автором на підставі [118-128])

Джерело / Автор	Опис підходу авторів				
	Основна ідея	Цільова група	Роль бенефіціарів	Рівень технологічності	Зв'язок із державною / соціальною політикою
1	2	3	4	5	6
1. Л.Федулова (2016)	Інновації створюються для тих і тими, хто позбавлений гідного рівня життя	Люди з інвалідністю, пенсіонери, ВПО, бідні	Активна участь	Залежить від контексту	Соціальн о-економічний інструмент
2. О. Продіус (2020)	Інновації – фундамент інклюзивного розвитку через трансформацію понять	Маргіналізовані групи	Пасивні споживачі	Низький акцент на технологіях	Частина концепції сталого розвитку
3. Chataway J. J., Hanlin R., Kaplinsky R. (2014)	Інклюзивність як архітектура інноваційної політики	Бідне населення країн, що розвиваються	Споживачі /учасники ринків	Frugal рішення	Через державну стратегію інновацій
4. Papanoanu T. (2014)	Відкрита інновація для всіх: розширення прав і можливостей	Вразливі верстви	Користувачі та співтворці	Доступні рішення	Тісно пов'язана з політикою
5. Santiago F. (2014)	Розширення доступу до інновацій задля зменшення нерівності	Вразливі верстви	Переважно споживачі	Середньо технологічні	Частина політики розвитку

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
6. Dutz M. (2007) Світовий Банк	Продукти/ послуги для найбідніших	Бідні верстви	Споживачі /учасники	Frugal інновації	Інстру- мент розвитку в бідних країнах
7. Lowe R.J., Schedlitzki D., Bates M. (2021)	Інклюзивні інновації в обробці і розгортанні технологій на локальному рівні	Місцеві громади, працівники	Учасники процесу	Виробни- чі технології	Вимагає політич- ної підтрим- ки
8. Mortazavi M., Saidi- Mehrabad M., Farahani R. Z. (2021)	Інклюзивна інновація як кількісно класифікована система із п'ятьма кластерами	Рівні доходів, можли- вості	Співрозра- тники і користу- вачі	Різно- рівневі техно- логії	Підгрун- тя для політики системної підтрим- ки
9. Espada- Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. (2021)	Відкрита інновація для інклюзивного ринку праці студентів з інвалідні-стю	Студенти з особливо- стями здоров'я	Активні учасники ринку праці	ІТ-рішен- ня	Частина інклюзи- вної освітньої політики

Зі змісту табл. 1.6 та відповідних джерел [118-128] можна зробити деякі узагальнення. По-перше, світовий тренд – це поступовий перехід від моделі «для бідних» до моделі «разом з бідними». Міжнародні автори акцентують на необхідності формування архітектури підтримки таких інновацій через політики, партнерства, фандинг. Поняття «frugal innovation» (скромні інновації) часто є базисом для інклюзивності – це дешеві, ефективні, масові рішення для країн із низьким ВВП. По-друге, при цьому спостерігаються відмінності у визначенні фокусу інклюзивних інновацій. Так, Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. [123] і Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z. [124] пропонують кластерний підхід до розуміння інклюзивності як системної риси інноваційної екосистеми, тоді як Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. [120] концентруються на відкритих інноваціях,

призначених для працевлаштування людей з інвалідністю. Це відображує рух від frugal-моделей до інновацій із залученням усього середовища, включаючи системи охорони здоров'я, освіти та виробництва. Українські дослідники цей тренд підтримують обережно. Зокрема Л. Федулова [121], О. Продіус [126] бачать інклюзивні інновації крізь призму соціальної інтеграції та національної політики, поступово розширюючи понятійний апарат. По-третє, при цьому всі автори у досліджених публікаціях підкреслюють важливість політичної підтримки, але різняться рівнями технологічної інноваційності, формуванням ролі бенефіціарів і груп підтримки.

Кластеріація підходів авторів за спільним баченням інклюзивних інновацій довела, що кожна група представляє окрему концептуальну орієнтацію у трактуванні цього феномену (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Групування авторів за баченням інклюзивних інновацій
(джерело: систематизовано автором на підставі [118-128])

Група	Представники та їх погляди		
	Автори	Ключове бачення / підхід	Основні риси
1	2	3	4
1.Інклюзивність як соціальна інтеграція та інструмент подолання бідності	Л. Федулова (2016), M.Dutz (2007), F.Santiago (2014), Chataway J. J., Hanlin R., Kaplinsky R. (2014)	Інновації як механізм включення бідних та вразливих груп через доступ до базових послуг	Орієнтація на результат (товари/послуги); фокус на «бідних» як бенефіціарів; сильна соціальна мотивація
2.Інклюзивність як фрейм відкритих (frugal) інновацій для країн, що розвиваються	Papaioannou T. (2014), Chataway J. J., Hanlin R., Kaplinsky R. (2014), M. Dutz (2007), Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. (2021)	Розробка інноваційних рішень із мінімальними витратами для глобального Півдня	Дешевизна, простота, локалізація інновацій; акцент на продуктах/технологіях із мінімальною складністю

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
3.Інклюзивність як співучасть у створенні інновацій (empowerment-based)	Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. (2021), Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z. (2021), Papaioannou T. (2014), Л. Федулова (2016)	Участь маргіналізованих груп не лише в отриманні, а й у створенні інновацій	Активна роль бенефіціарів; інклюзія в дизайн, реалізацію, управління інновацією
4.Інклюзивність як фактор інноваційного розвитку держави / економіки	О. Продіус (2020), Воробйова А, Гаврилук Н. (2022), Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. (2021), Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z. (2021)	Інклюзія як передумова довгострокової соціоекономічної модернізації	Фокус на політиці, державній підтримці, інституціоналізації інновацій через інклюзію
5.Інклюзивність у сфері освіти та праці	Komar O., Pisniak O. (2021), Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. (2021), Yenduri R., Gangwar H., Srivastava S. (2023)	Забезпечення доступу до освіти, ринку праці, цифрових технологій	Прикладне спрямування: інклюзивна педагогіка, працевлаштування, ІТ-рішення

Основні спостереження з опису табл.1.7 такі:

– ідеї Chataway J. J., Hanlin, R., Kaplinsky R., а також Papaioannou T. і Dutz M.A. зустрічаються у двох групах, що свідчить про гібридність їхніх підходів: одночасне поєднання соціальної місії з ринковими механізмами;

– українські автори (Л. Федулова, О. Продіус, О. Комар) загалом зосереджені на інклюзивності як державному механізмі розвитку, часто з урахуванням освітнього або соціального аспекту;

– Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A., Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z., Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. фокусуються на системному аналізі через кластери, платформи, обробку даних, багаторівневу участь.

Для візуалізації перетинання ідей кластерів використано діаграму Венна за групами підходів до інклюзивних інновацій. Всього виокремлено п'ять кіл (груп підходів). Це:

1. Соціальна інтеграція / подолання бідності.
2. Frugal / відкриті інновації для країн, що розвиваються.
3. Співучасть (empowerment) у створенні інновацій.
4. Державна політика і соціоекономічний розвиток.
5. Інклюзивність в освіті і праці.

Розподіл авторів для діаграми Венна має такий вигляд (табл. 1.8), а власне діаграма зображена на рис. 1.4.

Таблиця 1.8 – Кластеризація підходів для діаграми авторів за баченням інклюзивних інновацій (джерело: систематизовано на підставі [118-128])

Автор /джерело	Кластери підходів (коло)*				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	4	5
1. Федулова Л. (2016)	●		●		
2. Dutz M. (2007)	●	●			
3. Santiago F. (2014)	●				
4. Chataway J. J., Hanlin, R., Kaplinsky R. (2014)	●	●			
5. Papaioannou T. (2014)		●	●		
6. Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. (2021)		●		●	
7. Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z. (2021)			●	●	
8. Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. (2021)			●		●

Продовження табл.1.8

1	2	3	4	4	5
9. Продіус О. (2020)				●	
10. Комар О., Пісняк Л. (2021)					●
11. Yenduri R., Gangwar H., Srivastava S. (2023)					●
* Коло 1 – соціальна інтеграція; коло 3 – співучасть; коло 4 – державна політика; коло 5 – освіта і праця.					

Як бачимо (див. рис.1.4.), коло 1 (соціальна інтеграція) перетинається з колом 2 (Frugal). Це – ідеї Dutz M. і Chataway J. J., Hanlin, R., Kaplinsky R. Коло 3 (співучасть) частково накладається в ідеях з колом 2 (Papaioannou T.), з Колом 5 (ідеї Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A.), а також з Колом 4 (ідеї Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z.). Коло 4 (державна політика) включає ідеї О.Продіус, Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z, а також ідеї Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. Коло 5 (освіта і праця) містить ідеї Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A., Komar V., Pisniak O., Yenduri R., Gangwar H., Srivastava S.

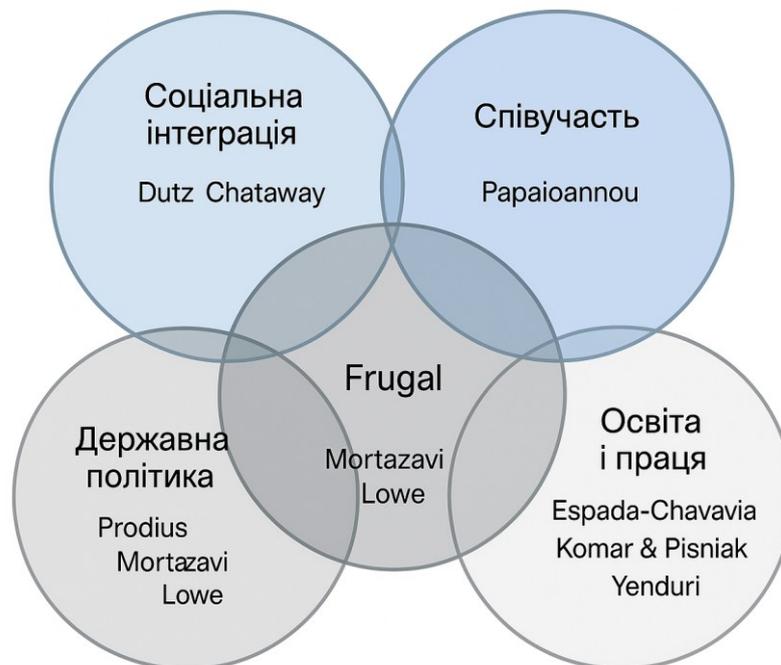


Рисунок 1.4 – Діаграма Венна для візуалізації перетинання ідей кластерів наукового бачення інклюзивних інновацій (джерело: авторська розробка)

На підставі аналізу джерел можна запропонувати декілька узагальнень, що підходи до розуміння інклюзивних інновацій охоплюють кілька ключових позицій:

по-перше, *інклюзивні інновації розглядаються як соціально орієнтовані практики*, що спрямовані не лише на зростання продуктивності, але й на залучення у процес інновацій тих верств населення, які традиційно були виключені або мали обмежений доступ до ресурсів, знань та можливостей. Йдеться насамперед про малозабезпечених, людей з інвалідністю, мешканців сільських територій, молодь тощо;

по-друге, наголошується, що *інклюзивність у контексті інновацій означає не лише доступ до результатів інновацій, а й участь у процесі їх створення*. Це відображає зміщення акценту з технологій на людину, тобто з «що створено» на «хто залучений»;

по-третє, визначається, що *інклюзивні інновації мають два рівні прояву*: а) інституційний, коли державні чи міжнародні структури сприяють доступу до інноваційних ресурсів; б) громадський або підприємницький, де самі учасники ініціюють зміни, адаптуючи інновації до своїх потреб і можливостей;

по-четверте, автори підкреслюють *відмінність інклюзивних інновацій від соціальних*, хоча вони часто перетинаються: інклюзивні – це ширше явище, оскільки передбачають і технологічні, і організаційні, і кадрові аспекти з урахуванням доступності та участі.

Таким чином, можна зробити висновок, що *інклюзивні інновації трактуються як стратегія модернізації, що враховує соціальну нерівність та прагне перетворити її у ресурс розвитку*.

Б. Галузева висвітленість інклюзивних інновацій. Інклюзивні інновації дедалі активніше висвітлюються у різних галузях наукового знання, що свідчить про зростання міждисциплінарного інтересу до цієї тематики. Найбільш активно ця проблематика досліджується у сферах соціальної

політики, освіти, охорони здоров'я, підприємництва та цифрової трансформації.

Водночас у роботах, пов'язаних з інженерією, аграрними науками та виробничими технологіями [129-134], інклюзивний аспект часто розглядається опосередковано – як наслідок дії інституційних рішень або соціальних вимог.

Міжнародні дослідження галезевого застосування інклюзивних інновацій різноманітні. Одні з найсвіжіших світових робіт стосуються технологічної інклюзії в освіті. Наприклад, огляд Yenduri S., Thomas M., Rani B. (2023) [135] підкреслює роль допоміжних технологій (екранних читачів, адаптивних інтерфейсів і VR/AR-інструментів) у забезпеченні рівного доступу студентів із специфічними труднощами до вищої освіти. A Creed C., Coleman S., Cooper M. (2023) [136] аналізують бар'єри інклюзії в AR/VR середовищах, зазначаючи потребу в мультидисциплінарному підході, що охоплює досвід людей з порушеннями слуху, зору чи моторики. Radanliev P., De Roure D., Walton R. (2023) [137] досліджують доступність метавсесвіту для користувачів з інвалідністю, акцентуючи увагу на важливості залучення їх до розробки інклюзивних платформ і створенні правового регулювання для AR/VR-додатків. Оригінальна праця Hofstra B., Kulkarni V. V., Galvez S. M.-N., He B., Jurafsky D., McFarland D. A. (2019) [138] демонструє парадокс: хоча інновації здобуваються різноманітними групами більше, їхній внесок часто недооцінений у наукових колах, що ставить під сумнів рівність можливостей у сфері технологій.

Українська наукова спільнота зосереджується на інклюзивних інноваціях переважно в освіті, сфері туризму, фізкультурі та аграрному секторі. Зокрема, у статті Цукан С. (2023) [139] акцент зроблено на необхідності гендерно-інклюзивних екосистем соціальних інновацій, тобто просувається думка, що інклюзії повинні бути системними і гендерно чутливими. Безугла Л., Білобородова М., Герасименко Н. (2022) [140] досліджують інклюзивно-реабілітаційний туризм в Україні, позиціонуючи

його як інноваційний інструмент соціалізації осіб з інвалідністю. Блавт О. (2023) [141] у контексті інклюзивної фізкультури для студентів пропонує адаптивні стратегії, засновані на мультисенсорному підході й психологічній підтримці. Коваленко Т. (2019) [142] розглядає інклюзивні інновації в українській продовольчій системі, аналізуючи трансформаційний потенціал таких рішень в умовах монополізації. Воробйова А. разом з Гаврилюк Н. (2022) [143] визначають інклюзивні інновації як основний елемент моделі інклюзивного економічного зростання, пов'язуючи їх із показниками справедливості й доступності. Чекан Н. (2024) [144] зосереджується на ролі цифровізації у підтримці дошкільної інклюзивної освіти дітей з аутизмом, підкреслюючи важливість ІКТ для комунікації та розвитку. Додатково Комар О., Пісняк Л. (2021) [145] визначають інклюзію як інноваційний шлях розвитку освіти в Україні, виокремлюючи системні характеристики цієї трансформації.

Як бачимо, міжнародні наукові дослідження акцентують інклюзивні інновації як частину технологічного розвитку, що охоплює AR/VR, метавсесвіт, штучний інтелект, де користувачі з інвалідністю опиняються в центрі розробки продукту. В українському ж контексті інновації з інклюзивним ефектом функціонують переважно у соціальній сфері – освіті, туризмі, агросекторі, де цифрові рішення використовуються для адаптації послуг. Огляд джерел актуалізовано на підставі огляду публікацій із Google Scholar (станом на 01.01.2025 р.). він охоплює як міжнародні, так і українські наукові праці, розділені за тематичними блоками (табл.1.9).

Попередні спостереження дозволяють стверджувати, що міжнародні дослідження зосереджуються на інклюзії через технології (VR/AR, метавсесвіт, цифрові освітні платформи), а українські – частіше трактують інклюзію як соціально-освітній проєкт з меншим технологічним компонентом. Проте всі розглянуті підходи українських дослідників мають потенціал до інтеграції в цифрові інновації, але потребують

міждисциплінарного розвитку (на перетині педагогіки, ІТ, медицини, урбаністики тощо).

Таблиця 1.9 – Актуалізований на підставі огляду публікацій із Google Scholar аналіз наукових джерел з інклюзивних інновацій, станом на 01.01.2025 р. (джерело: авторська розробка за пошуковий ресурсом Google Scholar)

Автор(и), рік публікації	Опис публікації		
	Назва праці	Тематика / Фокус	Географія
1	2	3	4
1. Yenduri S., Thomas M., Rani B., (2023)	Assistive Technologies in Higher Education	Технології доступу в освіті	США
2. Creed, C., Coleman, S., Cooper M., (2023)	Designing Accessible VR for Deaf and Blind Users	Інклюзивний дизайн у віртуальному середовищі	Великобританія
3. Radanliev P., De Roure D., Walton, R., (2023)	Inclusive Access to the Metaverse	Метавсесвіт і доступність	ЄС / Глобально
4. Hofstra, B., Kulkarni, V. V., Galvez S. M.-N., He, B., Jurafsky, D., McFarland D. A., (2019)	The Diversity- Innovation Paradox in Science	Гендерно-расова інклюзія в науці	США
5. Цукан С., (2023)	Gender-Inclusive Ecosystems of Social Innovation	Інклюзія в соціальних інноваціях	Україна
6. Безугла Л., Белобородова М., Герасименко Н, (2022)	Інклюзивний туризм як соціалізація осіб з інвалідністю	Туризм і реабілітація	Україна
7. Блавт О., (2023)	Моделі інклюзивного фізичного виховання студентів	Фізична активність і адаптація	Україна
8. Коваленко Т., (2019)	Інклюзивні інновації у продовольчих системах	Аграрний сектор	Україна

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
9. Воробйова А., Гаврилюк Н, (2022)	Інклюзивне зростання як основа інноваційної економіки	Економічна модель зростання	Україна
10. Чекан Н., (2024)	Цифровізація інклюзивної дошкільної освіти	ІКТ для дітей з аутизмом	Україна
11. Комар О., Пісняк Л., (2021)	Інклюзивна освіта як інновація	Освітній перехід до інклюзії	Україна

У підсумку групування досліджень інклюзивних інновацій за різними ознаками має такий вигляд: за їх розумінням (табл.1.10), за сферою застосування інклюзивних інновацій (табл. 1.11).

Таблиця 1.10 – Групування досліджень інклюзивних інновацій за ознакою їх розуміння (джерело: авторська розробка)

Тип розуміння інклюзивності	Джерела	Характеристика підходу
1. Інклюзивність як доступність (адаптація продуктів і сервісів для людей з інвалідністю)	Yenduri S., Thomas M., Rani B. (2023); Creed C., Coleman S., Cooper M. (2023); Radanliev P., De Roure D., Walton R. (2023); Чекан Н. (2024); Блавт О. (2023)	Фокус на технологіях, які компенсують обмеження: VR/AR, освіта, дошкільна підтримка, фізкультура.
2. Інклюзивність як соціалізація (участь у суспільстві, соціальне включення)	Безугла Л., Білобородова М., Герасименко Н. (2022); Коваленко Т. (2019); Воробйова А., Гаврилюк Н. (2022)	Туризм, агросектор, економічне зростання через участь у соціально-економічному житті.
3. Інклюзивність як стратегія розвитку інноваційної системи	Hofstra B., Kulkarni V. V., Galvez S. M.-N., He B., Jurafsky D., McFarland, D. A. (2019); Цукан С. (2023); Комар О., Пісняк Л. (2021)	Інклюзивність – це фактор інноваційності; питання залучення жінок, меншин, студентів, розмаїття.

Таблиця 1.11 – Групування досліджень інклюзивних інновацій за ознакою сфери їх застосування (*джерело: авторська розробка*)

Сфера застосування	Джерела	Опис інноваційного змісту
1. Освіта	Yenduri S., Thomas M., Rani B. (2023); Чекан Н. (2024); Комар О., Пісняк Л. (2021); Блавт О. (2023)	ІКТ-адаптації, мультисенсорні методи, цифрова інклюзія в шкільній та вищій освіті
2. Технології та метавсесвіт	Creed C., Coleman S., Cooper M. (2023); Radanliev P., De Roure D., Walton R. (2023)	Інклюзивні AR/VR, хмарні середовища для слабозорих і глухих
3. Соціальні інновації / політика	Цукан С. (2023); Воробйова А., Гаврилюк Н. (2022)	Гендерна інклюзія, інклюзивне зростання як частина макростратегії
4. Туризм / соціалізація	Безугла Л., Білобородова М., Герасименко Н. (2022)	Туризм як інноваційна форма реабілітації й участі в житті громади
5. Аграрний сектор	Коваленко Т. (2019)	Інклюзивні ланцюги постачання, доступ до агроінновацій
6. Наука та інноваційна екосистема	Hofstra B., Kulkarni V. V., Galvez S. M.-N., He B., Jurafsky D., McFarland D. A. (2019)	Парадокс різноманіття: різні групи створюють більше інновацій, але їх недооцінюють

Міркуванням на користь використаних критеріїв як ознак опису інклюзивних інновацій були такі:

а) перший критерій (тип розуміння) дозволяє простежити ідеологічну та методологічну еволюцію поняття: від доступу → до рівноправної участі → до створення інновацій разом;

б) другий критерій (сфера застосування) показує практичну реалізацію інклюзивних інновацій в окремих галузях – від освіти до агрополітики й цифрових середовищ.

Таким чином, *галузевий спектр досліджень формує складну карту знань, у якій гуманітарний та соціальний виміри відіграють ключову роль у формуванні інклюзивного потенціалу інновацій.*

В. Основні протиріччя та виклики, які спричиняє інноваційний розвиток в умовах інклюзивної економіки для підприємств.

Розуміння інклюзивних інновацій у світі та в Україні суттєво відрізняється як за змістом, так і за глибиною інтеграції цього підходу в економіку [146-153]. На глобальному рівні, зокрема в країнах ЄС, США, Канаді, Японії та ОАЕ, *інклюзивні інновації сприймаються як повноцінний компонент інноваційної екосистеми*. Вони не обмежуються розв'язанням соціальних проблем, а інтегруються в загальну бізнес-стратегію, стаючи джерелом конкурентних переваг, інвестиційної привабливості та репутаційної сталості. У таких країнах *інклюзивність розглядається крізь призму універсального дизайну*, тобто створення інноваційних продуктів і сервісів, що підходять для максимально широкого кола користувачів без потреби адаптації. Важливою ознакою є активна участь людей з інвалідністю у процесі розробки інновацій, а не лише як кінцевих бенефіціарів. Таким чином, фокус зміщується від *адаптації середовища до його початкового проектування як інклюзивного*.

Отже, *світовий контекст демонструє поступову еволюцію інклюзивних інновацій до рівня системного мислення й бізнес-моделей, тоді як український підхід перебуває на етапі формування соціального бачення інклюзії*. Це є першим і принциповим протиріччям глобального масштабу, що спричиняє інноваційний розвиток в умовах інклюзивної економіки для підприємств.

Друге протиріччя формується внаслідок того, що в Україні інклюзивні інновації все ще здебільшого сприймаються як складова соціальної політики, що реалізується у вигляді гуманітарних проєктів або волонтерських ініціатив. У більшості випадків інновації створюються без урахування потреб людей з інвалідністю, а потім до них застосовуються адаптаційні заходи. У кращому випадку це стосується окремих продуктів в межах ІТ-сектору чи електронного урядування (як-от проєкти «Дії» або адаптивні онлайн-курси Prometheus). Залучення бізнесу до процесу є фрагментарним, і здебільшого

ініціативи реалізуються через громадські організації за підтримки міжнародних донорів, а не у форматі державної політики чи корпоративної відповідальності.

Третє протиріччя полягає у відмінностях формування сприйняття інклюзії як явища. Якщо у глобальній практиці це насамперед питання якості, довіри та сталого розвитку, то в Україні – це питання пільг, допомоги та компенсацій. Такий дискурс обмежує інклюзивні інновації в межах соціального забезпечення, позбавляючи їх потенціалу бути двигуном змін в економіці. Лише нещодавно з'явилися ознаки зміни фокусу, зокрема через впровадження Національної стратегії безбар'єрності та цифрової трансформації сфери держпослуг [153]. Однак ці ініціативи поки що не охоплюють широку участь бізнесу, науково-дослідного сектору чи технопарків у створенні рішень, які одночасно були б інноваційними, ринковими й інклюзивними.

Відтак можна вважати, що *Україна перебуває на стадії переосмислення ролі та впливу інклюзивних інновацій* з гуманітарної практики до потенціалу системної цифровізації з активною участю зацікавлених груп. Саме наведені описи є протиріччями першого рівня, які спричиняють та розвивають протиріччя другого (нижчого) рівні для підприємств.

Основні протиріччя інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки для підприємств такі [146-152]:

- нерівномірність доступу до інновацій та ресурсів у різних груп працівників;
- висока вартість інклюзивних технологій за обмежених інвестиційних можливостей;
- суперечність між швидкістю технологічного оновлення та потребою в адаптації персоналу;
- протиріччя між прагненням до прибутковості та соціальною відповідальністю;

- ризик формалізації інклюзії без реального впливу на корпоративну культуру;
- напруженість між гнучкістю інноваційного середовища та потребою в нормативному регулюванні;
- дефіцит компетентностей для поєднання інноваційної та інклюзивної стратегій в управлінні.

Аргументами на підтримку факту існування наведених протиріч інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки є такі міркування:

Нерівномірність доступу до інновацій та ресурсів у різних груп працівників доводить те, що попри прагнення до інклюзії, окремі категорії працівників (особи з інвалідністю, ВПО, працівники з низьким рівнем цифрової грамотності) залишаються на периферії інноваційних процесів через брак адаптованих рішень, інформаційної доступності або участі у прийнятті рішень.

Висока вартість інклюзивних технологій за обмежених інвестиційних можливостей виникає, оскільки багато малих і середніх підприємств не можуть дозволити собі впровадження технологій із урахуванням принципів доступності (зокрема інтерфейс для слабозорих, інклюзивні виробничі лінії), оскільки це потребує додаткових витрат, які не завжди компенсуються прибутком.

Суперечність між швидкістю технологічного оновлення та потребою в адаптації персоналу обумовлює той факт, що інновації оновлюються стрімко, тоді як інклюзивна адаптація кадрів потребує часу. Наприклад, потрібний час на адаптаційні заходи, зоврема для створення доступних освітніх ресурсів, менторських програм, підтримки м'яких навичок у вразливих груп.

Протиріччя між прагненням до прибутковості та соціальною відповідальністю спричиняє те, що бізнес моделі, орієнтовані на інклюзивність, часто вимагають довгострокових інвестицій у людей та середовище, що не завжди узгоджується з короткостроковими комерційними цілями підприємства.

Ризик формалізації інклюзії без реального впливу на корпоративну культуру, який оо'єктино обумовлю той факт, що інклюзія може бути декларована лише номінально (наприклад, через політики рівності), без впровадження реальних практик участі, підтримки, зворотного зв'язку чи коригування внутрішніх бар'єрів.

Напруженість між гнучкістю інноваційного середовища та потребою в нормативному регулюванні виникає, тому що інноваційне середовище вимагає свободи експериментування, тоді як інклюзивні підходи часто спираються на стандарти, етичні норми, процедури, що можуть обмежувати швидкість інноваційних змін.

Останнє, дефіцит компетентностей для поєднання інноваційної та інклюзивної стратегій в управлінні виникає тому, що менеджмент не завжди володіє необхідними навичками для інтеграції обох підходів для створення інноваційного мислення з принципами інклюзії, що ускладнює розробку ефективних рішень на перетині технологій і соціальної чутливості.

Ці протиріччя обох рівнів формують *низку стратегічних і операційних викликів для підприємств*, зокрема:

- ризик втрати конкурентоспроможності через недостатню інклюзивність інновацій, що знижує адаптивність підприємства до соціальних та регуляторних змін і перешкоджає виходу на нові ринки або утриманню репутації відповідального бізнесу;

- ускладнення впровадження інноваційних рішень, оскільки необхідність врахування різномірних потреб працівників і споживачів потребує більших ресурсів, часу на проєктування та тестування усталених та нових продуктів/процесів;

- підвищення витрат на навчання, адаптацію, інфраструктуру, що є особливо критичним для малих і середніх підприємств, які мають обмежений інвестиційний потенціал;

- кадрові виклики, зокрема труднощі у формуванні проєктних команд, які поєднують інноваційне мислення та компетентність у сфері інклюзії;

також виникає потреба у нових підходах до HR-політики та корпоративної культури;

- регуляторна невизначеність, коли відсутність чітких стандартів або надмірна зарегульованість у сфері інклюзії гальмує динаміку інновацій;

- розрив між декларованою інклюзивністю і реальними процесами, що може викликати втрату довіри з боку персоналу, партнерів, клієнтів та громадськості;

- високий ризик фрагментації стратегічного управління, коли інноваційні ініціативи не інтегруються з політиками інклюзивності, а отже втрачається системність змін і зменшується ефективність управлінських рішень.

Щоб ефективно відповісти на виклики, породжені протиріччями між вимогами інноваційного розвитку та інклюзивної економіки, підприємству *необхідно впровадити компетентнісне управління інноваційним розвитком із чіткою інклюзивною орієнтацією*. Це означає:

- а) розробку й реалізацію стратегії, яка передбачає: формування інституційно закріпленого профілю інклюзивних компетентностей персоналу;

- б) створення механізмів адаптації та менторської підтримки вразливих груп;

- в) інтеграцію принципів інклюзії в усі рівні управлінських рішень – від стратегічного до операційного.

Таке управління має спиратись на аналітику потреб, активну участь персоналу, системи оцінювання залученості, а також гнучке навчальне середовище (e-learning, інноваційні майстерні). Саме узгоджене поєднання інноваційності, інклюзивності й компетентнісного підходу дозволяє трансформувати ризики у джерело розвитку, зміцнюючи внутрішню стійкість підприємства й посилюючи його соціально-економічну ефективність.

Відтак, *системною особливістю інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки є існування ряду протиріч, які утворюють виклики для*

підприємств. Інноваційний розвиток в умовах інклюзивної економіки формує для підприємств нову реальність, у якій технологічні оновлення мають поєднуватися з доступністю, участю та соціальною чутливістю.

Основні протиріччя виникають на стику швидких змін і потреби в рівних можливостях, а виклики охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти. Для їх подолання підприємству необхідно впроваджувати компетентнісне управління з урахуванням інклюзивності як ключової умови ефективного та сталого інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 1

Дослідження ретроспективи теоретичних засад інноваційного розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки дістало таких *висновків*:

1. *Інноваційний розвиток* – це цілеспрямований, системно організований процес генерації, реалізації та стратегічного впровадження інноваційних рішень, який охоплює безперервну діяльність з трансформації ідей у практичну цінність. Він базується на інтеграції нових технологій, оновленні бізнес-моделей та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища, з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної ефективності та соціального прогресу на рівні особистості, підприємства, галузі або держави. *Інклюзивна економіка* – це така модель розвитку, що сприяє забезпеченню справедливого розподілу ресурсів, участі всіх соціальних груп у виробничому процесі та забезпеченню доступу до інновацій. Вона передбачає не лише економічне зростання, а й соціальну відповідальність бізнесу, підтримку різноманітності у трудових колективах, рівні можливості для всіх учасників ринку. *Інноваційний розвиток у такому контексті розглядається не лише як технологічне оновлення, але й як соціальна інновація* – формування інклюзивних практик управління, адаптивних організаційних структур, нових форм взаємодії з персоналом і

споживачами. Тобто *інновації стають засобом реалізації інклюзивних принципів.*

2. У науковому співтоваристві спостерігається зростаюче усвідомлення того, що інноваційний розвиток підприємств має ґрунтуватися не лише на технологічних оновленнях та економічній ефективності, а й на засадах інклюзивності. *Інклюзивна економіка є сучасною моделлю соціально-економічного розвитку, що поєднує економічну ефективність із соціальною справедливістю*, акцентуючи увагу на рівному доступі до ресурсів, послуг та можливостей для всіх соціальних груп. Ключовими елементами функціонування інклюзивної економіки виступають перерозподіл доходів, доступ до якісної освіти та охорони здоров'я, підтримка зайнятості вразливих груп населення, цифрова інклюзія та розвиток людського капіталу. Нові форми взаємодії в інклюзивній економіці передбачають активну роль громадянського суспільства, використання цифрових платформ для соціального залучення та підтримку соціального підприємництва як ключового інструменту трансформацій.

3. У світі інклюзивні інновації розглядаються як *стратегічна складова інноваційної екосистеми, що поєднує соціальну відповідальність з економічною доцільністю.* Вони інтегруються в бізнес-моделі, ґрунтуються на принципах універсального дизайну та залучають вразливі групи до створення інновацій. Міжнародний досвід, зокрема приклад Китаю, демонструє ефективність комплексного стратегічного підходу до інклюзивного розвитку, в якому поєднано інфраструктурні інвестиції, цифрову трансформацію та інституційну підтримку населення, що є актуальним для адаптації в умовах післякризового відновлення України. На відміну від цього, в Україні інклюзивні інновації переважно сприймаються як соціальний інструмент, що свідчить про ранній етап розвитку цього підходу. Для переходу до сучасного інклюзивного мислення необхідна трансформація національної політики та посилення ролі інклюзивності як джерела економічної вартості. Позитивною передумовою є те, що інституційна база в

Україні, попри наявні виклики, містить необхідні нормативні й регуляторні засади для впровадження інклюзивного підходу до економічного розвитку, зокрема через орієнтацію на Цілі сталого розвитку та розширення громадянської участі.

4. Інклюзивна економіка виступає основою трансформації управлінських стратегій підприємства, оскільки вона вимагає нових управлінських підходів, що орієнтовані не лише на прибутковість, а й на соціальну відповідальність, залучення різних груп працівників і клієнтів, а також справедливе використання ресурсів. Підприємствам необхідно впроваджувати моделі стратегічного управління, які враховують цінності рівності, участі, адаптивності та сталого розвитку, інтегруючи ці цілі в місію, структуру та HR-політики підприємства. Інституційна підтримка та нормативне середовище інклюзивної економіки виступають як фактори управлінської адаптації. Українські підприємства діють у середовищі, де вже закладено основи для впровадження інклюзивних принципів – як у формі державних програм, так і нормативних вимог. Це створює можливості для підприємств підсилувати свою управлінську модель за рахунок соціального підприємництва, використання державних стимулів, програм професійної адаптації вразливих груп, цифровізації HR-сервісів та участі у партнерських мережах. Управлінські рішення повинні фокусуватися на створенні організаційних умов для інклюзивного зростання та підвищення довіри серед персоналу.

5. *Міжнародний досвід розвитку інклюзивної економіки слід розглядати як орієнтир для управлінських інновацій.* Управлінці можуть скористатися уроками міжнародних практик, зокрема китайської моделі, яка демонструє, як системне управління інклюзивністю підвищує ефективність організації. На рівні підприємства це означає впровадження програм цільової підтримки персоналу, розширення можливостей професійного зростання, розвиток цифрових платформ для внутрішніх комунікацій, а також підвищення ролі корпоративної культури як механізму об'єднання різних

соціальних груп. Інклюзивність у менеджменті перестає бути додатковим інструментом – вона стає умовою інноваційного лідерства підприємства.

6. Системною особливістю інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки є існування ряду протиріч, які утворюють виклики для підприємств. Інноваційний розвиток в умовах інклюзивної економіки формує для підприємств нову реальність, у якій технологічні оновлення мають поєднуватися з доступністю, участю та соціальною чутливістю. Основні протиріччя виникають на стику швидких змін і потреби в рівних можливостях, а виклики охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти. Для їх подолання підприємству необхідно впроваджувати компетентнісне управління з урахуванням інклюзивності як ключової умови ефективного та сталого інноваційного розвитку.

7. На підставі вище вказаних висновків та припущень сформульовано таку *робочу гіпотезу дослідження*: щоб адекватно відповісти на виклики, породжені протиріччями між вимогами інноваційного розвитку та інклюзивної економіки, підприємству необхідно впровадити компетентнісне управління інноваційним розвитком із чіткою інклюзивною орієнтацією. Інтеграція компетентнісного управління, орієнтованого на інклюзію, у систему інноваційного розвитку підприємства позитивно впливатиме на рівень його адаптивності, внутрішньої стійкості та здатності до сталого зростання в умовах соціально-економічної нестабільності. Цю гіпотезу можна перевірити шляхом аналізу показників підприємств, які впровадили інструменти інклюзивного компетентнісного управління (карти компетенцій, системи залученості, інклюзивне навчання тощо), у порівнянні з тими, що діють за традиційними моделями управління.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 2, 7, 11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЇХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління

Послідовність аналізу впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління може бути представлена *через такі етапи*:

- а) визначення рівня інноваційності підприємств;
- б) ідентифікація компонентів системи управління підприємством та оцінка змін, що відбулися у системі управління під впливом інновацій;
- в) аналіз взаємозв'язків між інноваційністю та результативністю управління;
- г) визначення ризиків та бар'єрів управлінської трансформації;
- д) основні задачі та напрями адаптації системи управління до рівня інноваційності;

Аналітичні роботи, які проведено на кожному етапі дослідження, описано нижче.

А. Визначення рівня інноваційності підприємств. На цьому етапі оцінюється ступінь упровадження інновацій у продуктах, процесах, організаційних структурах, бізнес-моделях і системах взаємодії з партнерами та клієнтами. Застосовуються як кількісні (індекси, витрати на НДДКР, кількість впроваджених інновацій), так і якісні показники (інноваційна стратегія, корпоративна культура, відкритість до змін).

Б. Ідентифікація компонентів системи управління підприємством та оцінка змін, що відбулися у системі управління під впливом інновацій. Ідентифікація компонентів системи управління підприємством передбачає визначення ключових елементів управлінської системи:

організаційна структура, управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль), кадрові політики, механізми прийняття рішень, цифрові інструменти управління тощо. А зміни у системі управління під впливом інновацій оцінюються порівнянням поточного стану управлінської системи з її станом до інноваційного впливу. При цьому аналізуються зміни в розподілі функцій, централізації/децентралізації, формуванні команд, адаптації лідерських моделей, інтеграції цифрових рішень.

В. Аналіз взаємозв'язків між інноваційністю та результативністю управління. Аналіз взаємозв'язків між інноваційністю та ефективністю управління передбачає дослідження того, як інноваційні зміни сприяли підвищенню гнучкості, адаптивності, швидкості прийняття рішень, як вони вплинули на стратегії персоналу, продуктивність праці, корпоративну культуру.

Г. Визначення ризиків та бар'єрів управлінської трансформації. Ідентифікуються ризики, що можуть гальмувати оновлення управлінських систем у контексті інноваційності: внутрішні (супротив змінам, кадрові обмеження, недостатня ІТ-інфраструктура) та зовнішні (ринкові, регуляторні, соціальні).

Д. Основні задачі та напрями адаптації системи управління до рівня інноваційності. Визначаються основні прорблеми та задачі підприємства щодо їх усунення. Розробка ж рекомендацій щодо адаптації системи управління до рівня інноваційності відбувається на завершення, коли формуються пропозиції щодо зміни або оптимізації управлінської моделі з урахуванням рівня інноваційного розвитку підприємства, стратегічних цілей, рівня залучення персоналу та інклюзивних підходів.

Проведено аналіз впливу інноваційного розвитку на систему управління двох підприємств (ТОВ «РЕФ Холод», ТОВ «Експедитор»), який засновано на зазначеній вище методологічній послідовності.

Кейс 1. Підприємство ТОВ «РЕФ Холод» [154]. Отримано такі основні висновки аналізу:

1. Рівень інноваційності підприємства: помірно високий, оскільки ТОВ «РЕФ Холод» впроваджує як продуктові, так і процесні інновації. Підприємство спеціалізується на проєктуванні, виробництві та обслуговуванні холодильного обладнання. Останні роки воно демонструє зростання інноваційної активності через:

- розробку енергоефективних моделей обладнання;
- використання фреонів нового покоління відповідно до екологічних вимог;
- впровадження IT-рішень для моніторингу роботи холодильних систем у режимі реального часу.

2. Ідентифікація компонентів системи управління ТОВ «РЕФ Холод»: управлінська система підприємства має:

- класичну ієрархічну структуру (директор – керівники відділів – виконроби/інженери);
- функціональну модель управління проєктами монтажу та сервісу;
- управління персоналом через комбінацію ручного та автоматизованого обліку (частково використовується 1С та CRM-система);
- централізоване прийняття рішень, але з елементами делегування.

3. Оцінка змін у системі управління під впливом інновацій: інноваційні процеси спричинили низку змін та управлінських потреб:

- розширено відділ технічного супроводу клієнтів з функцією техноконсалтингу;
- з'явилася потреба в аналітичних компетенціях у технічного персоналу (робота з датчиками, хмарними моніторинговими платформами);
- поступово трансформується система контролю якості – від візуального до цифрового;
- змінено пріоритети мотивації персоналу: акцент на швидкість виконання змінився акцентуванням на якість, креативність, відповідальність.

4. Аналіз взаємозв'язків між інноваційністю та ефективністю управління – внаслідок інноваційного розвитку проявилися такі зв'язки:

– скоротився час реагування на проблеми клієнтів завдяки використанню IoT-рішень;

– зросла потреба у взаємодії між підрозділами (інженери – IT-відділ – сервісна служба);

– посилилася необхідність у компетенціях командної роботи та цифровій грамотності, що раніше не були критично важливими.

5. Визначення ризиків та бар'єрів управлінської трансформації: основними ризиками управлінської трансформації визначено такі:

– нестача кваліфікованого персоналу, здатного адаптуватися до IT-інструментів;

– низька залученість виробничого персоналу до інноваційних процесів;

– недостатній рівень формалізації нових процедур, що гальмує масштабування інновацій;

– опір змінам у частини працівників зі стажем.

Результати оцінювання інноваційності розвитку ТОВ «РЕФ Холод зведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати оцінювання інноваційності розвитку ТОВ «РЕФ Холод» (джерело: авторська розробка)

Показник	Значення у році		Зміна (+/-)
	2020	2024	
1. Кількість інноваційних проєктів	2.0	7.0	5.0
2. Рівень цифровізації процесів, %	20.0	60.0	40.0
3. Індекс інноваційної культури (0–1)	0.35	0.75	0.4
4. Інвестиції в інновації, млн грн	1.5	4.8	3.3
5. Показник залученості персоналу, %	40.0	72.0	32.0
6. Кількість інноваційних навчань щороку, од.	5.0	18.0	13.0
7. Частка працівників, які пройшли навчання, %	25.0	70.0	45.0

Як бачимо з табл. 2.1, загальна динаміка – позитивна: усі показники за період 2020–2024 років суттєво зросли, що свідчить про системний інноваційний прорив підприємства та інтеграцію інновацій у його операційні й управлінські процеси. Це доводять такі індикатори тенденцій:

- а) кількість інноваційних проєктів, яка зросла з 2 до 7 (на 5 одиниць), що вказує на розширення інноваційного портфеля;
- б) рівень цифровізації процесів підвищився на 40% – з 20% до 60%;
- в) індекс інноваційної культури (0–1) збільшився з 0.35 до 0.75;
- г) інвестиції в інновації зросли у 3,2 раза – з 1,5 млн грн до 4,8 млн грн.;
- д) показник залученості персоналу зріс з 40% до 72%;
- е) кількість інноваційних навчань зросла з 5 до 18 на рік;
- ж) частка працівників, які пройшли навчання, досягла 70% (зростання на 45 п.п.).

Водночас, є напрямки, що потенційно потребують уваги. Так, незважаючи на динаміку, рівень цифровізації (60%) ще не повністю охоплює всі процеси. Також потрібно забезпечити стійкість до змін у кадровому складі, а індекс культури ще не досяг граничного значення. Тому варто далі розвивати інструменти внутрішньої мотивації.

За допомогою якісних методів здійснено узагальнення результатів аналізу впливу інноваційного розвитку на систему управління підприємством відповідно до п'яти виписаних вище методологічних блоків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати оцінювання інноваційності розвитку ТОВ «РЕФ Холод» (джерело: авторська розробка)

Аналітичний блок	Основні результати
1	2
1. Рівень інноваційності	Помірно високий. Запроваджено продуктивні та процесні інновації (енергоефективне обладнання, нові фреони, IoT-моніторинг).
2. Компоненти системи управління	Класична ієрархія. Комбіноване управління (ручне та автоматизоване), функціональне управління проєктами. CRM/ІС частково інтегровані.
3. Зміни в управлінні під впливом інновацій	Впровадження техно-консалтингу, цифровий контроль якості, зміна підходів до мотивації. Потреба в нових компетенціях (аналітика, ІТ, креативність).
4. Взаємозв'язки інноваційності з	Покращено обслуговування клієнтів, активізовано міжпідрозділову взаємодію, зросла роль цифрової

Продовження таблиці 2.2

1	2
ефективністю	грамотності та командної роботи.
5. Ризики управлінської трансформації	Нестача ІТ-компетенцій, опір змінам, низька залученість виробничих працівників, слабка формалізація нових процесів.

Відтак, ТОВ «РЕФ Холод» демонструє високу динаміку інноваційного розвитку та переходить від епізодичних інновацій до системної моделі розвитку, що передбачає інституціалізацію інновацій у всі сфери діяльності. Тому для ТОВ «РЕФ Холод» основними завданнями адаптації системи управління до зростаючого рівня інноваційності стають:

а) інституціоналізація інноваційної діяльності шляхом створення окремих функціональних підрозділів або робочих груп, відповідальних за розробку, впровадження та моніторинг інноваційних проєктів на підприємстві;

б) цифровізація управлінських процесів через масштабування використання цифрових рішень (ERP, CRM, Smart-складських систем) у виробничих, збутових і сервісних ланках для підвищення прозорості та швидкості ухвалення рішень;

в) розбудова компетенцій персоналу – системне впровадження програм професійного розвитку з акцентом на цифрові навички, інноваційне мислення та міждисциплінарну комунікацію;

г) переорієнтація КРІ системи – інтеграція інноваційних показників (кількість ідей, впроваджених рішень, ефект від інновацій) у систему оцінки ефективності роботи підрозділів і окремих працівників;

д) формування інноваційної культури через впровадження механізмів внутрішньої мотивації до подання ініціатив. Підприємство має потужну команду, тому можливі інноваційні сесії, воркшопи, мініхакатони;

е) партнерство та відкритість до екосистеми через налагодження співпраці з постачальниками технологій, університетами, стартапами, що дозволяє підприємству інтегрувати зовнішні інноваційні ресурси.

Вирішення цих завдань дозволить адаптувати управлінську систему ТОВ «РЕФ Холод» до зростаючих вимог інноваційного середовища, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність бізнесу на ринку холодильних технологій.

Кейс 2. Підприємство ТОВ «Експедитор» (роздрібна торгівля деталями для автотранспорту, харчові продукти, вантажні перевезення [155]. Результати оцінювання інноваційності розвитку ТОВ «Експедитор» зведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати оцінювання інноваційності розвитку ТОВ «Експедитор» (джерело: авторська розробка)

Показник	Значення у році		Зміна (+/-)
	2020	2024	
1. Час обробки замовлень, годин	12.0	4.0	-8.0
2. Кількість впроваджених ІТ-рішень на рік	1.0	5.0	4.0
3. Рівень задоволеності клієнтів, %	68.0	89.0	21.0
4. Кількість e-learning модулів, пройдених працівником у рік	0.2	1.5	1.3
5. Частка працівників, що беруть участь в інноваційних проєктах, %	10.0	45.0	35.0
6. Частка автоматизованих логістичних процесів, %	5.0	35.0	30.0
7. Частка рішень на базі аналітики великих даних, %	0.0	30.0	30.0

Аналіз динаміки ключових показників інноваційного розвитку ТОВ «Експедитор» за 2020–2024 рр. свідчить про чітко виражену тенденцію до цифровізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та зростання залученості персоналу до інноваційної діяльності.

По-перше, значне скорочення часу обробки замовлень з 12 до 4 годин (–8 год) вказує на оптимізацію логістичних процесів завдяки автоматизації. Це корелює зі зростанням частки автоматизованих логістичних процесів з 5% до 35%, що підтверджує високий рівень цифрової трансформації.

По-друге, зростання кількості впроваджених ІТ-рішень з 1 до 5 на рік та використання аналітики великих даних (з 0% до 30%) демонструє

системне впровадження інструментів smart-логістики та data-driven управління. Це безпосередньо впливає на якість сервісу, що відображено в зростанні рівня задоволеності клієнтів на 21 % (з 68% до 89%).

По-третє, позитивна динаміка залучення персоналу до інновацій: кількість e-learning модулів, які працівник проходить щороку, зростає в 7,5 разів (з 0,2 до 1,5), а частка працівників, що беруть участь в інноваційних проєктах, підвищилась із 10% до 45%. Це свідчить про активну побудову інноваційної культури та ефективну політику компетентнісного розвитку.

Загальна тенденція полягає у тому, що ТОВ «Експедитор» демонструє повільний перехід від традиційної до інноваційно-орієнтованої моделі управління, де цифровізація, аналітика, навчання та залученість стають основними драйверами розвитку. Можна вважати, що ці зміни відображають також інтеграцію принципів інклюзивного управління через підвищення участі персоналу в інноваційних трансформаціях.

Для ТОВ «Експедитор» основні завдання та напрями адаптації системи управління у контексті інноваційності полягають у наступному:

- оптимізація логістичних процесів через цифрові платформи – інтеграція інструментів трекінгу, маршрутного планування та управління вантажоперевезеннями (TMS), що скорочує витрати часу та підвищує надійність доставки;

- цифрова трансформація обліку та продажів – впровадження єдиної системи обліку запасів, онлайн-продажів, CRM-модуля для управління клієнтською базою та програм лояльності;

- розвиток мультифункціональної команди з інноваційними навичками – посилення навчання персоналу в напрямках гнучкості, адаптивності, роботи з великими даними та комунікаційних soft skills;

- впровадження сервісів самообслуговування та e-commerce – створення інноваційних каналів взаємодії з клієнтами (власний мобільний додаток, кабінет клієнта, інтеграція з маркетплейсами), що забезпечують персоналізацію обслуговування;

– аналіз даних для прийняття управлінських рішень – запровадження систем Business Intelligence (BI) для аналізу клієнтських потоків, попиту на товари, ефективності маршрутів;

– створення внутрішнього інноваційного середовища – регулярне проведення зібрань з генерації ідей, практик інклюзивного залучення персоналу до змін, а з часом слід додати розробку «внутрішніх стартапів» для експериментального впровадження інновацій.

Вирішення цих завдань дає змогу підприємству ТОВ «Експедитор» залучати персонал до процесів інноваційного вдосконалення та зміцнювати свої позиції у логістично-торговельному секторі.

Отримані попередні висновки закріпив порівняльний SWOT-аналіз інноваційного розвитку для обох підприємств – для ТОВ «РЕФ Холод» та для ТОВ «Експедитор» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняльний SWOT-аналіз інноваційного розвитку для ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» (джерело: авторська розробка)

SWOT-компонент	Підприємство	
	ТОВ «РЕФ Холод»	ТОВ «Експедитор»
1	2	3
1. Сильні сторони (Strengths)	1. Активне впровадження енергоефективних технологій. 2. Високий рівень цифровізації. 3. Зростання індексу інноваційної культури. 4. Системна підготовка персоналу через інноваційні навчання.	1. Гнучкість логістичних процесів. 2. Орієнтація на оптимізацію витрат через цифрові інструменти. 3. Прагнення автоматизувати процеси обробки вантажів.
2. Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Залежність від кваліфікованого персоналу з ІТ-компетенціями. 2. Частковий опір змінам серед старшого персоналу. 3. Низька формалізація інноваційних процедур.	1. Низький рівень цифровізації управлінських рішень. 2. Відсутність інноваційної стратегії. 3. Обмежені інвестиції в R&D.

Продовження таблиці 2.4

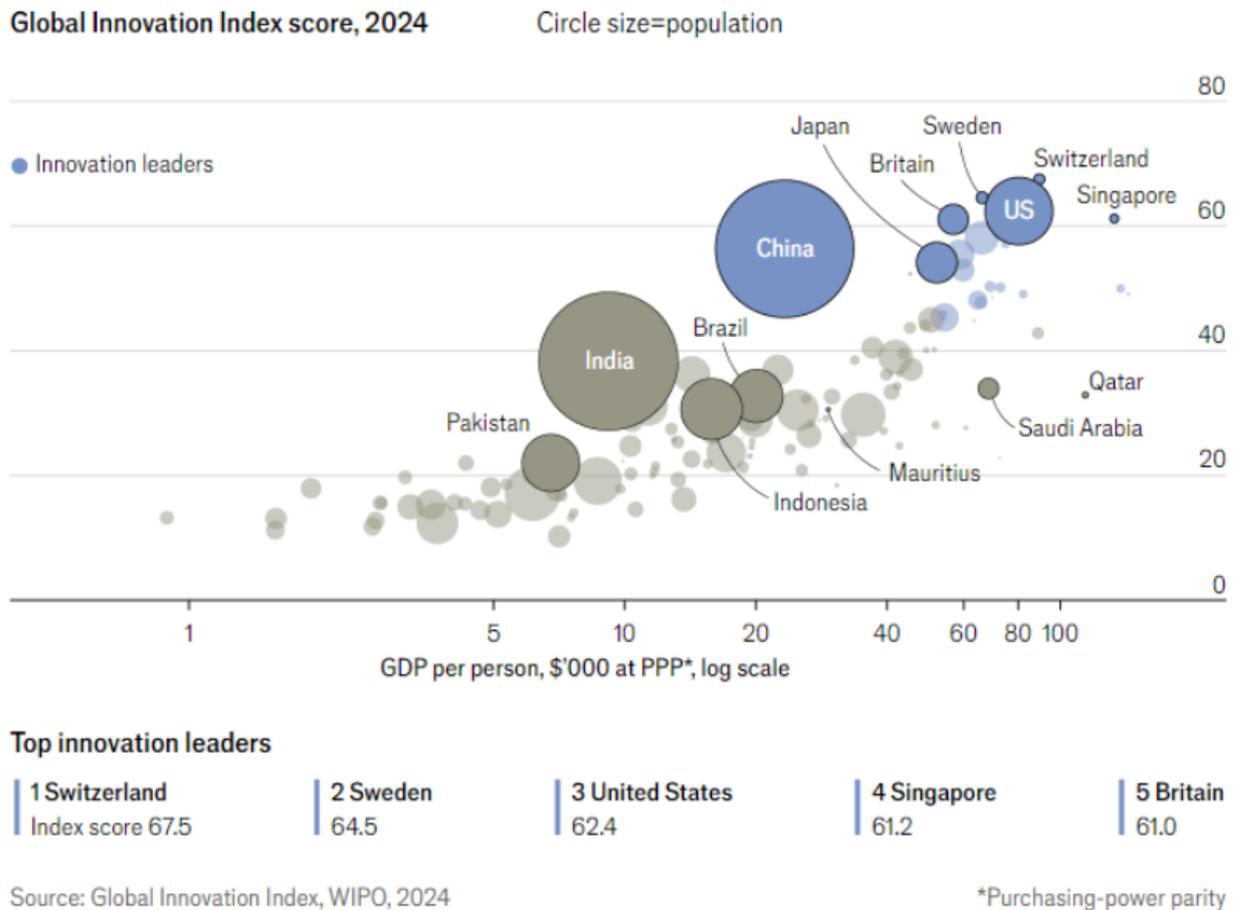
1	2	3
3. Можливості (Opportunities)	1. Розширення ринку завдяки екологічним інноваціям; 2. Можливість отримання державної/грантової підтримки на «зелені» технології; 3. Партнерство з ІТ-компаніями.	1. Використання логістичних ІТ-платформ; 2. Участь у державних програмах цифрової трансформації транспорту; 4. Розширення сервісного пакету для клієнтів.
4. Загрози (Threats)	1. Зростання конкуренції у сфері холодильних технологій; 2. Технічна складність впровадження IoT-рішень; 3. Високі вимоги до швидкості адаптації.	1. Ризик втрати ринку через технологічну відсталість; 2. Висока конкуренція у сфері експедиційних послуг; 3. Низький рівень залучення молодих кадрів.

Можна узагальнити, що ТОВ «РЕФ Холод» демонструє вищу інноваційну динаміку, але стикається з внутрішніми бар'єрами адаптації, зокрема в кадровій політиці. Натомість ТОВ «Експедитор» має значний потенціал для розвитку, проте потребує активізації інвестиційної, стратегічної та цифрової трансформації, щоб уникнути відставання в умовах інноваційної економіки.

Аналізуючи інноваційність розвитку на мікрорівні, не можна забувати про вплив зовнішнього інноваційного середовища та вплив чинників макрокрівня. Останні чітко відображують глобальні світові індекси, зокрема Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) [156-158], що розраховується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ). Цей індекс використовує широке визначення інновацій та в якості інноваційних результатів він враховує патенти, наукові публікації, експорт високотехнологічної продукції, витрати на дослідження і розробки (R&D), кількість випускників інженерних спеціальностей, угоди з венчурним капіталом, впровадження та використання технологій, а також їх

виробництво в країні.

У 2024 р. за Глобальним індексом інновацій найбільш інноваційною країною світу знов, вже 14-й раз поспіль, стала Швейцарія (рис. 2.1). США посідають лише третє місце, а Китай займає 11-у сходинку.



Інноваційні лідери. У першій п'ятірці Швейцарія, Швеція, США, Сінгапур, Велика Британія. Інфографіка: The Economist

Рисунок 2.1 – Країни – інноваційні лідери за за Глобальним індексом інновацій 2024-го року (джерело: за даними [159])

Чітко описує ситуацію «The Economist» щодо інноваційного розвитку: «У 2020-22 роках світ переживав інноваційний бум. Але зараз, схоже, він добігає кінця. Кількість наукових публікацій впала на 5% у 2023 році. Кількість міжнародних патентних заявок скоротилася вперше з 2009 року.

Інвестиції в R&D найбільших світових корпорацій зросли на 6% у 2023 році порівняно зі зростанням на 10-13% у 2019-2021 роках. Кількість угод з венчурним капіталом у 2023 році скоротилася на 9,5%, а їхня вартість впала на 39%» [160]. Цю цитату відтворює [159] в якості доказу тенденцій 2024-го року.

У попередній рік (2023 р.) за версією Глобального індексу інновацій рейтинг найінноваційніших країн очолила Швейцарія. Далі, відповідно, сходинки займають: Швеція; США; Велика Британія; Сінгапур; Фінляндія; Нідерланди; Німеччина; Данія; Республіка Корея (рис. 2.2), утворюючи Топ-10 країн-інноваторів. У 2023 році в Європі була сконцентрована найбільша кількість країн – інноваційних лідерів: серед топ-25 всього було 16 європейських країн.

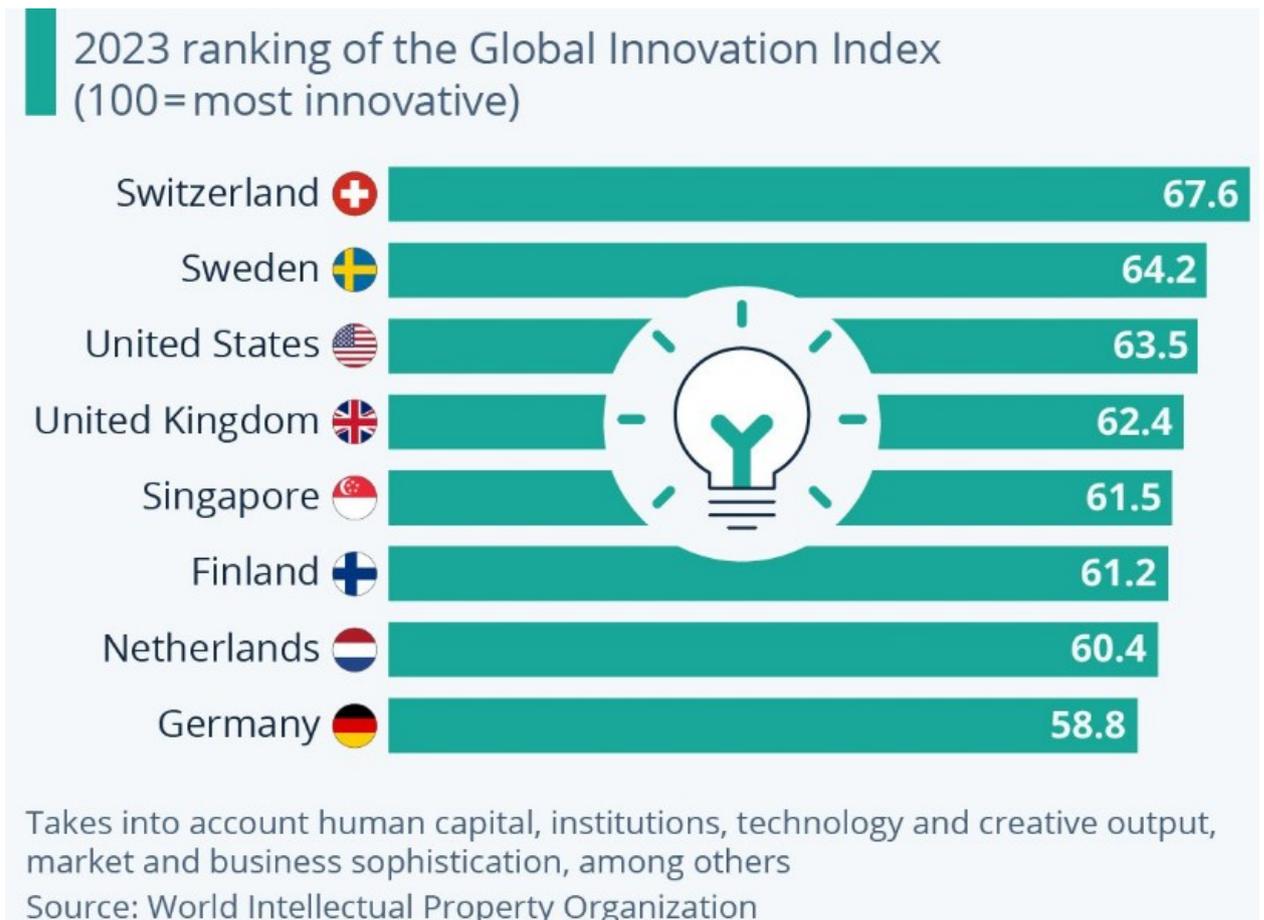


Рисунок 2.2 – Найбільш інноваційні країни за Глобальним індексом інновацій 2023-го року (джерело: [161] за даними [157])

У звіті 2022 року знов найбільш інноваційною країною було визнано Швейцарію. Далі за рейтингом: США, Швеція, Велика Британія, Нідерланди. Значний прорив до ТОП-10 інноваційних економік світу зробив Китай (11 сходинка рейтингу), а до ТОП-40 вперше увійшли Туреччина та Індія. Серед регіональних інноваційних лідерів північної Африки та західної Азії – Об’єднані Арабські Емірати (ОАЕ) (рис.2.3).

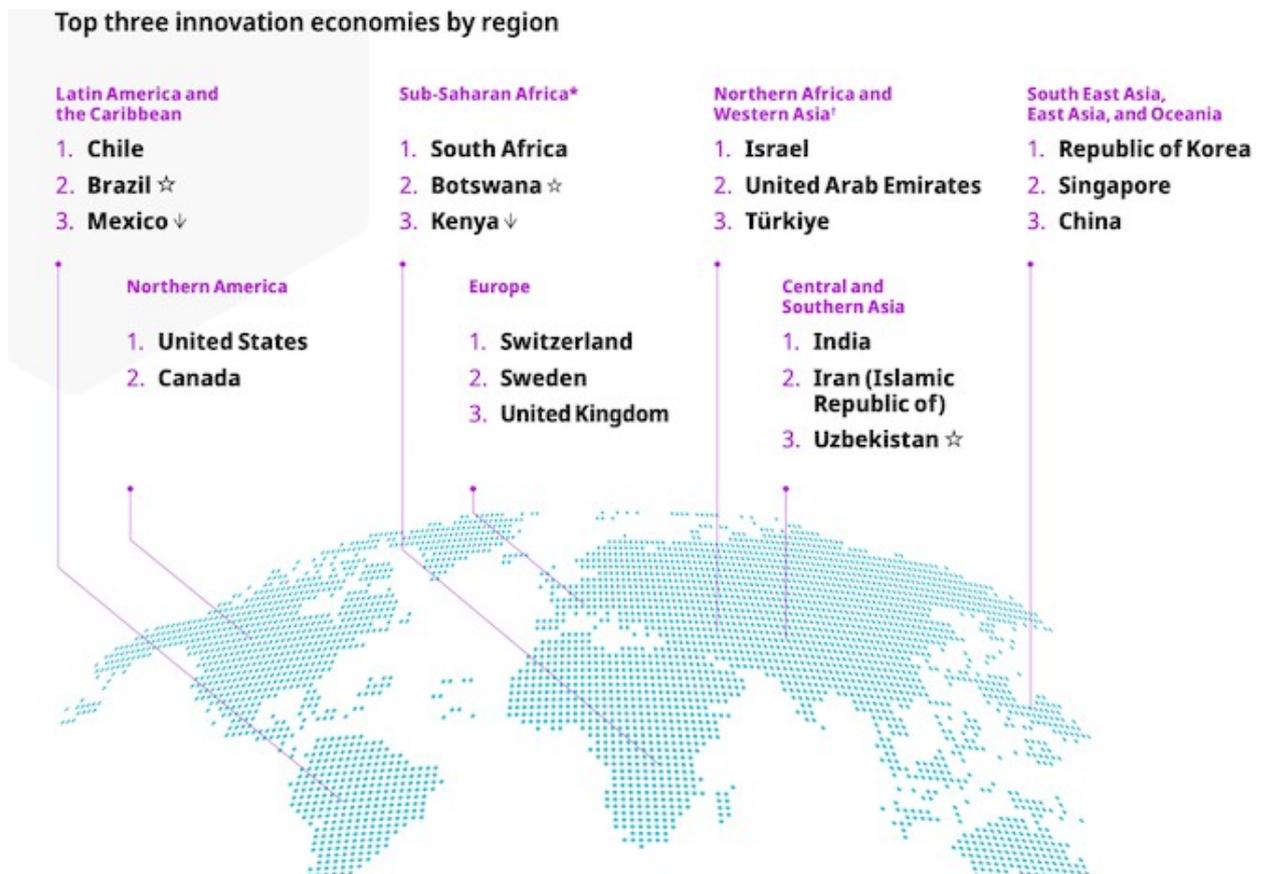


Рисунок 2.3 – Країни – регіональні інноваційні лідери і за Глобальним індексом інновацій 2022-го року (джерело: [162] за даними [156])

Об’єднані Арабські Емірат (ОАЕ) посіли 34-е місце у світі та перше місце у регіоні за версією Глобального індексу інновацій 2020 року [163], 31-е місце у 2022 році [156] та у 2024 році [158]. У 2023 році ОАЕ посіли 32 місце у Глобальному індексі інновацій (Global Innovation Index), що стало найвищим показником серед арабських країн. Серед досягнень ОАЕ – високі позиції у категоріях «Інфраструктура», «Інституційна середа» та «Онлайн-сервіси».

ОАЕ розглядають інновації як основу для свого сталого розвитку та формування стратегії майбутнього. Інновації офіційно визначаються ключовим інструментом для забезпечення економіці країни конкурентоспроможності в умовах постнафтової епохи [164]. Інноваційне бачення ОАЕ ґрунтується на принципах лідерства, стратегічного інвестування в знання та технології, що дозволяє країні просуватися у напрямку диверсифікації економіки та закріплення позиції в топ-інноваційних країнах світу.

Основні цілі заохочення інновацій, що офіційно декларуються та просуваються ОАЕ [164]:

- реалізація сталого інвестиційного плану в людський капітал ОАЕ;
- віддалення економічного розвитку від нафтового сектору;
- підвищення глобальної конкурентоспроможності країни;
- впровадження корпоративних методик та культури інновацій.

Стратегія розвитку ОАЕ спирається на Національну стратегію інновацій, затверджену у 2014 році, що охоплює 7 пріоритетних секторів. Діє щорічний «UAE Innovation Month», спрямований на культивування культури інновацій серед громадськості. Державою підтримується інвестування в науку, дослідження і розробки (R&D), стартапи, інноваційні центри та інкубатори. Значене суттєво впливає на інноваційність бізнес-структур ОАЕ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вплив інноваційної політики держави інноваційного розвитку на інноваційність бізнес-структур: ОАЕ (джерело: авторська розробка)

Ключовий фактор інноваційної політики	Опис впливу держави	
	Механізм впливу	Вплив на інноваційність підприємств
1	2	3
1. Інвестування в людський капітал	Масштабні програми освіти, розвитку талантів, наукових	Зростання рівня компетентності працівників, підтримка

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
	досліджень	R&D усередині компаній
2. Диверсифікація економіки	Стратегічне зменшення залежності від нафти через розвиток альтернативних секторів	Розширення ринку для інновацій, заохочення технологічного підприємництва
Глобальна конкурентоспроможність	Підвищення позицій у світових рейтингах інноваційності, сприяння іміджу країни	Стимулювання компаній до відповідності міжнародним стандартам та інноваційної активності
Корпоративна культура інновацій	Урядові ініціативи для впровадження інновацій у бізнес-моделі	Заохочення створення внутрішніх інноваційних відділів, інвестування у технології та стартапи

Таким чином, *інноваційна політика ОАЕ не лише формує сприятливе середовище для розвитку інновацій, а й виступає мультиплікатором для інноваційного розвитку та інноваційної активності підприємств*, посилюючи їхню конкурентоспроможність, адаптивність та гнучкість на національному та глобальному ринках.

Інноваційна політика України сьогодні має як позитивні риси, що відображають прагнення до модернізації та інтеграції у глобальні процеси, так і негативні, які свідчать про наявність системних бар'єрів. *Особливості сучасної інноваційної політики України [164-173]* полягають у прагненні поєднати стратегічні цілі цифрової трансформації, євроінтеграції та відновлення економіки з формуванням інноваційної екосистеми.

Основні акценти політики – це розвиток стартапів, підтримка досліджень і розробок (R&D), сприяння інноваційній активності бізнесу, інтеграція до Європейського дослідницького простору та цифрової інфраструктури. Саме стратегічна орієнтація на інтеграцію в Європейський дослідницький простір поступово відкриває доступ українських науковців та інноваторів до програм на кшталт Horizon Europe. Значну увагу держава

приділяє цифровій трансформації економіки, про що свідчать і офіційні стратегії, і розвиток цифрових платформ на кшталт «Дії». У фокусі також знаходиться формування кластерних моделей розвитку, розширення стартап-екосистеми та підтримка публічно-приватного партнерства. Істотну динаміку має й інноваційна діяльність у сфері оборонних технологій, що зумовлено актуальними викликами безпеки та фокусом на інновації у військово-промисловому комплексі. Водночас розвиток цифрових сервісів у публічному управлінні сприяє більшій прозорості та доступності інноваційних рішень для громадян.

Водночас серед гальмівних чинників – нестабільність фінансування, фрагментарність політик, недостатній рівень координації між державою, наукою та бізнесом, а також потреба в адаптації до умов воєнного стану та післякризового відновлення. Це підтверджує хронічно низький рівень державного фінансування науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, що обмежує потенціал наукових інституцій. Зберігається суттєвий дисбаланс між академічною наукою та реальним бізнесом у питанні комерціалізації розробок, а нормативно-правова база часто носить декларативний характер і не має чітких механізмів впровадження. До того ж, розвиток інновацій є нерівномірним на регіональному рівні: існує суттєвий розрив між великими центрами і менш забезпеченими територіями. Значна частина реформ та інноваційних ініціатив в Україні реалізується за підтримки зовнішніх донорів, що створює ризики залежності. Також слабо інтегровані між собою вища освіта, наука та бізнес, що знижує ефективність національної інноваційної екосистеми.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що *інноваційна політика України справляє подвійний вплив на інноваційність підприємств:*

з одного боку, цифровізація, розвиток кластерів та інтеграція до європейського простору створюють нові можливості для бізнесу;

з іншого боку – недостатнє фінансування, фрагментарність законодавства, слабка інтеграція науки й бізнесу та залежність від зовнішніх донорів стримують системну інноваційну активність. У результаті

інноваційність українських підприємств залишається переважно несистемною та залежить від ініціатив окремих ініціаторів, а не від стабільної інституційної підтримки.

Стан інноваційної політики безпосередньо впливає на систему управління підприємством. У разі стабільності інституційної підтримки інновацій підприємства формують більш проактивні моделі управління, запроваджують цифрові інструменти, адаптивні організаційні структури та культуру безперервного вдосконалення [174-176]. Натомість у сучасних українських умовах, через слабку координацію політики, обмежене фінансування й низьку комерціалізацію розробок, управлінські системи залишаються переважно консервативними, зорієнтованими на операційну ефективність, а не стратегічне оновлення. Це стримує внутрішню трансформацію бізнесу й обмежує можливості для масштабування інновацій.

Відтак, проведений аналіз показує, що на макрорівні інноваційність підприємств підпадає під регуляторний вплив та формат інноваційного середовища, а інноваційний вектор економіки потребує оновлення державної політики, розвитку інституцій підтримки інновацій, формуванні інклюзивних ринків праці та стимулюванні підприємств до впровадження технологічних і соціальних інновацій на засадах сталості й доступності. Водночас на мікрорівні інноваційність формує нові вимоги до управлінських підходів і структури підприємства, а системний підхід до аналізу дозволяє формулювати цілеспрямовані управлінські дії. Для цього підприємствам доцільно запровадити карти інноваційних компетенцій для різних груп персоналу, побудувати систему менторства з цифрових навичок для технічних спеціалістів, інтегрувати e-learning платформи з персоналізованими траєкторіями навчання, розробити систему мотивації інноваційної активності персоналу, розширити практику зворотного зв'язку через внутрішні платформи участі.

2.2 Оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток підприємства

Для комплексної оцінки інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток підприємств аналіз структуровано у такі *логічні блоки*:

- а) аналіз рівня інклюзивності бізнесу на рівні підприємств;
- б) аналіз інклюзивної зайнятості та оцінка її взаємозв'язку з інноваційною активністю;
- в) інтегральна оцінка впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток.

А. Аналіз рівня інклюзивності бізнесу на рівні підприємств.

Інклюзивність є важливим аспектом, який впливає на продуктивність, лояльність співробітників та репутацію підприємства. Відповідно, *аналітика інклюзивності бізнесу* включає в себе комплекс кількісних і якісних показників, що дозволяють оцінити ступінь забезпечення рівних можливостей, різноманіття персоналу, рівень залучення працівників до управлінських процесів, ефективність політик протидії дискримінації через:

- оцінку рівня інклюзивності на підприємствах;
- вимірювання ряду аспектів (справедливість, можливості, безпека, автентичність);
- виявлення та усунення бар'єрів для різних груп працівників та клієнтів.

Це логічно узгоджується з найбільш важливими критеріями інклюзивності, якими відповідно до результатів та висновків опитування аналітики холдингу 4Service [177], визначені: безбар'єрність (65%), швидкість отримання послуг (59%), онлайн-доступ (56%) та адаптованість сайту/додатку установи(організації, підприємства, ІРЦ) (49%).

В умовах тривалих суспільних трансформацій та збройної агресії проти України питання інклюзивності набуває особливої актуальності, що проявляється у зростанні потреби в адаптаційних та підтримувальних

послугах для різних категорій населення, зокрема осіб з особливими освітніми потребами всіх вікових груп. Важливою складовою національної інфраструктури підтримки таких осіб стали *інклюзивно-ресурсні центри (ІРЦ)*, які відіграють ключову роль у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти. Станом на 01.01.2025 в Україні було створено 700 ІРЦ, з яких 674 продовжують функціонувати навіть в умовах воєнного стану [178]. Вони надають комплексні психолого-педагогічні оцінки розвитку особи, корекційно-розвиткові послуги, здійснюють супровід під час навчання осіб з особливими освітніми потребами, у тому числі тих, хто належить до числа внутрішньо переміщених осіб. В той же час 47 центрів наразі перебувають на тимчасово окупованих територіях, а ще 45 зазнали пошкоджень або руйнувань, що унеможлиблює їх використання за призначенням. Незважаючи на складні умови, функціонуючі ІРЦ забезпечені педагогічними кадрами на 81% від потреби (4015 фахівців), що свідчить як про відданість працівників системі інклюзивної освіти, так і про наявні кадрові ризики в умовах кризи. Відповідно до Положення про інклюзивно-ресурсний центр (постанова КМУ № 545 від 12 липня 2017 р.) [179], ІРЦ здійснюють тісну взаємодію із закладами освіти, беручи участь у розробленні індивідуальних програм розвитку та надаючи методичну підтримку педагогам.

На цьому тлі значно зростає роль бізнес-середовища у підтримці та розвитку інклюзивної інфраструктури. Інклюзивність виходить за межі виключно соціальної політики держави і стає стратегічним напрямом корпоративної соціальної відповідальності та інвестицій у людський капітал. Бізнес-структури, особливо в секторах, що працюють з молоддю, освітою або соціальними ініціативами, можуть і повинні відігравати активну роль у:

- підтримці діяльності ІРЦ шляхом партнерства, грантів, фінансування відновлення або облаштування центрів;
- розробленні спільних програм соціального включення та адаптації для працівників з особливими потребами або ВПО;

- створенні робочих місць у межах інклюзивних бізнес-моделей, адаптованих до потреб осіб з інвалідністю або інших вразливих категорій;
- інвестуванні у професійний розвиток фахівців у сфері інклюзії (логопедів, дефектологів, психологів) шляхом спільних освітніх ініціатив.

Таким чином, *інклюзивність набуває характеру міжсекторної відповідальності*, в якій ключову роль відіграє не лише держава, а й бізнес-спільнота. Забезпечення умов для повноцінної участі всіх громадян у соціально-економічному житті країни – це основа стійкого інноваційного розвитку в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови. У цьому контексті інклюзивно-ресурсні центри виступають як центральний елемент у формуванні інституційної основи для реалізації інклюзивного підходу, в тому числі за підтримки відповідального бізнесу.

Відповідно до проведеного моніторингу, здійсненого Міністерством освіти і науки України у взаємодії з аналітичними установами, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами протягом 2023 року [178], визначено актуальний стан забезпечення доступності освітніх послуг для осіб з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти – від дошкільної до професійної, фахової передвищої та вищої. Результати засвідчують наявність позитивних тенденцій щодо збереження інклюзивного підходу в умовах воєнного стану, хоча їм не вистачає корекційного обладнання, обмеженим кадровим потенціалом, а також потребою в оновленні інфраструктури відповідно до принципів універсального дизайну.

У сфері професійної (професійно-технічної) освіти, незважаючи на зростання кількості інклюзивних груп та запуск міжнародних проєктів на підтримку інклюзії, зокрема за участі FinCEED (*Finnish Centre of Expertise in Education and Development – Фінський центр експертизи з питань освіти і розвитку*), лише близько половини освітніх будівель є фізично доступними. Доступність туалетних кімнат, ліфтів, тактильної навігації та спеціалізованих паркувальних місць залишається вкрай низькою, що підтверджує наявність глибоких інфраструктурних бар'єрів. Аналогічна ситуація спостерігається і в

зкладах фахової передвищої та вищої освіти, де, згідно з результатами державного моніторингу та опитувань у межах модулю ЄДЕБО, лише 11% закладів забезпечують повну доступність інформації та умов навчання для маломобільних груп. Це створює ризики для реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року та суперечить принципам прозорості і підзвітності у сфері вищої освіти.

Особливу увагу у цьому контексті заслуговує роль бізнесу як активного учасника процесів трансформації освітнього середовища. Соціально відповідальні підприємства можуть не лише виступати партнерами державних програм з інклюзії, а й:

- фінансово підтримувати модернізацію інфраструктури освітніх закладів, у т.ч. облаштування доступного середовища;
- брати участь у розробленні спільних навчально-практичних програм для осіб з особливими освітніми потребами (далі – ООП);
- створювати інклюзивні робочі місця та ініціювати стажування для маломобільних здобувачів освіти;
- інвестувати у підвищення кваліфікації педагогів та фахівців, що працюють з особами з інвалідністю;
- підтримувати впровадження інновацій у сфері цифрової інклюзії (доступні електронні сервіси, адаптовані платформи тощо).

Як бачимо, реалізація інклюзивного підходу в освіті дорослих неможлива без залучення бізнесу як повноцінного стейкхолдера, здатного не лише компенсувати дефіцити державного фінансування, а й виступати джерелом інституційних інновацій. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз готовності суб'єктів господарювання, зокрема малого та середнього бізнесу (далі – МСБ), до підтримки інклюзивності та безбар'єрності у ширшому соціальному просторі. Саме бізнес як соціально відповідальний стейкхолдер здатен виступати не лише джерелом фінансової підтримки чи роботодавцем для осіб з особливими освітніми потребами, але й активним партнером у формуванні безпечного, доступного, інклюзивного

середовища. З огляду на вагому частку МСБ в економічній структурі України – 99 % від загальної кількості підприємств, понад 51 % ВВП, 64 % доданої вартості та 82% зайнятості населення – оцінка рівня обізнаності бізнесу з питань інклюзивності є надзвичайно важливою. Відповідно до опитування, проведеного експертами платформи OLX у 2023 році [180], в якому взяли участь 1584 представники малого та середнього бізнесу, виявлено такі *ключові тенденції їх активності у контексті інклюзивності*:

- понад третина респондентів (30%) не здійснюють жодних комунікацій на тему безбар'єрності в межах своєї організаційної діяльності, що свідчить про обмежене усвідомлення важливості інклюзивного підходу;

- 24% підприємств задекларували наміри впровадити інклюзивні та безбар'єрні практики в майбутньому, що вказує на зростаючий інтерес до теми, хоча й не завжди підкріплений конкретними діями;

- найбільш активними в питаннях впровадження безбар'єрних ініціатив виявились підприємства, які працюють від 5 до 10 років і більше, тоді як найбільшу потенційну готовність до змін демонструють молоді компанії з досвідом 1–3 роки;

- розмір підприємства (за чисельністю персоналу) не є визначальним чинником інклюзивної активності, натомість значущим фактором виявився досвід ведення бізнесу.

І тому, незважаючи на декларативну підтримку цінностей інклюзивності, на практиці значна частина підприємств МСБ ще не інтегрувала ці принципи у власну організаційну модель. При цьому позитивною тенденцією є наявність потенційної готовності до трансформацій, особливо серед новостворених підприємств, що поступово формують нову бізнес-культуру, орієнтовану на соціальну відповідальність.

Таким чином, на макрорівні підтримка інклюзивності розвитку підприємств полягає у формуванні в результаті взаємодії держави, освітнього сектору та бізнесу триєдина модель інклюзивного розвитку та запровадження її мотиваційних механізмів (податкові пільги, гранти, публічне визнання),

розширення освітніх ініціатив у сфері інклюзивності для підприємців та залучення бізнесу до формування політики інклюзії через публічно-приватне партнерство. У цьому контексті важливо звернути увагу на практичний вимір інклюзивності на мікрорівні.

Для відповідної оцінки розроблено методику вимірювання рівня інклюзивності підприємства (додаток Б.1), за якою оцінено рівні інклюзивності ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» за 8-ма ключовими вимірами методики. Оцінки виставлено за шкалою від 1 до 5, де 1 – найнижчий рівень інклюзивності, а 5 – найвищий (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня інклюзивності ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» за 8-ма вимірами (джерело: авторська розробка за методикою додатку Б.1)

Вимір оцінювання	ТОВ «РЕФ Холод»		ТОВ «Експедитор»	
	Оцінка	Коментар	Оцінка	Коментар
1	2	3	4	5
1. Рекрутинг	3	Вакансії формуються нейтральною мовою, проте рекрутингові канали – стандартні.	2	Вакансії не адаптовані, є неформальні обмеження віку та досвіду
2. Корпоративна культура	4	Підтримується повага до персоналу, зростає інтерес до інклюзивних цінностей.	3	Культура доволі традиційна, інклюзивність не є формалізованою складовою.
3. Навчання DEI	2	Проведено 1 раз тренінг, але системного підходу немає	1	Навчання з питань інклюзії не проводилося, тема не включена в онбординг.
4. Голос працівників	3	Впроваджено регулярні 1:1 та внутрішні опитування.	3	Є можливість давати зворотний зв'язок, проте він не впливає на управлінські

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
				рішення.
5. Фізичний простір	3	Частково доступний офіс, віддалена робота дозволяється технічним фахівцям.	2	Відсутність умов для осіб з інвалідністю, офіс не адаптовано.
6. Політики	2	Є базові політики, але немає стратегії інклюзії або відповідального за D&I.	2	Недискримінація декларується, але відсутні чіткі процедури.
7. Технологічне середовище	4	Впроваджено хмарні технології та IoT-рішення, часткова адаптація ПЗ.	3	Є базова цифровізація, але немає адаптацій для людей з інвалідністю.
8. Рівні можливості	3	Можливість кар'єрного росту доступна, проте відсутні індивідуальні траєкторії розвитку.	2	Розвиток працівників залежить від ініціативності, офіційних програм немає.

Підсумковий індекс інклюзивності (середнє значення) по підприємствах склав: ТОВ «РЕФ Холод» – 3.0, ТОВ«Експедитор» – 2.25. Це можна інтерпритувати так, що ТОВ «РЕФ Холод» демонструє початковий рівень системного підходу до інклюзивності, зокрема в частині цифрових технологій і культури, ТОВ «Експедитор» має потенціал, але інклюзивність у ньому реалізується скоріше інтуїтивно, ніж формалізовано.

Використана авторська методика оцінювання рівня інклюзивності підприємства, що побудована на восьми ключових напрямках (рекрутинг, корпоративна культура, навчання DEI, голос працівників, фізичний простір, політики, технологічне середовище та рівні можливості), є корисною для підприємств, які прагнуть відповідати сучасним стандартам соціальної

відповідальності та підвищувати ефективність управління своїм розвитком. Вона дозволяє системно аналізувати внутрішні процеси, виявляти бар'єри для залучення і розвитку персоналу з різних соціальних груп, створювати передумови для більш інноваційного, стійкого та згуртованого робочого середовища. Її використання сприятиме зміцненню репутації підприємства.

Б. Аналіз інклюзивної зайнятості та оцінка її взаємозв'язку з інноваційною активністю. Інклюзивна зайнятість розглядається як важливий індикатор соціальної відповідальності бізнесу та фактор зміцнення його адаптивності й стійкості. В той же час дедалі більше досліджень підтверджують, що інклюзивні підходи до управління персоналом можуть бути тісно пов'язані з рівнем інноваційної активності підприємств. Щодо підтримки співробітників, то отримані результати дослідження [180], в якому було опитано понад 1500 представників підприємств, свідчать про асиметрію в розподілі практик соціальної відповідальності, зокрема у частині впровадження заходів інклюзивного та безбар'єрного характеру. Основні дані подано на рис. 2.4.

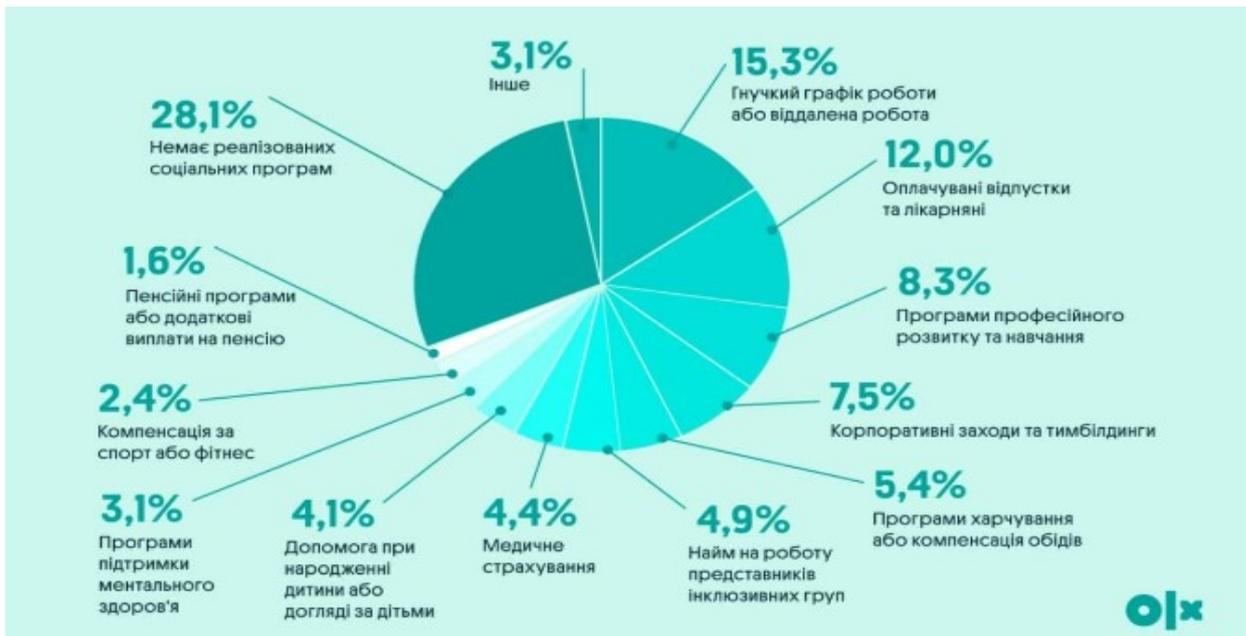


Рисунок 2.4 – Результати дослідження «Чи готові українські бізнеси створювати інклюзивне робоче середовище» (джерело: [180])

Найбільш поширеними серед проаналізованих соціальних програм є:

- гнучкий графік роботи або віддалена робота – 15,3%;
- оплачувані відпустки та лікарняні – 12,0%;
- програми професійного розвитку та навчання – 8,3%;
- корпоративні заходи та тимбілдинги – 7,5%.

Поряд із цим, лише 4,9% підприємств заявили про практику найму представників інклюзивних груп, особливо критичним є те, що понад чверть респондентів 28,1% взагалі не реалізують жодних соціальних програм, що вказує на значну залежність соціального розвитку працівників від ініціативи окремих підприємств, а не на системність підходу.

Все вище відзначене надає змогу сформулювати такі висновки:

- рівень інтеграції принципів інклюзивності у підприємств залишається низьким. Лише 4,9% компаній фактично впроваджують елементи безбар'єрної політики шляхом найму представників інклюзивних груп, що не відповідає потребам сучасного інклюзивного ринку праці та не сприяє формуванню інноваційно орієнтованого середовища;

- соціальна політика підприємств переважно зосереджена на гнучких формах праці та базових пільгах, тоді як довгострокові інструменти соціального захисту (медичне страхування, пенсійні програми, підтримка сімей) залишаються маргінальними. Така модель не стимулює внутрішню стабільність колективів і не формує підґрунтя для інноваційної активності;

- інклюзивні програми відсутні в абсолютній більшості підприємств, що ставить під сумнів здатність сектора підприємств малого та середнього бізнесу виконувати роль драйвера соціальної модернізації та інноваційного розвитку без цілеспрямованого державного втручання;

- основними бар'єрами для впровадження інклюзивних підходів у бізнес-моделі підприємств є нестача інституційної підтримки, обмежена обізнаність підприємців та відсутність економічних стимулів. Усе це стримує не лише соціальну, а й інноваційну активність малого бізнесу;

– результати аналізу підтверджують доцільність розробки державної політики мотивації підприємств до впровадження інклюзивних практик, яка водночас може сприяти підвищенню інноваційного потенціалу підприємств. Йдеться про податкові пільги, грантові програми, преференції у публічних закупівлях, механізми сертифікації соціально відповідального бізнесу тощо.

Таким чином, *інклюзивна зайнятість має розглядатися не лише як соціальна необхідність, а і як інструмент стимулювання інноваційного розвитку підприємств.*

Щодо аспектів інклюзивності та безбар'єрності, понад 50% представників підприємств малого та середнього бізнесу не впроваджують практик інклюзивності та безбар'єрності, зокрема 33,9% не здійснюють жодної комунікації на цю тему з працівниками. При цьому 24% респондентів уже впроваджують відповідні практики, ще стільки ж планують їх реалізацію у майбутньому. Фізичні особи-підприємці (*далі – ФОП*) демонструють меншу активність у цьому напрямі: понад 50 % з них не мають і не планують мати відповідні ініціативи. В свою чергу юридичні особи, навпаки, більш схильні до впровадження інклюзивного підходу. Також лише 14% підприємств інвестують у створення безбар'єрного простору, ще 16% планують інвестиції, тоді як 43% – ні, з них більшість – це ФОП. Такі результати свідчать про обмежену поширеність інклюзивного підходу в середовищі підприємств малого та середнього бізнесу, особливо серед ФОП, які найчастіше обирають пасивну позицію щодо безбар'єрності. Відсутність практик і комунікацій в даному аспекті може вказувати як на низький рівень обізнаності, так і на відсутність внутрішньої мотивації чи ресурсів для змін.

Незважаючи на зафіксовану частку підприємств, що декларують наміри щодо впровадження інклюзивних підходів, результати дослідження (рис. 2.5) демонструють, що на практиці більш як 60% суб'єктів малого та середнього бізнесу наразі не впроваджують жодних заходів із забезпечення інклюзивності і безбар'єрності.

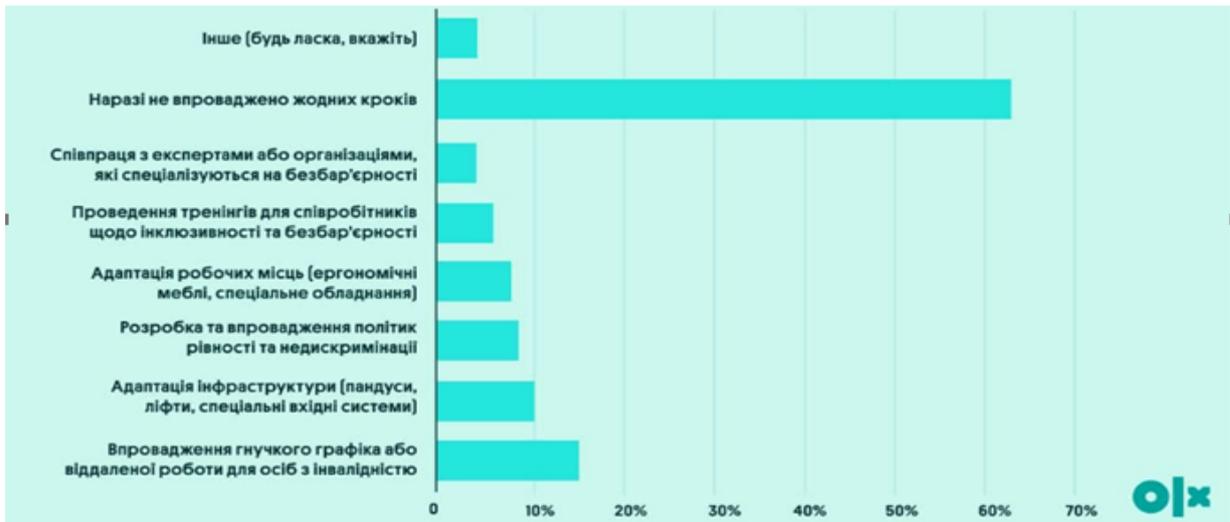


Рисунок 2.5 – Рівень впровадження заходів з інклюзивності та безбар'єрності у малому та середньому бізнесі (джерело: [180])

Це свідчить про розрив між задекларованими намірами та фактичними діями, а також про відсутність сталих організаційних механізмів реалізації інклюзивної політики на рівні бізнесу.

Відповідно до вище відзначених даних сформулюємо *такі висновки*:

- переважна більшість суб'єктів малого та середнього бізнесу обмежується декларативною інклюзивністю, що вимагає зміщення акценту з формальних заяв на реалізацію практичних дій у сфері безбар'єрності;

- фізична безбар'єрність наразі залишається основним пріоритетом підприємств, тоді як інституційні та комунікаційні аспекти інклюзії, такі як корпоративна культура, внутрішні політики рівності, навчання персоналу, залишаються значною мірою недооціненими;

- низький рівень залучення спеціалізованих фахівців, а також відсутність системної внутрішньої підготовки працівників засвідчують необхідність створення зовнішньої інфраструктури підтримки: методичної, консультативної, освітньої, а також розробки стандартів інклюзивності, адаптованих до потреб МСБ.

Узагальнюючи вище відзначені міркування, відзначимо, що інклюзивність українського бізнес-середовища перебуває на початковій

стадії становлення. Без комплексного інституційного та політичного забезпечення інклюзивна зайнятість буде і далі декларативним соціально орієнтований інструментом, а не драйвером інноваційного розвитку підприємств.

Аналіз інклюзивної зайнятості та оцінка її впливу на інноваційну активність буде неповним без розгляду у цьому контексті впливу ринку праці та опису світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці, що зроблене на підставі поглибленого критичного аналізу результатів досліджень [181-182] та власних міркувань.

Узагальнюючи систематизовані у табл. 2.7 світові практики підвищення інклюзивності на ринку праці, їх згруповано за характером впливу на інклюзивність розвитку підприємств у *три основні групи*:

Таблиця 2.7 – Опис світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці (джерело: систематизовано на підставі [181])

Країна	Опис світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці			
	Назва/суть практики	Основні інструменти	Цільова група	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Німеччина	«Inclusion Companies»	Субсидії для роботодавців, адаптація робочого місця	Люди з інвалідністю	Зайнятість, соціальна інтеграція
2. Канада	Diversity and Inclusion Charter	Добровільні зобов'язання компаній, навчання з інклюзії	Етнічні меншини, жінки, ЛГБТ+	Покращення корпоративної культури
3. Франція	Convention with Agefiph	Фінансова підтримка роботодавцям за працевлаштування інвалідів	Люди з інвалідністю	Розширення зайнятості
4. Швеція	Програми адаптивного працевлашту-	Персоналізовані підходи, робота з менторством	Молодь з уразливих категорій	Зменшення безробіття серед молоді

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
	вання			
5. США	Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA)	Професійна підготовка, координація служб зайнятості	Особи з обмеженими можливостями	Підвищення доступу до робочих місць
6. Велика Британія	Disability Confident Employer Scheme	Гранти, методичні рекомендації, публічна сертифікація	Особи з інвалідністю	Стимулювання роботодавців
6. Австралія	JobAccess	Онлайн-платформа, консультації, субсидії	Люди з інвалідністю	Полегшення доступу до працевлаштування
7. Японія	Employment Quota System	Квоти, штрафи за недотримання, підтримка адаптації	Люди з інвалідністю	Інституціоналізація інклюзії на ринку праці

а) регуляторно-стимулювальні практики, які передбачають запровадження квот, надання субсидій, фінансової підтримки та застосування штрафів (приклади – Японія, Франція, Великобританія). Вони безпосередньо змінюють правила взаємодії бізнесу з ринком праці, формуючи нормативну основу для інклюзії;

б) організаційно-практичні інструменти, що орієнтовані на розвиток внутрішніх політик підприємств, корпоративних стандартів інклюзії, адаптацію робочого середовища, впровадження менторських програм і навчальних ініціатив (Канада, Швеція, Австралія). Вони впливають на культуру організації та інституційні практики інклюзивного розвитку;

в) цифрово-платформенні рішення, що включають онлайн-ресурси, системи JobAccess, цифрові портали з працевлаштування осіб з вразливих категорій (Австралія, США). Ці підходи формують технологічну інфраструктуру інклюзії, розширюючи доступ до можливостей через цифрові інструменти.

Таке групування практик доводить, що *інклюзивність ринку праці впливає на підприємства комплексно* – як через зміни нормативного середовища, так і через трансформацію внутрішніх процесів управління персоналом та впровадження інноваційних каналів їх залучення й підтримки.

Зміни ринку праці підштовхують підприємства до підтримки і заохочення свого персоналу до навчання протягом життя. За даними Світового економічного форуму [182] у наступні 5 років компанії приділятимуть значну увагу впровадженню та навчанню DEI програмам: найпопулярнішим компонентом DEI програм є комплексне навчання для менеджерів (42%) та персоналу (37%) (рис. 2.6).

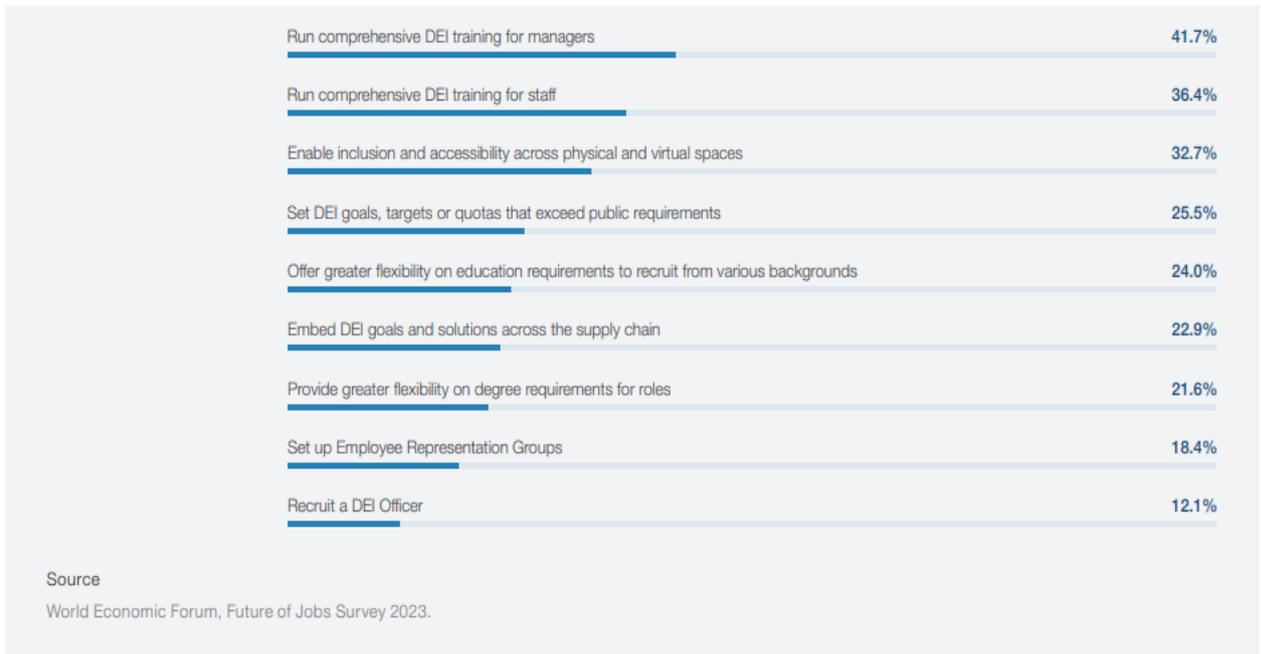


Рисунок 2.6 – Програми різноманіття, рівності та інклюзії (DEI), заплановані на 2023–2027 роки: частка організацій, що планують їх впроваджувати (за даними Future of Jobs Survey 2023, World Economic Forum) (джерело: [182, с. 55])

Для аналізу інклюзивної зайнятості та оцінки її взаємозв'язку з інноваційною активністю на мікрорівні розроблено відповідну *методику оцінювання інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств* (додаток Б.2), за якою оцінено рівні інклюзивної зайнятості та її

зв'язку з інноваційною активністю у двох підприємств – ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Індикатори рівня інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств ТОВ «Експедитор», ТОВ «РЕФ Холод», 2024 р. (джерело: власна розробка за методикою додатку Б.2)

Індикатор	Підприємства	
	ТОВ «РЕФ Холод»	ТОВ «Експедитор»
1. Частка жінок у персоналі, %	28	45
2. Частка молоді до 35 років, %	32	60
3. Частка працівників з інвалідністю, %	2	0
4. Наявність політики інклюзії	частково	відсутня
5. Індекс рівноправного доступу до навчання (0–1)	0.6	0.4
6. Частка працівників, що пройшли DEI-навчання, %	25	10
7. Індекс інноваційної культури (0–1)	0.75	0.35
8. Частка працівників, залучених до інновацій, %	48	20
9. Кількість інноваційних проєктів за рік	7	2
10. Інвестиції в інновації, млн грн	4.8	1.1
11. Рівень цифровізації процесів, %	60	35
12. Виявлений зв'язок інклюзивної зайнятості з інноваційною активністю	сильний	слабкий

Для інтерпретації отриманих результатів використано три інтерпретаційні матриці (табл. 2.9-2.11).

Таблиця 2.9 – Інтерпретаційна матриця 1: Інклюзивна зайнятість (ІЗ): оцінка рівня (джерело: власна розробка)

Показник	Рівень		
	Низький	Середній	Високий
1	2	3	4
1. Частка жінок у персоналі	<20%	20–40%	>40%
2. Частка молоді (до 35 років)	<25%	25–50%	>50%
3. Частка працівників з інвалідністю	0%	1–3%	>3%
4. Політика інклюзії	Відсутня	Часткова	Формалізована /впроваджена

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
5. DEI-навчання працівників	<20%	20–50%	>50%
6. Індекс рівного доступу до кар'єри (0–1)	<0.4	0.4–0.7	>0.7

Таблиця 2.10 – Інтерпретаційна матриця 2: Інноваційна активність (ІА): оцінка рівня (джерело: власна розробка)

Показник	Рівень		
	Низький	Середній	Високий
1. Кількість інноваційних проєктів	0–2	3–5	>5
2. Частка працівників, залучених в інновації	<25%	25–40%	>40%
3. Індекс інноваційної культури (0–1)	<0.4	0.4–0.7	>0.7
4. Інвестиції в інновації (млн грн/рік)	<1.5	1.5–3.5	>3.5
5. Рівень цифровізації (оцінка %)	<30%	30–60%	>60%

Вибрані шкали є практичними, валідними з точки зору дослідницької методології, зручними для стратегічної аналітики підприємств. Аргументація на їх підтримку така:

а) узгодженість з типом явищ, що оцінюються. Інклюзивна зайнятість і інноваційна активність – це якісно-кількісні соціально-економічні показники, що вимагають градації за рівнем прояву (низький, середній, високий). Такі шкали дозволяють стандартизувати вимір і порівнювати компанії між собою незалежно від галузі;

Таблиця 2.11 – Інтерпретаційна матриця 3: Інтерпретація зв'язку між інклюзивною зайнятістю (ІЗ) та інноваційною активністю (ІА) підприємства (джерело: власна розробка)

Рівень інклюзивності	Рівень інноваційності (інноваційної активності)		
	Низький	Середній	Високий
1	2	3	4
1. Низький	Структурна інерція.	Локальні зрушення без системних змін.	ІА можливе за рахунок зовнішнього імпульсу.

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
2. Середній	Потенціал до розвитку.	Починається культурна трансформація.	ІА з опорою на окремі інклюзивні практики.
3. Високий	Нереалізований інклюзивний потенціал.	Стабільна ІА на рівні підприємства.	Синергія: ІЗ як драйвер інновацій.

б) інтерпретативна зручність. Триступенева шкала є простою та інтуїтивно зрозумілою: низький рівень свідчить про слабкий розвиток відповідного напрямку або відсутність системної діяльності, середній – відображає наявність ініціатив або часткову реалізацію інструментів, високий – означає стратегічну інтеграцію підходу у внутрішні процеси;

в) сумісність із візуалізацією. Heatmap як метод візуалізації потребує числових значень, тому рівні шкали переведені у числовий формат (1, 2, 3...5) для порівняння, де 1 – мінімальний прояв, 5 – максимальна інтеграція. Це забезпечує формування матриць, які легко обробляються в аналітичних інструментах (Excel, Python, SPSS);

г) відповідність практикам оцінювання. Структура шкал відповідає загальноприйнятим методикам виміру соціальних процесів у HR, DEI та ESG-аналізі (зокрема шкали оцінки за моделями Diversity & Inclusion Index, Human Capital Index, Gartner Maturity Model та ін.);

д) гнучкість. Така шкала дозволяє адаптувати критерії під галузеві особливості або розширити до 4–5 рівнів деталізації без втрати цілісності матриці.

За результатами розрахунків та інтерпретації отриманих результатів, дістало висновку, що ТОВ «РЕФ Холод» демонструє вищі показники інклюзивності (особливо в навчанні та політиках), що корелює з активною інноваційною діяльністю. ТОВ «Експедитор» має обмежену інклюзивність, відсутні політики DEI, що супроводжується низькою інноваційною динамікою.

Таким чином, методика оцінювання інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств є комплексною, валідною для оцінювання соціально-економічних процесів на рівні підприємства та здатна підтримувати ухвалення управлінських рішень.

В. Інтегральна оцінка впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток. Зважаючи на зростаюче значення інклюзивних підходів у соціально-економічному розвитку підприємств, особливо в умовах трансформаційного середовища, актуальним є визначення узагальненого впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний потенціал бізнесу на макrorівні та на мікрорівні.

Макrorівень (світові практики). Політика у соціально-економічній сфері та на ринку праці дедалі більше орієнтується на створення сприятливих умов для працевлаштування представників соціально вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, маломобільних груп, молоді, жінок з дітьми до 6 років, людей старшого віку. Враховуючи складність і багатовимірність процесу впровадження інклюзивної зайнятості як чинника інноваційного розвитку, особливого значення набуває вивчення практичного досвіду провідних країн світу та окремих компаній, які досягли помітних результатів у цій сфері.

У національній стратегії Естонії «Цифровий порядок денний – 2020» (Digital Agenda 2020 for Estonia) цифрові технології розглядаються як ключовий інструмент суспільного розвитку, що охоплює різні сфери життєдіяльності [183]. Особливий акцент робиться на важливості інформаційно-комунікаційних технологій не лише для підвищення ефективності електронного врядування та надання публічних послуг, а й як рушія інновацій, залучення інвестицій, створення нових робочих місць та розширення інклюзивних бізнес-можливостей, у тому числі для соціально вразливих та маломобільних груп населення. Водночас значну увагу приділено питанням кібербезпеки та захисту персональних даних, що є необхідною умовою сталого цифрового розвитку.

У політиці Норвегії також простежуються акценти на важливості інклюзивного підходу в системі комунікацій, що є складовою ширшої державної стратегії забезпечення рівних можливостей та протидії дискримінації [183]. Комунікації, побудовані за принципами універсального дизайну, визнаються ключовим інструментом оновлення, модернізації та підвищення ефективності публічного сектору. Основними пріоритетами державної політики в цій сфері визначено орієнтованість на потреби користувачів, розвиток цифрових навичок населення, а також збільшення соціальної залученості всіх громадян, незалежно від віку, стану здоров'я чи фізичних можливостей. Універсальний дизайн, як концептуальна основа інклюзивних практик, виконує роль інтегрального інструмента соціальної інноваційності, який розширює можливості кожної людини повноцінно реалізовувати себе в усіх сферах життя. У цьому контексті інклюзивність виступає не лише соціальною цінністю, а й елементом інноваційного державного управління, що сприяє цифровій трансформації, адаптивності інституцій та розвитку інклюзивного підприємництва.

У випадку Об'єднаних Арабських Еміратів (далі – ОАЕ) інклюзивність розглядається як невід'ємна складова національної стратегії розвитку, спрямованої на досягнення соціальної згуртованості, економічної стійкості та глобальної конкурентоспроможності. В рамках стратегічного курсу «UAE Vision 2021» [184] та подальших ініціатив, уряд країни активно впроваджує політику інклюзивної зайнятості та створення доступного середовища для всіх громадян, зокрема людей з інвалідністю. ОАЕ демонструє послідовність у формуванні державно-приватного партнерства з питань інклюзії, що передбачає участь бізнесу в реалізації інклюзивних ініціатив. Ведеться системна робота щодо адаптації інфраструктури, цифрових сервісів, транспортних систем, а також розширення доступу до освіти і зайнятості для вразливих груп населення.

Особливе місце у політиці зайнятості займає інтеграція осіб з інвалідністю у високотехнологічні та інноваційні галузі, включно з

цифровою економікою, штучним інтелектом, кібербезпекою та дизайном інтелектуальних міст. Цьому сприяє низка національних програм, зокрема «National Policy to Empower People of Determination» [185] та «Inclusive Employment Policy» [186], що передбачають квоти на працевлаштування, податкові стимули для бізнесу, державні субсидії та освітню підтримку. Відповідно до вище відзначеного, політика ОАЕ у сфері інклюзії демонструє інтегроване поєднання соціальних і технологічних інновацій, де інклюзивність розглядається як джерело нової економічної вартості та чинник довгострокового розвитку.

Реалізація інклюзивної моделі ринку праці вимагає комплексних позитивних дій, серед яких ключове місце посідають освітні програми, адаптація цифрових сервісів працевлаштування до потреб зазначених категорій, а також розробка інноваційних підходів до організації праці та ведення бізнесу. Особливо важливою є роль бізнесу, якому держава має забезпечити пільгові умови й стимули за активну участь у процесах інклюзивного працевлаштування. Формування таких умов сприяє соціальній інтеграції вразливих груп та підвищенню інноваційного потенціалу підприємств, адже різноманіття персоналу та соціальна відкритість здатні стимулювати креативність, розширювати управлінські горизонти та формувати нові бізнес-моделі.

Мікрорівень (Україна). Відповідно результатів проведеного дослідження [187] у 2022 році, напрям різноманіття, справедливості та інклюзивності (далі – DE&I) посідає одне з провідних місць серед пріоритетів HR-політики компаній України. Результати опитування, проведеного аналітичною компанією Gartner, показало, що 35 % з понад 500 опитаних HR-керівників з різних галузей економіки визначили DE&I як один із п'яти ключових стратегічних напрямів. Для порівняння, ще у 2020 році 25% HR-фахівців не розглядали цю сферу як пріоритетну, тоді як у 2022 році цей показник знизився до 5%, що свідчить про суттєвий зсув у підходах до управління персоналом. Крім того, починаючи з 2020 року, відзначено різке

зростання попиту на фахівців, відповідальних за реалізацію DE&I-політик: за даними The Economist, кількість вакансій на позицію Chief Diversity Officer зросла на 90,6%. Така динаміка свідчить про формування нової управлінської парадигми, в центрі якої принципи рівності, залученості та підтримки різноманіття. Очікується, що ця глобальна тенденція набуде подальшого поширення і в Україні.

Проте наразі вже переважна частина інклюзивних ініціатив в українському бізнесі зосереджена на створенні базових умов доступності для споживачів, зокрема осіб з інвалідністю, літніх людей, батьків із дітьми. Йдеться про облаштування безбар'єрного входу, адаптацію вебресурсів, використання зрозумілої навігації та публічних візуальних елементів. Проте ефективність таких заходів значною мірою залежить від рівня обізнаності персоналу: продавців, консультантів, працівників сфери обслуговування.

У магазинах мережі Rozetka впроваджено низку практик, спрямованих на забезпечення інклюзивного та безбар'єрного сервісу, зокрема облаштовано доступні каси та обслуговувальні стійки, встановлено кнопки виклику персоналу, передбачено широкі проходи між стелажми та достатньо вільного простору для комфортного пересування. Співробітники компанії пройшли спеціалізоване навчання щодо надання допомоги людям з інвалідністю, зокрема у переміщенні торговим залом, виборі товарів і здійсненні покупок. Крім того, створено зручні умови доставки, а консультації доступні як телефоном, так і в онлайн-форматі, що дозволяє клієнтам вирішувати необхідні питання без фізичного відвідування магазину [188].

В свою чергу АТ «Ощадбанк», як державна фінансова установа, активно впроваджує принципи інклюзивності у своїй діяльності. На сьогодні 614 його відділень відповідають вимогам державних будівельних норм щодо доступності, а 23 з них класифікуються як суперінклюзивні – у таких відділеннях облаштовані занижені каси, спеціальні тримачі для милиць, кнопки виклику менеджерів та інші елементи безбар'єрного простору. Разом

з тим, низка відділень розташована у будівлях старого зразка, де з технічних причин неможливо встановити пандуси. Окрім того, в мережі банку впроваджено інклюзивні банкомати, якими можуть користуватися навіть люди з порушенням зору, завдяки спеціалізованому аудіо-інтерфейсу вони мають змогу самостійно знімати кошти. Практично в кожному відділенні працюють експерти з питань безбар'єрності, що свідчить про системний підхід банку до реалізації принципів доступності [188].

Відповідно на вищезазначені тенденції та актуальність впровадження принципів інклюзивності в діяльність підприємств, доцільним є здійснення практичного аналізу стану реалізації інклюзивного підходу на *рівні конкретного підприємства*. З цією метою *розраховано інтегральний індекс ефективності* за методикою додатку Б.3) та проведено *SWOT-аналіз інклюзивності бізнесу* на прикладі ТОВ «Реф Холод» (додаток Б.4) та що дозволило виявити наявні внутрішні ресурси, зовнішні виклики та окреслити потенційні напрями вдосконалення політики безбар'єрності у його межах.

Розрахунок інтегрального індексу ефективності виконано для двох підприємств – ТОВ «Реф Холод», ТОВ «Експедитор» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок інтегрального індексу ефективності: ТОВ «Реф Холод», ТОВ «Експедитор» (джерело: авторська розробка)

Показник	ТОВ «Реф Холод» (норм.)	ТОВ «Експедитор» (норм.)
1. Кількість інноваційних проєктів	0.83	0.33
2. Рівень цифровізації процесів, %	0.80	0.30
3. Індекс інноваційної культури (0-1)	0.75	0.40
4. Інвестиції в інновації (нормалізовано до макс.)	1.00	0.60
5. Показник залученості персоналу, %	0.72	0.35
6. Кількість інноваційних навчань щороку	0.90	0.30
7. Частка працівників, які пройшли навчання, %	0.70	0.40
8. Інтегральний індекс ефективності (I_{eff})	0.76	0.44

Отримані значення інтегрального індексу ефективності свідчать про те, що ТОВ «РЕФ Холод» демонструє вищий рівень інноваційної ефективності порівняно з ТОВ «Експедитор», що пояснюється ширшою цифровізацією, більшою кількістю інноваційних проєктів і навчань, вищою залученістю свого персоналу.

Відповідно до проведеного SWOT-аналіз інклюзивності ТОВ «РЕФ Холод», сформульовано такі висновки. По-перше, підприємство володіє низкою сильних сторін, які створюють сприятливі умови для розвитку інклюзивного середовища, зокрема клієнтоорієнтованістю, цифровою готовністю, організаційною гнучкістю та відкритістю до партнерств. В той же час наявні слабкі сторони (нестача інфраструктурної доступності та інституційної політики) стримують реалізацію потенціалу інклюзії. По-друге, виявлені можливості (державні програми, зростання суспільного запиту, цифрові інструменти тощо) можуть слугувати каталізатором трансформацій, за умови належного стратегічного реагування з боку підприємства. Проте є й загрози, зокрема конкурентне відставання, нормативна невизначеність і низька поінформованість споживачів, що вимагає проактивної позиції та державного втручання. Тому подальше підвищення інклюзивності ТОВ «РЕФ Холод» доцільно здійснювати через поєднання внутрішніх організаційних змін із зовнішніми партнерствами та використанням інструментів державної підтримки.

Відтак, оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток підприємства довела, що залучення різноманітних груп працівників – включаючи жінок, осіб з інвалідністю, людей різного віку та походження – створює передумови для зростання інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, результати показали, що підприємства з вищими показниками інклюзивної зайнятості мають більш розвинені практики навчання персоналу, вищу залученість працівників до інноваційної діяльності, ширше використовують цифрові технології. *Це підтверджує гіпотезу про те, що інклюзивність сприяє розвитку культури інновацій, відкритості до змін і*

більш ефективному використанню людського капіталу. Отже, дісно інклюзивна зайнятість є не лише соціально значущим чинником, а й каталізатором інноваційного зростання підприємства.

2.3 Аналіз динаміки розвитку та структурних змін інклюзивних інновацій

Аналізування динаміки розвитку та структурних змін інклюзивних інновацій проведено у *таких напрямках:*

- а) структурні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій;
- б) фокус змін створення інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю;
- в) управлінські виклики інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки.

А. Структурні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій. За звітом «Future of Jobs Report 2023» від Всесвітнього економічного форуму [182] можна визначити такі *ключові структурні та динамічні зміни у створенні інклюзивних інновацій*, які вказують на трансформацію підходів до розвитку інновацій із залученням ширших соціальних груп та врахуванням різноманітності:

а) *структурні зміни*, що проявляються у зсуві фокусу інновацій від суто технологічного до соціально-технологічного. Компанії дедалі частіше інтегрують цілі соціальної відповідальності, сталого розвитку та інклюзії у свою інноваційну стратегію. Це, зокрема, передбачає інституційне оформлення нових ролей, таких як Diversity & Inclusion Officers, а також впровадження ESG-підходів у R&D-політику;

б) *динамічні зміни*, які виявляються в тому, що інклюзивність стала не просто трендом, а рушієм трансформацій на ринку праці. Так, за прогнозами звіту, попит на фахівців у сферах соціальних послуг, охорони здоров'я,

інклюзивної освіти, коучингу та соціального підприємництва демонструє зростання, що стимулює створення інноваційних рішень саме на перетині технологій та соціальної місії;

в) *інклюзивні інновації дедалі частіше створюються в межах мультидисциплінарних команд*, що включають представників різних груп – жінок, людей з інвалідністю, молодь, представників креативного сектору тощо. У результаті інновації стають більш адаптованими до потреб суспільства, а розробка рішень спирається на принципи емпатії, доступності та масштабованості;

г) впровадження інклюзивних технологій, зокрема штучного інтелекту, що підтримує людей з вадами слуху, зору чи мобільності, стає пріоритетом у більшості компаній, які беруть участь у глобальних ланцюгах вартості.

Розглянемо їх детальніше.

Структурні зміни помітні як:

– переорієнтація на ESG та зелену трансформацію [182]: 80,6% компаній очікують, що застосування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів трансформує їхню діяльність. Це закладає основи для системної інтеграції інклюзивності як частини стратегій сталого розвитку (рис. 2.7);

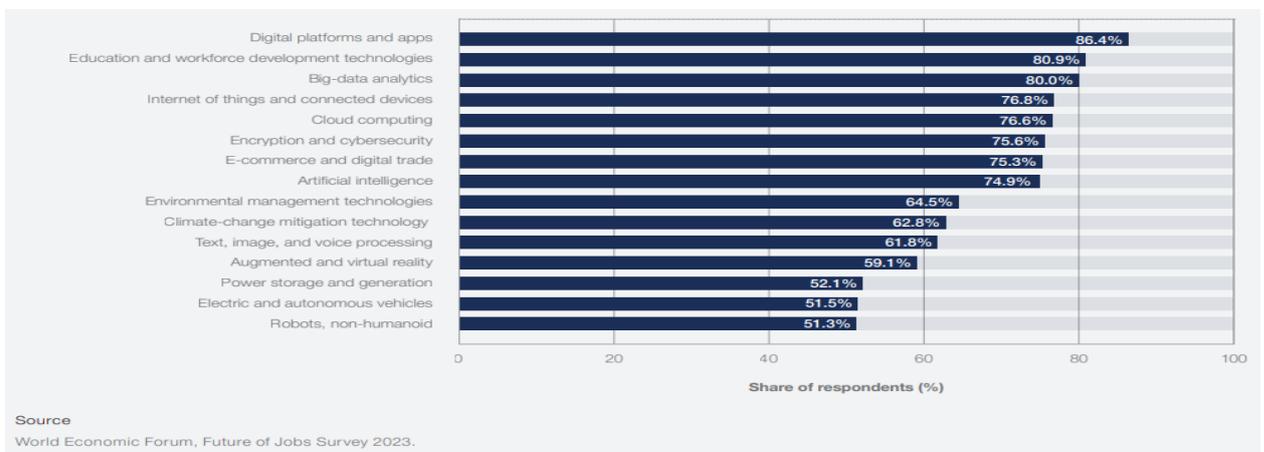


Рисунок 2.7 – Найбільш вірогідні тенди, що сприятимуть трансформації та створенню робочих місць (джерело: [182, рис. 2.4])

– пріоритетність інклюзивного доступу до технологій [182]: понад 86% компаній вважають, що розширення цифрового доступу – це ключовий драйвер трансформації. Це створює умови для більш рівного включення соціально вразливих груп у цифрову економіку (див. рис. 2.7, 2.8);

– розширення можливостей для груп із недостатнім представництвом [182]: більшість компаній включають жінок, молодь до 25 років та людей з інвалідністю до своїх програм DEI (Diversity, Equity & Inclusion). Це вказує на системну структурну зміну на рівні кадрової політики (рис. 2.8-2.9).

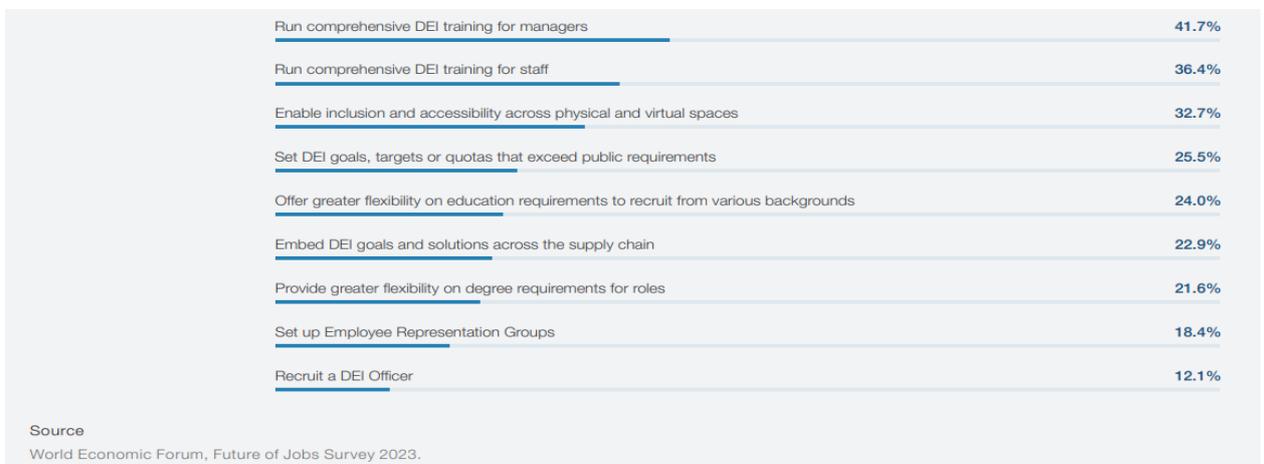


Рисунок 2.8 – Програми різноманітності, рівності та включення (Diversity, Equity and Inclusion – DEI), 2023–2027 роки (джерело: [182, рис. 5.6])

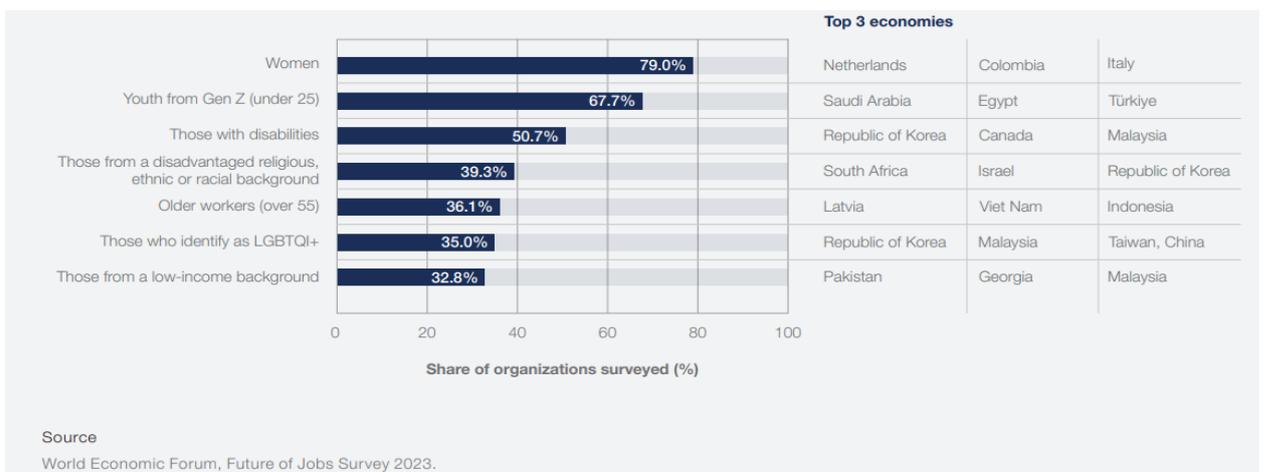


Рисунок 2.9 – Групи пріоритетного спрямування у рамках програм різноманітності, рівності та включення (DEI), 2023–2027 роки (джерело: [18, рис. 5.7])

Динамічні зміни доводять:

– інтенсивна автоматизація з акцентом на інклюзивність [182]: широке впровадження таких технологій, як AI, Big Data, хмарні платформи (75%+ компаній) із очікуваним чистим приростом робочих місць створює нові форми зайнятості, водночас потребуючи перекваліфікації персоналу (рис. 2.10);

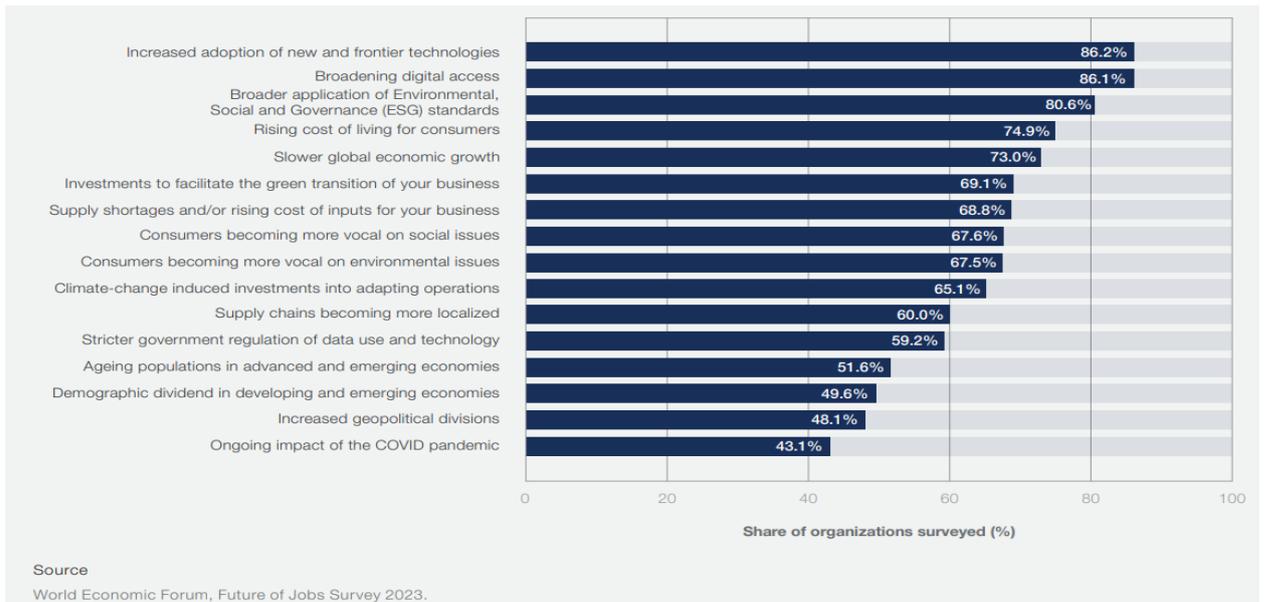


Рисунок 2.10 – Макротренди, що стимулюють трансформацію бізнесу

(джерело: [182, рис. 2.1])

– фокус на reskilling/ upskilling [182]: 6 з 10 працівників потребуватимуть навчання до 2027 року. Основні напрямки навчання: аналітичне мислення, лідерство, цифрова грамотність, соціальний вплив – що прямо пов’язано з розвитком інклюзивних інновацій як джерела економічного зростання (рис. 2.11). Можна припустити, що ринок праці до 2027 року зазнає масштабного зсуву у структурі необхідних компетентностей, що підтверджується як аналітичними даними WEF [182], так прогнозами і оглядами [183-187]. Очікується, що 60% працівників потребуватимуть reskilling або upskilling, що є відповіддю на стрімку автоматизацію, цифровізацію та соціальні виклики.

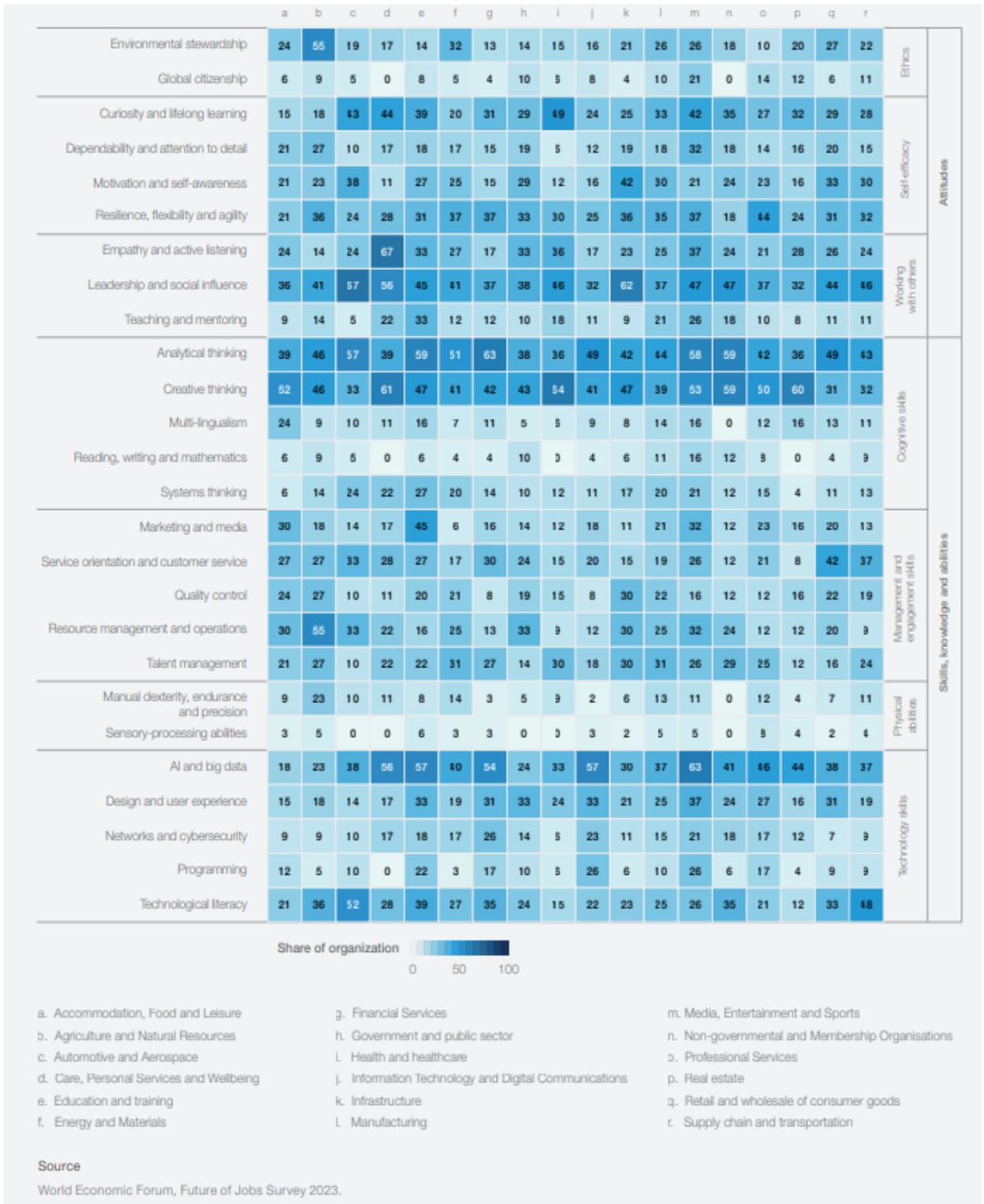


Рисунок 2.11 – Фокус на перекваліфікацію, 2023–2027 роки
 (джерело: [182, рис. С.3])

Аналітика доводить, що аналітичне мислення, креативність, лідерство, цифрова грамотність та емоційний інтелект є найбільш затребуваними навичками серед усіх секторів економіки (від фінансів і промисловості до

охорони здоров'я й державного сектору). Зокрема:

- аналітичне мислення є у топі майже всіх галузей (50–80% компаній);
- лідерство та соціальний вплив – ключове для понад 40% компаній;
- технологічна грамотність є системною потребою в інфраструктурі, телекомунікаціях, освіті;
- емпатія, активне слухання, соціальні навички демонструють зростання попиту на них у сфері догляду, освіти, медіа

Ці напрями розвитку напряду пов'язані з інклюзивними інноваціями, оскільки формують основу для створення інноваційних продуктів, адаптованих до різних соціальних груп, розвитку лідерства, здатного формувати справедливе інклюзивне середовище, підвищення доступності технологій через цифрову освіту, залучення представників вразливих груп до команд розробки та управління.

– інклюзія як відповідь на виклики демографії та нестачі кадрів [182]: компанії розглядають інклюзивну зайнятість як інструмент протидії нестачі персоналу, особливо в умовах старіння населення та підвищеного попиту на soft skills (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Перешкоди для трансформації бізнесу, 2023–2027 роки
(джерело: [182, рис. 5.1])

Таким чином, і звіт Future of Jobs Report 2023 World Economic Forum [182], і інші дослідження [183-187] фіксують *системний перехід до*

парадигми інклюзивної інноваційності, де ключову роль відіграють не лише технологічні прориви, а й здатність адаптувати ці інновації до потреб широкого кола учасників соціально-економічних процесів суспільства. Знов аргументується раніше зроблений висновок про те, що світовим трендом є перехід від інклюзивності як соціальної ініціативи до інклюзивних інновацій як економічної стратегії, що сприяє стійкості, технологічному оновленню та соціальній згуртованості. Дані та висновки концептуальних наукових та аналітично-прикладних досліджень підтверджують, що *інклюзія в інноваціях* – це вже не виняток, а частина нової норми для глобального бізнесу.

Відповідно, ще вимагає від підприємств активного адаптування до вказаних структурно-динамічних змін шляхом пошуку й застосування доступних їм механізмів та інструментів впливу для вирішення відповідних завдань. Зокрема, для використання ресурсу та донавання інклюзивного сегменту персоналу потрібним компетентностям підприємствам сьогодні доступні різноманітні e-learning платформи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Порівняльна характеристика 10-ти популярних e-learning платформ, на основі ресурсу MIQR (джерело: авторська розробка на підставі [189-190])

Формат платформи	Цільова аудиторія	Головні переваги	Обмеження / ризики
1	2	3	4
1. Talent LMS https://www.talentlms.com			
Хмарна LMS для навчання персоналу та клієнтів	Середні компанії	Інтуїтивний інтерфейс, хмарна система, інтерактивний контент	Базовий функціонал, може не підійти для великих організацій
2. Reteach: https://www.reteach.com			
Хмарна LMS для бізнесу	Середні підприємства	Підтримка Zoom/MS Teams, мультимедійні курси	Обмежена екосистема інтеграцій
3. Absorb LMS http://www.absorblms.com			
Потужна AI-LMS для компаній	Корпорації	Потужна аналітика, автоматизація, підтримка SCORM/xAPI	Висока ціна, складність налаштувань

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
4. SAP Litmos https://www.litmos.com			
корпоративна LMS від SAP	Великі компанії	Інтеграція SAP, масштабованість, бібліотека курсів	Висока вартість, потребує ІТ-підтримки
5. Docebo https://www.docebo.com			
Персоналізована платформа для навчання	Підприємства різних розмірів	AI-функції, соціальне навчання, гейміфікація	Може бути надмірним для дрібних компаній
6. Canvas LMS https://www.instructure.com/canvas			
Універсальна навчальна платформа від Instructure	Освітні установи, корпорації	Навчання "blended", модульна структура	Менше бізнес-функцій, ніж корпоративні платформи
7. Bridge LMS https://www.getbridge.com			
LMS та платформа розвитку персоналу	СМБ	Орієнтований на розвиток персоналу, простий у використанні	Обмежена кастомізація
8. SkyPrep https://skyprep.com			
LMS для навчання	Компанії з навчальною культурою	Інтуїтивний редактор, автоматичне повідомлення	Може не підтримувати глибоку аналітику
9. ILIAS https://www.ilias.de			
Відкрита LMS	Організації, ГЛІД-підприємства	Open-source, висока гнучкість, модульність	Необхідна ІТ-інфраструктура та підтримка
10. Moodle https://moodle.org			
Відкрита LMS з підтримкою курсів, плагінів і мобільної версії	Університети, навчальні центри	Безкоштовне рішення, Open-source, велика спільнота	Складний UX/UI, потреба конфігурації

На підставі огляду функціоналу зазначених LMS-платформ можна зробити висновок, що вони відповідають записам систем управління підприємствами, оскільки LMS-платформи як *системи управління навчанням* дедалі більше орієнтуються на *інклюзивність, адаптивність і аналітичну*

підтримку розвитку персоналу. Більшість платформ (TalentLMS, Absorb LMS, Docebo та SAP Litmos) пропонують можливості для персоналізованого навчання, мобільного доступу, інтеграції з HRM-системами та аналітики прогресу. Це дозволяє підприємствам враховувати індивідуальні потреби працівників різного віку, з різними фізичними можливостями та освітнім бекграундом. Деякі платформи (Canvas, Moodle та ILIAS) мають розвинені механізми доступності (WCAG), підтримку різних мов та інклюзивного дизайну курсів. Інші (Bridge LMS, SkyPrep) акцентують увагу на розвиток soft skills і створення інклюзивної корпоративної культури через постійний зворотний зв'язок та мікронавчання. Можна відзначити, що *LMS-платформи еволюціонують від суто навчальних інструментів до стратегічних засобів формування інклюзивного та інноваційно орієнтованого середовища в організації*, що робить їх потужним інструментом реалізації політик DEI (Diversity, Equity, Inclusion) на практиці.

Враховуючи наведене, пропонуютьс такі рекомендації до їх вибору:

а) середнім та малим підприємствам (ТОВ «РЕФ Холод», ТОВ «Експедитор») найкраще підійдуть Talent LMS, Reteach, Bridge LMS, SkyPrep: вони зручні, швидко запускаються, забезпечують підтримку мультимедіа та основних KPI;

б) Open-source рішення (ILIAS, Moodle) корисні для технічно обладнаних організацій із ресурсами для підтримки, в них висока гнучкість, але використання платформ потребує IT-інфраструктури;

в) платформи корпоративного рівня (SAP Litmos, Absorb, Docebo) ідеальні для великих підприємств, але можуть бути дорогими і перевантаженими для малих та середніх.

Б. Змістовні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю. Динаміку створення інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю досліджено за період 2000-2024 рр. (табл. 2.14).

Можна узагальнити, зщо розвиток інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю демонструє чіткий *перехід від ізольованих адаптаційних*

технологій до системного включення принципів інклюзії у всі етапи створення інновацій. Якщо у 2000–2010 рр. інновації мали вузьке прикладне спрямування, то вже у 2011–2019 рр. почалося масове впровадження принципів універсального дизайну, у 2020–2024 рр. інклюзивність інтегрується у складні цифрові екосистеми (Smart City, Industry 4.0, e-government) із залученням самих людей з інвалідністю як творців інновацій, що свідчить про зрілість підходу та його стратегічну важливість у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 2.14 – Динаміка створення інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю досліджено за період 2000-2024 рр. (джерело: авторська розробка на підставі даних [182-187, 191-199])

Період, роки	Основні характеристики періоду
2000–2010	Початок інклюзивного дискурсу на глобальному рівні. Розвиток спеціалізованих технологій (наприклад, екранні читачі, ортопедичні рішення). Більшість рішень – ізольовані, адаптаційного характеру.
2011–2019	Поширення концепції <i>universal design</i> (універсального дизайну). Масовий вихід інклюзивних продуктів на ринок (Google, Apple, Microsoft інтегрують функції доступності у продукти). Розвиток edtech, fintech, e-health для людей з інвалідністю.
2020–2024	Інтеграція інклюзивності в системи Smart City, Industry 4.0 та цифрового управління підприємствами. Активна участь людей з інвалідністю у створенні інновацій. Використання штучного інтелекту, AR/VR, хмарних рішень.

Ключові напрями інклюзивних інновацій, які сфокусовано на людях з інвалідністю представлено у табл. 2.15. Як бачимо, у період 2015-2024 рр. інклюзивні інновації для людей з інвалідністю демонструють перехід від точкових рішень до системної інтеграції у ключові сфери (технології, мобільність, освіту, охорону здоров'я та зайнятість) з особливо динамічним зростанням після 2020 року внаслідок цифровізації та глобальних кризових викликів.

Таблиця 2.15 – Ключові напрями інклюзивних інновацій, які сфокусовано на людях з інвалідністю: огляд за 2015-2024 рр. (джерело: авторська розробка на підставі даних [182-187, 191-199])

Напря́м	Приклади інновацій	Тренд динаміки
1. Технології доступу	Екранні читачі (NVDA, VoiceOver), голосові інтерфейси, програмні збільшувачі, динамічні клавіатури, адаптивна мова інтерфейсу, тактильні дисплеї.	Стрімке зростання з 2015 року: від індивідуальних рішень до вбудованих у продукти BigTech.
2. Мобільність та місто	Інклюзивні транспортні платформи (Uber WAV), смарт-містобудування, платформи мобільності для інвалідних візків.	Починаючи з 2018 року – підтримка на рівні держав та муніципалітетів.
3. Освіта (EdTech)	Онлайн-курси з адаптованими інтерфейсами – адаптація курсів для людей із порушеннями слуху/зору (Prometheus, Coursera, edX).	Різке зростання у період COVID-19, з подальшою інтеграцією в освітні політики.
4. Охорона здоров'я (e-Health)	Телемедицина для осіб з обмеженою мобільністю, сенсорні гаджети, голосові асистенти для медичної самодіагностики.	Розвиток після 2020 р. внаслідок цифровізації медицини: масове впровадження у 2020–2023 рр.
5. Інклюзивне робоче місце	Платформи для дистанційної роботи з адаптованими інтерфейсами (Zoom з жестовою мовою, автоматичні субтитри, Microsoft Teams Accessibility Tools).	Поширення під час пандемії COVID-19, з подальшою трансформацією моделей найму.

У ТОП 10 кращих інюзивних інновацій 2021-го року за добіркою [200] увійшли технологічні та інфраструктурні рішення, освітні ініціативи, соціальні/правозахисні кампанії (табл. 2.16).

Спільними рисами інюзивних інновацій, що ввійшли у ТОП 10 кращих інюзивних інновацій 2021-го року, є людиноцентричність, технологічна адаптивність, інклюзивний дизайн, освітній та соціальний ефект, локалізація з потенціалом масштабування. Аргументи на користь цього висновку такі:

а) людиноцентричність, оскільки всі рішення орієнтовані на конкретні потреби людей з інвалідністю, часто створені з участю або на основі досвіду самих користувачів (інклюзивні курси у м.Львів, теплиця у с. Вінниця);

Таблиця 2.16 – Топ 10 кращих інклюзивних інновацій 2021-го року, сфокусованих на людях з інвалідністю (джерело: [200])

Назва / Опис ініціативи	Суть рішення	Країна / місто
1. DAWN Avatar Café	Роботи-офіціанти, якими дистанційно керують люди з інвалідністю	Японія (м.Токіо)
2. Карта доступності Кривого Рогу	Онлайн-карта з доступними об'єктами для маломобільних груп	Україна (м.Кривий Ріг)
3. Загальнонаціональна карта доступності Доступно.UA	Мобільний додаток з понад 800 об'єктами й фільтрами доступності	Україна
4. Додаток McDonald's для перекладу жестової мови	Відеозв'язок із перекладачем жестової мови для співробітників з порушенням слуху	Україна
5. Недоступна реклама	Соціальна кампанія з табличками у туристичних зонах, які показують недоступність об'єктів	Україна
6. Курс «Чесно. Коректно. Просто»	Освітній відеокурс на YouTube про інвалідність і соціальну етику	Україна (м.Львів)
7. Надувний протез руки	Дешевий, легкий, керований надувний протез для ампутантів	США / Китай
8. Інклюзивна електричка Укрзалізниці	Перший в Україні поїзд з адаптованими вагонами, пандусами та шрифтом Брайля	Україна
9. Інклюзивна теплиця «Відкриті серця»	Робоче місце для молоді з інвалідністю у селі Дорожне	Україна (Вінниччина)
10. Курси для людей з порушенням зору «ІУС»	Професійна підготовка, навчання мовам і роботі з ПК для незрячих студентів	Україна (м.Львів)

б) технологічна адаптивність, оскільки більшість інновацій використовують сучасні технології: дистанційне керування (DAWN Café), мобільні додатки (карта доступності, перекладач жестової мови), освітні платформи (YouTube-курс, ІУС);

в) інклюзивний дизайн, оскільки інновації враховують фізичну доступність (електричка, теплиця), універсальний інтерфейс, можливість використання без спеціального обладнання;

г) освітній та соціальний ефект, оскільки рішення не лише полегшують повсякденне життя, а й сприяють соціалізації, працевлаштуванню, зміні суспільного ставлення до людей з інвалідністю (кампанія «Недоступна реклама»);

д) локалізація з потенціалом масштабування, оскільки більшість ініціатив виникли в окремих містах або регіонах, але легко масштабуються (карта Кривого Рогу → загальнонаціональна карта, місцева теплиця → модель для соціальних підприємств).

Інклюзивні інноваційні рішення з Топ 10 кращих інклюзивних інновацій 2021-го року згруповано за типом розроблених рішень (табл 2.17).

Таблиця 2.17 – Класифікація 10 інклюзивних інновацій 2021 року за типом розроблених рішень (джерело: авторська розробка на підставі опису табл. 2.16)

Назва ініціативи	Тип інклюзивного рішення
1. DAWN Avatar Café (Японія)	Технологічне / зайнятість
2. Карта доступності Кривого Рогу	Інформаційне / міське середовище
3. Загальнонаціональна карта доступності	Інформаційне / цифрове
4. Додаток McDonald's (переклад жестової мови)	Технологічне / комунікаційне
5. Недоступна реклама	Соціально-освітнє / правозахисне
6. Курс «Чесно. Коректно. Просто»	Освітнє / культурне
7. Надувний протез руки	Технологічне / медичне
8. Інклюзивна електричка Укрзалізниці	Фізична доступність / інфраструктура
9. Інклюзивна теплиця «Відкриті серця»	Соціальне підприємництво / зайнятість
10. Курси для незрячих «ІУС»	Освітнє / цифрова грамотність

Встановлене, що з 10 інклюзивних інновацій відносяться до: технологічних рішень – розробки 1, 4, 7, освітніх ініціатив – рішення 6, 10, соціальних/правозахисних кампаній – рішення 5, 9, а інфраструктурними є рішення 2, 3, 8 (рис. 2.13).

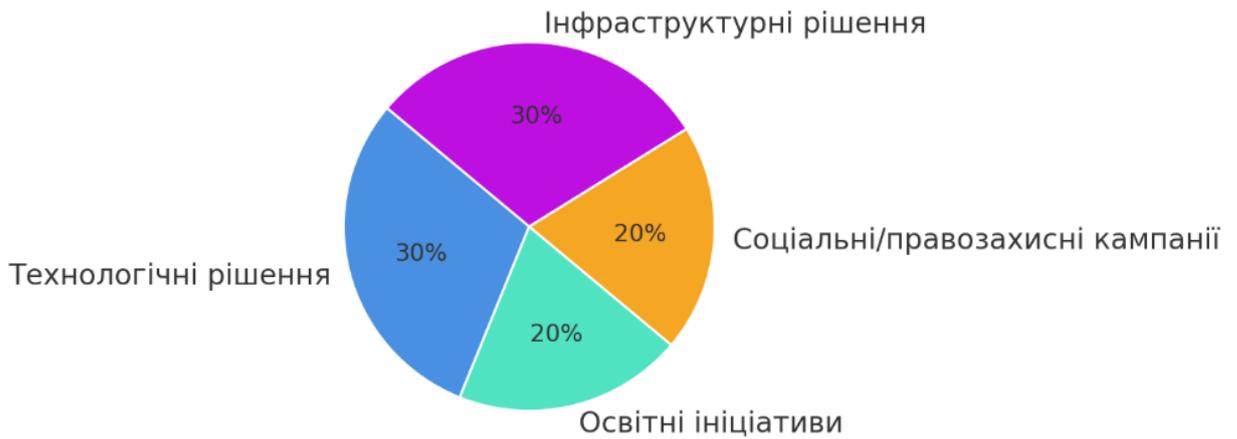


Рисунок 2.13 – Структура інклюзивних інновацій ТОП 2021 (джерело: авторська розробка за даними табл.2.17)

Деякі досліджені кейси інклюзивних інновацій, що здійснювалися у період 2018-2024 рр., зведено з врахуванням року їх започаткування у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Інклюзивні інновації: деякі українські та міжнародні кейси, 2018-2024 рр. (джерело: авторська розробка)

Компанія / країна	Назва / суть інклюзивної інновації	Рік реалізації	Тип інновації
1. Європа (Швеція)	Аррен – мобільні додатки з фокусом на доступність	2018–н.ч.	Digital Inclusion
2. ОАЕ (Дубай)	Sanad Card – електронна картка пільг в е-сервісах міста	2020	Соціальні послуги + eGov
3. Нова пошта, Україна	ESG-інтегровані інновації з участю працівників з інвалідністю (роботика, цифрові сервіси)	2020–2024	ESG / корпоративна інклюзивна інновація
4. Державний ресурс, Україна	Додаток «Дія» з UX-доступністю для людей з інвалідністю	2021–2023	GovTech
5. ТОВ «РЕФ Холод», Україна	Цифрова IoT-платформа з адаптованим інтерфейсом для інженерів з ОРА	2022–2023	Технологічна (цифрова) + соціальна

Надамо узагальнений опис інклюзивних інновацій, вказаних у табл.2.18. Перша інклюзивна інновація – стартап «Аррен» (Швеція) –

зосереджений на створенні мобільних додатків з елементами доступності (voice-інтерфейси, читачі екрану тощо). Його рішення сприяють розширенню цифрових можливостей для маломобільних користувачів у повсякденному житті. Другі інклюзивна інновація – інноваційна електронна картка пільг «Sanad Card» (ОАЕ) – об'єднує доступ до соціальних послуг, транспорту та e-government. Застосовується для спрощення інтеграції людей з інвалідністю в цифрову інфраструктуру міста. Третя інклюзивна інновація – втілення ESG-стратегії через інклюзивні інновації – полягає у тому, що компанія «Нова пошта» (Україна) впроваджує роботизовані та цифрові рішення з участю інклюзивних команд, підвищуючи залученість працівників з інвалідністю, ветеранів і ВПО у розробку інноваційних сервісів. Четверта інклюзивна інновація – державна цифрова платформа «Дія» (Україна) реалізує інтерфейсну доступність до послуг для людей з інвалідністю. Вона забезпечує інклюзивний доступ до е-сервісів, що стало зразком для цифрової трансформації публічних послуг. Серед інклюзивних інновацій є кейс ТОВ «РЕФ Холод (Україна), інновація якого полягає у створенні цифрової платформи моніторингу обладнання, яка адаптована до потреб працівників з обмеженими фізичними можливостями та надала змогу впровадити дистанційну зайнятість і забезпечити підприємству технологічну інклюзію у виробничому середовищі. *Яке бачимо, наведені інклюзивні інновації вибірки мають різну масштабованість, географічну прив'язку та сферу впливу.*

Два українських кейси інклюзивних інновацій мікрорівня надано розгорнуто: кейс 1 – Нова пошта, кейс 2 – ТОВ «РЕФ Холод».

Кейс 2. Інклюзивні інновації ТОВ «Нова пошта» поєднують цифрові рішення, архітектурні стандарти, адаптивне робоче середовище та соціальну відповідальність, що дозволяє підприємству не лише відповідати принципам ESG, а й формувати інноваційно-інклюзивну бізнес-модель, орієнтовану на сталість і рівність. Створена платформа відкритих інновацій NovaTech (2023 р., <https://novaposhta.ua/novatech/>). Реалізується комплекс інклюзивних інновацій, що поєднують технологічні і організаційні рішення для створення

доступного та різноманітного середовища для клієнтів і працівників.

Слід відмітити:

– цифрову інклюзію, яку доводять: 1) мобільний застосунок з адаптивним інтерфейсом, що містить функції для людей із порушеннями зору (контрастність, підтримка VoiceOver/ TalkBack, спрощене меню); 2) онлайн-сервіси з доступом до логістичних послуг без потреби звертатися до фізичного відділення, що особливо важливо для людей із обмеженою мобільністю;

– архітектурну доступність, яку доводять: 1) проєктування нових відділень за принципами універсального дизайну, що передбачає наявність пандусів, понижених стійок, кнопок виклику, сенсорних табло; 2) сертифікація відділень на відповідність інклюзивним стандартам, включно з тестуванням доступності людей на візках;

– інновації у сфері інклюзивного працевлаштування, які полягають у: 1) інтеграції працівників з інвалідністю, ветеранів та ВПО у внутрішні команди компанії; 2) використанні адаптивного програмного забезпечення та технологій для підтримки роботи осіб з обмеженими можливостями; 3) дистанційних та гібридних робочих форматах з використанням цифрових платформ (CRM, ERP, хмарні сервіси);

– роботизацію з інклюзивним підходом: відомі кейси залучення ІТ-фахівців з інвалідністю до розробки або тестування роботизованих систем сортування, що є частиною логістичної інфраструктури;

– спеціалізовані освітні та акселераційні програми, які розраховані на представників вразливих груп: ветеранів, жінок, людей з інвалідністю (як підтримка стартапів і грантових ініціатив).

Ці оцінки значно вплинули на показники аналізу інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток ТОВ «Нова пошта», що був заснований на публічних джерелах, ESG-звітах, кейсах участі у програмах інклюзії та відомих ініціативах компанії. Його актуалізовані результати зведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Зведена таблиця оцінки інклюзивності ТОВ «Нова пошта», 2019-2024 рр. (джерело: авторська розробка)

Критерій оцінки	Оцінка / Коментар
1. Наявність заходів інклюзії	Інклюзія інтегрована в корпоративну політику. Враховано архітектурну та цифрову доступність.
2. Рівень інклюзивної зайнятості	Оцінка: орієнтовно 15–20% персоналу належить до вразливих категорій (інваліди, ВПО, ветерани).
3. Доступність середовища	Суб'єктивна оцінка — 9/10. Упроваджено універсальний дизайн у відділеннях і мобільних додатках.
4. Інклюзивна інноваційна активність	Щорічно 5–6 інновацій розробляються за участю інклюзивних команд або з урахуванням потреб вразливих груп.
5. Сприйняття внеску різноманіття	Оцінка — 10/10. Керівництво визнає, що різноманітність персоналу сприяє інноваціям.
6. Визнання інклюзії як чинника інновацій	Інклюзія є елементом ESG-стратегії. Вона розглядається як джерело стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Бальна оцінка шести ключових показників інклюзивності ТОВ «Нова пошта» проведена на основі якісного аналізу, відкритих даних, кейсів та ESG-звітів. Шкала оцінювання обрана від 1 до 10 балів, де 10 – найвищий рівень інклюзії. Отримано такі показники (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Бальна оцінка шести ключових показників інклюзивності ТОВ «Нова пошта», 2024 рр. (джерело: авторська розробка)

Критерій оцінки	Бал (1-10)	Пояснення
1	2	3
1. Наявність заходів інклюзії	9	Інтегрована політика інклюзії, архітектурна та цифрова доступність, системний підхід.
2. Рівень інклюзивної зайнятості	8	Оцінка ~15–20% вразливих груп у штаті: хороший рівень, але без публічної статистики.
3. Доступність середовища	9	Високий рівень адаптації простору й інтерфейсів; не всі старі відділення оновлені.
4. Інклюзивна інноваційна активність	8	5–6 інновацій на рік з участю вразливих груп: стабільна динаміка, але без масштабування на всю компанію.

Продовження табл. 2.20

1	2	3
5. Сприйняття внеску різноманіття	10	Декларовано в стратегії як фактор інноваційного росту, комуніковано публічно.
6. Визнання інклюзії як чинника інновацій	10	Входить до ESG-стратегії, підкріплено практикою акселерації, партнерствами, грантами.

Можна підсумувати. Що ТОВ «Нова пошта» демонструє: високий рівень включеності вразливих категорій у роботу підприємства; інституційну підтримку інклюзії; поєднання соціальних і технологічних інновацій у єдину бізнес-модель.

Кейс 2. Інклюзивна інновація на ТОВ «РЕФ Холод», що спеціалізується на проектуванні, виробництві та обслуговуванні холодильного обладнання. Суть інклюзивної інновації – впровадження цифрової платформи моніторингу обладнання з адаптованим інтерфейсом для працівників із порушеннями опорно-рухового апарату. Компанія модернізувала систему віддаленого контролю роботи холодильних установок (на базі IoT-технологій), доповнивши її адаптованим візуальним інтерфейсом. Це уможливорює роботу фахівців з інженерним профілем, які мають обмежену мобільність, у дистанційному та гібридному форматі зайнятості. Інновацію можна визначити як технологічна (цифрова) та водночас соціальна, оскільки вона поєднує елементи Industry 4.0 та DEI-підходу, демонструючи приклад того, як інклюзивність може стати драйвером цифрової трансформації виробничого підприємства.

Ключові елементи інклюзивності склали:

- а) доступ через адаптоване програмне забезпечення (збільшений шрифт, навігація клавіатурою, мінімум візуальних навантажень);
- б) гнучкий графік роботи та підтримка в онбордингу для осіб із фізичними обмеженнями;
- в) інклюзивне навчання (базовий курс для нових працівників з інвалідністю щодо роботи з моніторинговими модулями).

У результаті її впровадження підвищено ефективність технічної підтримки: час реагування скоротився до 15 хвилин у пікових періодах. Забезпечено зайнятість 2-х працівників з інвалідністю. Покращено корпоративну репутацію: компанія почала отримувати запити на консультації щодо інклюзивного підходу в промисловості.

Відтак, можна дістати висновку, що *інклюзивні інновації для людей з інвалідністю еволюціонували від точкових адаптацій до системного підходу, інтегрованого в цифрові технології, дизайн продуктів, міське середовище та корпоративні стратегії. У світі спостерігається перехід від моделі «інновацій для» до моделі «інновацій разом з» людьми з інвалідністю, що відображає зростання їхньої участі як творців інновацій. Цей процес прискорюється завдяки універсальному дизайну, розвитку Smart City, EdTech, eHealth, роботизації, а також підтримці з боку держав, корпорацій та ESG-політик. Україна почала системно підтримувати цифрову інклюзію з 2020 року, проте потенціал інновацій у бізнес-секторі ще недостатньо реалізований.*

В. Управлінські виклики інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки. Узагальнюючи дослідження (пп.2.1-2.3), можна відзначити, що підприємства, що прагнуть до інклюзивного інноваційного розвитку, стикаються з рядом суперечностей і викликів, серед яких:

- суперечність між ефективністю та інклюзивністю: інтеграція вразливих груп у виробничі процеси потребує додаткових витрат на адаптацію робочих місць, навчання, створення інклюзивного середовища, що на перших етапах може знижувати загальну ефективність;

- недостатній рівень компетентностей управлінського персоналу: керівники не завжди володіють знаннями щодо управління різноманітними командами або соціальними аспектами інновацій;

- невизначеність інституційного середовища: відсутність чіткої державної підтримки інклюзивного підприємництва, нечіткість критеріїв оцінки інклюзивності, нестача фінансових стимулів;

- опір організаційним змінам: підприємства з усталеними

ієрархічними структурами часто не готові до впровадження горизонтальних управлінських практик, необхідних для інклюзивного розвитку.

Практичні аспекти подолання викликів доведемо прикладами (кейсами) з України, Європи та Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) для кожного управлінського підходу:

1. Формування інклюзивної стратегії розвитку підприємства [201-203]:

– Україна: ТОВ «Нова пошта» (<https://novaposhta.ua>) впровадила програму «Інклюзивний офіс», яка передбачає адаптацію робочого середовища для співробітників з інвалідністю. Компанія інтегрує соціальні КРІ в свою HR-стратегію, підтримує жінок у логістиці та фінансує інклюзивні проекти;

– Європа (Німеччина): Deutsche Telekom (<https://www.telekom.de/start>) включає інклюзивність до основної стратегії сталого розвитку. У межах ініціативи «Inclusion@DT» компанія розробляє політики рівного доступу, гендерного балансу та адаптації для співробітників з ментальними порушеннями;

– ОАЕ: Dubai Airports реалізувала програму «People of Determination» (<https://u.ae/en/information-and-services/social-affairs/people-of-determination>) для працівників з інвалідністю. Інклюзивна стратегія передбачає створення спеціалізованих робочих місць та навчання лідерів інклюзивного управління.

2. Впровадження моделей гнучкого управління [204-206]:

– Україна: IT-компанія SoftServe (<https://www.softserveinc.com/uk-ua>) використовує гнучкі методики управління командами (Agile), зокрема в інклюзивних командах. Формуються міждисциплінарні проектні групи із представниками різних вікових, гендерних і соціальних груп;

– Європа (Фінляндія): виробник ліфтів KONE Corporation (<https://www.kone.com>) застосовує agile-підходи у своїх R&D-процесах і водночас реалізує політику соціального включення жінок, молоді та мігрантів у технічні професії;

– ОАЕ: Smart Dubai (<https://www.mediaoffice.ae/future/smart-dubai>) –

урядова ініціатива, яка працює в режимі гнучких команд для впровадження інноваційних цифрових послуг, у т.ч. з урахуванням потреб людей з інвалідністю та літніх громадян.

3. Інвестиції в розвиток компетентностей персоналу [207-209]:

– Україна: Агрохолдинг МХП (<https://mhp.com.ua/ru/pro-kompaniu>) проводить програми навчання для молоді з сільської місцевості, жінок і ветеранів війни. Підприємство інвестує в розвиток м'яких навичок, цифрових компетенцій та підприємницького мислення;

– Європа (Франція): L'Oréal (<https://www.loreal.com>) впровадила глобальну освітню платформу для підвищення кваліфікації співробітників, з особливою увагою до груп, що зазвичай стикаються з бар'єрами (жінки в науці, біженці, люди з інвалідністю);

– ОАЕ: Abu Dhabi Ports має Академію (<https://www.admacademy.ae>) інновацій та інклюзії, яка надає спеціальні освітні програми для жінок у логістиці, молоді з сільських регіонів, а також людей з обмеженими можливостями.

4. Використання інноваційних технологій для інклюзії [210-212]:

– Україна: Prometheus (онлайн-освіта, <https://prometheus.org.ua>) розробив курси для людей з порушеннями слуху та зору з доступом до перекладача жестової мови, субтитрів та адаптованої графіки;

– Європа (Іспанія): CaixaBank (<https://www.caixabank.es>) інвестував у інклюзивні фінтех-рішення, включаючи банкомати з голосовим управлінням і онлайн-платформи з адаптивним дизайном для осіб з порушенням зору.

– ОАЕ: Dubai Electricity and Water Authority (DEWA, <https://www.dewa.gov.ae>) запровадила інноваційні інтерфейси голосового керування для клієнтів з обмеженнями зору та слуху. Усі сервіси доступні через мобільні додатки з інклюзивною навігацією.

Ці кейси демонструють, що *інклюзивність у поєднанні з інноваціями не лише можлива, а й ефективна для довгострокового розвитку підприємств.*

Проте саме це спричиняє *три типи управлінських викликів інноваційного розвитку в контексті інклюзивної економіки для підприємств:*

а) організаційні, пов'язаними з трансформацією внутрішніх процесів. Щоб підтримати інклюзивні інновації, підприємствам необхідно змінювати підходи до формування команд, адаптувати робоче середовище, забезпечувати нові формати зайнятості (гібридну або дистанційну), а також розробляти політики, які враховують потреби різноманітних груп працівників. Це вимагає оновлення нормативної бази, систем комунікації, і, головне, – культурної трансформації всередині колективу;

б) технологічні, які виникають у процесі впровадження цифрових і технічних рішень, що забезпечують інклюзивність. Підприємства повинні інвестувати в розробку або адаптацію програмного забезпечення, яке відповідає принципам універсального дизайну, гарантувати сумісність із допоміжними технологіями, модернізувати інфраструктуру з урахуванням стандартів доступності. Впровадження таких технологій потребує додаткових фінансових, кадрових і часових ресурсів, особливо у виробничому секторі;

в) стратегічно-кадрові, які пов'язані із підготовкою керівників і фахівців до управління інклюзивними командами. Необхідно формувати нові лідерські компетентності, що охоплюють емоційний інтелект, міжкультурну чутливість, розуміння принципів DEI (diversity, equity, inclusion). Слід впроваджувати системне навчання, менторські програми, переглядати механізми оцінки ефективності персоналу, враховуючи не лише продуктивність, а й рівень командної взаємодії та соціального внеску.

Висновки до розділу 2

Аналіз впливу інноваційності та інклюзивності розвитку підприємств на їх системи управління дозволив дістати *таких висновків та узагальнень*:

1. *Аналіз впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління на мікрорівні включає п'ять етапів*, які дозволяють розкрити зв'язки між інноваціями та управлінськими практиками. На першому етапі визначається рівень інноваційності підприємства, що охоплює не лише технологічні чи продуктові інновації, а й інновації в організації праці, менеджменті, маркетингу, бізнес-моделях. Далі відбувається ідентифікація компонентів управлінської системи та виявлення змін, які в ній сталися під впливом інновацій (цифровізація процесів, зміна процесу прийняття рішень, трансформація культури керівництва). Третій етап передбачає аналіз взаємозв'язку між інноваційною активністю та результативністю управління: чи справді інновації ведуть до підвищення гнучкості, адаптивності, продуктивності. На четвертому етапі визначаються ризики та бар'єри управлінської трансформації: опір персоналу, нестача компетенцій, дефіцит ресурсів. П'ятий етап узагальнює висновки і пропонує напрями адаптації управлінської системи до рівня інноваційності. Системний підхід до оцінки впливу інновацій на управління надав змогу не лише зафіксувати зміни, а й цілеспрямовано вплинути на організаційні структури підприємства.

2. *На макрорівні інноваційність підприємств залежить від інституційної підтримки та регуляторного середовища*: ефективна державна політика сприяє розвитку інклюзивних ринків праці, стимулює інновації через податкові пільги, інфраструктуру підтримки, доступ до грантів. *Стан інноваційної політики країни безпосередньо впливає на характер і якість управлінських процесів у бізнесі*. У разі стабільної та послідовної політики, як це видно на прикладі ОАЕ, де виступає мультиплікатором для інноваційного розвитку та інноваційної активності

підприємств, підприємства отримують прогнозоване, стимулююче середовище, яке спонукає до активного впровадження інноваційних практик, включно з цифровізацією управління, впровадженням гнучких моделей організації праці та розвитком внутрішньої інноваційної культури. Такі підприємства демонструють проактивну поведінку, високу гнучкість, здатність до адаптації та масштабування. Натомість *в українських реаліях політика інновацій залишається суперечливою*: з одного боку, наявні стратегічні наміри модернізації, інтеграції у європейський простір, цифрової трансформації; з іншого – спостерігаються хронічні проблеми з фінансуванням науки, низький рівень комерціалізації розробок, слабкий зв'язок між освітою, наукою і бізнесом. У таких умовах управлінські системи більшості українських підприємств залишаються консервативними, орієнтованими переважно на вирішення поточних завдань, а не на довгостроковий розвиток. *Це стримує внутрішню трансформацію бізнесу й обмежує можливості для масштабування інновацій*. У результаті формується замкнене коло: відсутність інноваційної політики стримує розвиток інновацій у бізнесі, а низька інноваційність бізнесу зменшує попит на системну підтримку.

3. Комплексна оцінка інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток підприємств потребує *поділу аналітики на три ключові блоки*. Перший блок – це оцінка рівня інклюзивності бізнесу, яка включає аналіз політик, практик та культурних настанов щодо залучення різних соціальних груп. Сюди входить вимір справедливості в кар'єрному зростанні, доступу до ресурсів, інклюзивного рекрутингу. Другий блок пов'язаний із вимірюванням безпосереднього зв'язку між рівнем інклюзивної зайнятості та інноваційною активністю підприємства. Тут важливо оцінити, наскільки різноманітні команди генерують інновації, беруть участь у розробці нових продуктів, покращують адаптивність організації. Третій блок – інтегральна оцінка впливу інклюзивності на загальний розвиток компанії, що дозволяє зрозуміти системний ефект: зміни в корпоративній культурі,

підвищення продуктивності, покращення іміджу компанії. Використання такої трирівневої моделі дозволяє не лише здійснювати порівняльний аналіз підприємств, а й формувати управлінські рішення з покращення інклюзивних практик з урахуванням їх потенціалу для інноваційного зростання.

4. *Інклюзивна інноваційність в українському бізнесі перебуває на початковому етапі розвитку.* Хоча інклюзія декларується як стратегічна цінність багатьма компаніями, на практиці її інтеграція залишається фрагментарною. Аналіз свідчить, що лише незначна частка підприємств впроваджує реальні інклюзивні політики найму, навчання та управління різноманітними командами. Найчастіше заходи обмежуються фізичною доступністю приміщень, без глибокого впровадження принципів рівності у внутрішню політику компанії. Це створює ситуацію, коли інклюзивність сприймається як зовнішній атрибут корпоративної відповідальності, а не як чинник конкурентоспроможності. У результаті можливості для залучення інноваційного потенціалу працівників з різних соціальних груп залишаються нереалізованими. Відсутність спеціалізованих програм DEI, недостатня обізнаність менеджменту, обмежена підтримка з боку держави у вигляді пільг або грантів посилюють розрив між проголошеними цілями та фактичними діями. Така ситуація потребує системного оновлення як з боку державної політики, так і в межах самих підприємств.

5. *Рівень залучення інклюзивних груп у трудові процеси українських підприємств залишається критично низьким, а інклюзивність українського бізнес-середовища перебуває на початковій стадії становлення.* Аналіз показав, що лише близько 5% підприємств фактично залучають представників інклюзивних груп (людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів, осіб похилого віку) до активної трудової діяльності. Основні практики обмежуються формальними адаптаціями робочих місць або створенням спеціальних посад з мінімальними вимогами. Проте це не вирішує проблему залучення до інноваційного процесу. Інклюзивна зайнятість потребує повноцінної інтеграції в бізнес-процеси: від участі у стратегічному

плануванні до безперервного навчання. Відсутність глибоких змін у підходах до кадрової політики пояснюється не лише нестачею знань чи ресурсів, а й упередженим ставленням до інклюзивності як до соціального обтяження. Водночас досвід міжнародних компаній доводить, що інклюзивні команди здатні забезпечити зростання креативності, зменшення ризиків у прийнятті рішень та формування позитивного бренду роботодавця. Українським підприємствам слід перейти від декларативності до практичної реалізації інклюї, що потребує і внутрішньої трансформації, і зовнішньої підтримки.

6. *Управлінська реакція на потребу інклюзивного розвитку найбільшості характеризується фрагментарністю й відсутністю системної підтримки.* Підприємства не мають доступу до інституцій, які могли б допомогти у впровадженні інклюзивних практик – зокрема, методичних центрів, центрів навчання, менторських програм або ресурсів сертифікації інклюзивного бізнесу. Крім того, чинна нормативна база в Україні лише частково підтримує створення безбар'єрного середовища, а її імплементація залежить від ініціативності самого підприємства. Це створює асиметрію: одні компанії роблять значні зусилля (такі як ТОВ «Нова пошта»), тоді як інші залишають інклюзію поза увагою. Щоб усунути ці дисбаланси, *необхідно формувати цілісну державну політику підтримки інклюзивного бізнесу.* Вона має включати фінансові стимули (гранти, пільги, преференції), нормативне закріплення вимог до інклюзивності в публічних закупівлях, програми навчання для керівників і HR. Без такої політики інклюзивність залишатиметься переважно добровільною ініціативою окремих компаній, що стримуватиме її поширення на рівні сектору.

7. *Зміни в структурі ринку праці та глобальні тренди створюють як можливості, так і виклики для впровадження підприємствами інклюзивних інновацій.* Підвищення ролі soft skills, розвиток технологій дистанційної зайнятості, акцент на адаптивності й навчанні протягом життя – усе це формує нову парадигму ринку праці, в якій інклюзія стає не додатком, а центральним елементом стратегії. Проте *український ринок праці*

залишається фрагментованим і не до кінця адаптованим до таких змін. Часто немає інструментів для інтеграції вразливих груп у формальні економічні процеси. Це потребує переосмислення державної політики зайнятості, розробки освітніх програм, спрямованих на перекваліфікацію людей з інвалідністю, ветеранів, літніх людей. Лише за умови поєднання освітніх, економічних та соціальних інструментів можливо забезпечити ефективно залучення всіх категорій населення до ринку праці, що водночас стане потужним джерелом інновацій для підприємств.

8. *Оцінювання підприємств, проведене за авторською методикою вимірювання рівня інклюзивності підприємства* восьми ключових напрямках (рекрутинг, корпоративна культура, навчання DEI, голос працівників, фізичний простір, політики, технологічне середовище та рівні можливості), а також за методикою оцінювання інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств засвідчує прямиий зв'язок між рівнем інклюзивної зайнятості та інноваційною активністю. ТОВ «РЕФ Холод», яке має розвинену політику DEI, демонструє більш високі показники в навчанні персоналу, гнучкості у підходах до зайнятості, цифровізації управління. Навпаки, ТОВ «Експедитор», де інклюзія не є елементом стратегії, характеризується меншою інноваційною активністю, відсутністю сучасних підходів до управління персоналом. Це підтверджує гіпотезу про те, що інклюзивність – не лише соціальна норма, а й економічний ресурс, що дозволяє підприємствам покращити свою стійкість, відкритість до змін та конкурентоздатність. Використання комплексних інструментів оцінювання інклюзивності надає змогу бізнесу не лише виявити слабкі місця, а й сформулювати ефективні шляхи підвищення інноваційного потенціалу через залучення різноманітних соціальних груп.

9. Розвиток інклюзивних інновацій для людей з інвалідністю демонструє чіткий *перехід від ізольованих адаптаційних технологій до системного включення принципів інклюзії у всі етапи створення інновацій*. Якщо у 2000–2010 рр. інновації мали вузьке прикладне спрямування, то вже

у 2011–2019 рр. почалося масове впровадження принципів універсального дизайну, у 2020–2024 рр. інклюзивність інтегрується у складні цифрові екосистеми (Smart City, Industry 4.0, e-government) із залученням самих людей з інвалідністю як творців інновацій, що свідчить про зрілість підходу та його стратегічну важливість у контексті цифрової трансформації. Спільними рисами інклюзивних інновацій стають людиноцентричність, технологічна адаптивність, інклюзивний дизайн, освітній та соціальний ефект, локалізація з потенціалом масштабування. Можна дістати висновку, що *інклюзивні інновації для людей з інвалідністю еволюціонували від точкових адаптацій до системного підходу, інтегрованого в цифрові технології, дизайн продуктів, міське середовище та корпоративні стратегії.* У світі спостерігається *перехід від моделі «інновацій для» до моделі «інновацій разом з» людьми з інвалідністю*, що відображає зростання їхньої участі як творців інновацій. Цей процес прискорюється завдяки універсальному дизайну, розвитку Smart City, EdTech, eHealth, роботизації, а також підтримці з боку держав, корпорацій та ESG-політик. Україна почала системно підтримувати цифрову інклюзію з 2020 року, проте потенціал інновацій у бізнес-секторі ще недостатньо реалізований.

Основні результати та положення, викладені в розділі 2, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [4, 5, 6, 8, 9].

РОЗДІЛ 3

КОМПЕТЕНТНІСТНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Системний підхід та інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства

Розкриття системного бачення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства полягає *вирішення трьох стратегічно важливих завдань*:

а) визначити та обґрунтувати сутність та принципи компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства для умов інклюзивної економіки на засадах системного підходу;

б) визначити та структурувати інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства;

в) розробити структурно-логічну модель та стратегічну візію компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом.

А. Сутність та принципи компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства для умов інклюзивної економіки на засадах системного підходу. Компетентнісне управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) полягає в тому, щоб ухвалювати стратегічні та оперативні рішення на основі реальної наявності й цільового розвитку ключових компетентностей працівників, управлінського персоналу та організації в цілому. Йдеться про створення такої управлінської системи, яка здатна ефективно поєднувати професійні знання, навички, досвід і ціннісні орієнтири персоналу з інституційною здатністю підприємства до освоєння, розробки та впровадження інновацій.

Компетентнісне управління як процес – це цілеспрямована, безперервна діяльність з ідентифікації, розвитку, використання та оновлення ключових компетентностей працівників, команд і підприємства загалом з метою досягнення стратегічних і операційних цілей, зокрема в умовах інноваційного розвитку. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування дій з урахуванням професійних знань, навичок, досвіду, особистих якостей та цінностей персоналу, які мають критичне значення для реалізації змін і нововведень.

Компетентнісне управління як механізм – це сукупність інструментів, принципів, методів, організаційних форм та управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримку й ефективне використання компетентнісного потенціалу підприємства. Такий механізм забезпечує узгодження потреб інноваційного розвитку з наявними та потенційними можливостями персоналу, включає моделі оцінювання компетентностей, програми підвищення кваліфікації, системи мотивації та адаптації, інституційну інфраструктуру для трансферу знань та підтримки інноваційної діяльності.

Компетентнісне управління інноваційним розвитком підприємства формується в умовах інклюзивної економіки на засадах системного підходу *за низкою принципів [213-220]*:

а) системності – передбачає розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, де інноваційний розвиток забезпечується взаємодією структурних елементів, процесів, ресурсів і середовища;

б) цілісності – означає єдність цілей, ресурсів і дій усіх підрозділів підприємства в досягненні інноваційних змін, без розривів між окремими компонентами управління;

в) ієрархічності – відображає побудову управлінської структури за рівнями, де кожен рівень виконує визначені функції та підпорядковується загальній стратегії інноваційного розвитку;

г) адаптивності – полягає у здатності системи управління швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність функціонування;

д) гнучкості – передбачає можливість коригування управлінських рішень та інструментів відповідно до нових умов, технологій, викликів або можливостей;

е) варіативності – означає наявність кількох можливих сценаріїв або рішень для досягнення інноваційних цілей, що дозволяє уникнути жорстких, одноманітних підходів;

ж) синергійності – полягає у досягненні ефекту взаємодії, коли спільна робота підсистем дає кращий результат, ніж сума окремих дій;

з) науковості – базується на використанні наукових знань, сучасних методів дослідження та доказової бази в ухваленні управлінських рішень щодо інновацій;

і) результативності – означає орієнтацію управлінської діяльності на досягнення конкретних, вимірюваних результатів інноваційного розвитку;

к) партнерства – передбачає взаємодію підприємства з різними зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, постачальниками, громадськими організаціями, владою;

л) інклюзивності – означає залучення до процесу прийняття рішень широкого кола учасників, зокрема вразливих груп, та створення рівних можливостей для всіх;

м) безперервності розвитку – вимагає постійного вдосконалення, навчання та оновлення управлінських практик, що забезпечують сталість інноваційних процесів.

Аргументація на користь цих принципів така. Дотримання принципу системності є доцільним, оскільки сучасне підприємство функціонує в складному та динамічному середовищі, де всі внутрішні елементи взаємопов'язані. Без урахування цих взаємозв'язків неможливо забезпечити узгодженість управлінських рішень та досягнення інноваційних цілей.

Принцип цілісності дозволяє уникнути фрагментарності управлінських дій, сприяючи формуванню єдиної логіки розвитку та концентрації ресурсів у стратегічно важливих напрямках. Дотримання принципу ієрархічності забезпечує упорядкування повноважень, відповідальності та координації рішень на всіх рівнях управління, що підвищує керованість інноваційними процесами. Принцип адаптивності є особливо важливим в умовах постійних змін, адже здатність підприємства оперативно реагувати на виклики ринку й технологічні зміни підвищує його життєздатність. Гнучкість управління, у свою чергу, дозволяє коригувати дії відповідно до конкретних обставин, що мінімізує ризики втрати конкурентоспроможності. Варіативність рішень відкриває перед менеджментом спектр альтернативних стратегій, що особливо цінне в умовах невизначеності й обмежених ресурсів. Синергійність управління полягає в досягненні додаткового ефекту від узгодженої роботи підрозділів і функцій, що дозволяє підвищити результативність без зростання витрат. Принцип науковості обґрунтовує необхідність використання сучасних знань, методик і технологій, що робить управлінські рішення більш ефективними та менш інтуїтивними. Орієнтація на результативність дає змогу чітко оцінювати ефективність дій і формувати мотивацію працівників через досягнення вимірюваних цілей.

Особливо слід підкреслити, що партнерство в інноваційному управлінні створює умови для побудови стійких зв'язків з усіма учасниками бізнес-процесів, сприяє довірі, відкритості та ефективному розподілу ролей у досягненні спільних результатів. Інклюзивність є ключовим фактором соціальної сталості підприємства, адже дозволяє враховувати потреби різних груп і створювати умови для максимально повного залучення людського капіталу. Нарешті, безперервність розвитку дозволяє підприємству не лише зберігати актуальність у конкурентному середовищі, а й формувати культуру постійного вдосконалення, що є основою сталого інноваційного зростання.

Системний підхід у компетентнісному управлінні інноваційним розвитком підприємства проявляється через цілісне бачення організації як

взаємопов'язаної сукупності елементів, які спільно працюють для досягнення стратегічних цілей. Основні прояви системного підходу в цьому контексті – це цілісність, ієрархічність і багаторівневність, взаємозв'язки та зворотний зв'язок, динамічність та адаптивність, спрямованість на результат (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика застосування системного підходу до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) (джерело: власна розробка з врахуванням [215-222])

Прояв системного підходу	Опис прояву системного підходу
1. Цілісність	Всі компоненти управління (персонал, процеси, культура, цифрові рішення) функціонують як єдина система.
2. Ієрархічність і багаторівневність	Управління реалізується на стратегічному, тактичному й операційному рівнях з чіткою взаємодією між ними.
3. Взаємозв'язки та зворотний зв'язок	Постійна передача інформації між елементами системи; система здатна до самокорекції на основі даних.
4. Динамічність та адаптивність	Підприємство реагує на зовнішні виклики (війна, цифровізація, інклюзія) через трансформацію управління.
5. Спрямованість на результат	Компетенції, процеси й культура синергійно формують інноваційний розвиток, який вимірюється через KPI.

Отже, як бачимо, системний підхід призначений забезпечити не лише структурованість і зв'язність управлінських дій, а й їхню узгодженість, повторюваність, здатність до навчання та самовдосконалення. Це дозволить підприємствам досягати сталого інноваційного розвитку в умовах складного і мінливого середовища.

У системному підході існує чимало інструментів, які є ефективними в різних сферах управління, але не всі з них підходять для компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Деякі інструменти або надто абстрактні, або орієнтовані на інші рівні системності, що знижує їхню практичну цінність у зазначеному контексті (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інструменти системного підходу, незастосовні або обмежено застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) (джерело: власна розробка з врахуванням [214-221])

Інструмент системного підходу	Причина невідповідності до задачі компетентнісного управління інноваціями
1. Системна динаміка (System Dynamics)	Надто абстрактний і математично складний інструмент, частіше застосовується в макроекономіці чи екології.
2. Теорія катастроф	Використовується для моделювання різких переломів у складних системах, не підходить для поступового розвитку.
3. Моделі кібернетичного регулювання (наприклад, Beer's Viable System Model)	Орієнтовані на управління саморегульованими організаціями, потребують складної адаптації до HR-контексту.
4. Фрактальний підхід до управління	Цікавий з теоретичної точки зору, але практично важко застосувати у компетентнісному управлінні.
5. Системи масового обслуговування (черги, потоки)	Більш релевантні для логістики або телекомунікацій, а не для розвитку компетенцій чи організаційної культури.

Для компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в рамках системного підходу доцільно застосовувати інструменти, які дозволяють комплексно охопити взаємопов'язані елементи організації, забезпечити зворотний зв'язок, адаптивність і розвиток. Серед основних інструментів системного підходу, які є найбільш ефективними в цьому контексті, пропонуються такі (табл. 3.3).

Успішне управління інноваційним розвитком передбачає добір інструментів, що максимально відповідають реаліям і цілям підприємства. Успішний вибір інструментів передбачає узгодження між стратегічним баченням, операційними потребами й можливістю вимірювання результатів.

Проте вибір інструментів залежить від множини чинників:

а) стратегічні цілі організації та рівень її зрілості у сфері управління персоналом – підприємства з розвиненою HR-інфраструктурою можуть

ефективно застосовувати аналітичні та цифрові інструменти (HRIS, People Analytics), тоді як інші потребують спрощених моделей;

Таблиця 3.3 – Інструменти системного підходу, застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) (джерело: власна розробка з врахуванням [215-221])

Інструмент системного підходу	Призначення та застосування
1. Системне моделювання (System Modeling)	Побудова структурно-логічних схем і моделей взаємозв'язків між компетенціями, процесами та результатами.
2. SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін кадрового потенціалу та можливостей розвитку інноваційних компетенцій.
3. Системна діагностика	Комплексне оцінювання стану компетенцій, інноваційної культури, готовності до змін та цифрової трансформації.
4. Balanced Scorecard (BSC)	Визначення та моніторинг ключових показників результативності розвитку компетенцій в межах стратегічних цілей.
5. Карта компетенцій (Competency Map)	Візуалізація потреб в компетенціях за підрозділами й ролями для цільового навчання та рекрутингу.
6. People Analytics / HRIS	Використання даних і аналітики для управління персоналом, виявлення прогалин у компетенціях, прогнозування.
7. Матриця відповідальності RACI / ARCI	Розподіл ролей і відповідальностей у реалізації інноваційних та освітніх ініціатив у межах організації.
8. Менторингова та коучингова система	Підтримка розвитку критичних компетенцій через наставництво і зворотний зв'язок, з урахуванням потреб інклюзії.
9. Сценарне планування	Оцінка варіантів розвитку підприємства в умовах змін (війна, цифровізація) з урахуванням компетентнісного ресурсу.
10. Аудит інклюзивної культури і компетенцій	Періодична перевірка відповідності корпоративної практики принципам інклюзії, рівності, ESG та інноваційності.

б) галузева специфіка, тип інноваційної активності, доступність ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових), а також рівень цифровізації

бізнес-процесів;

в) культура організації, готовність до змін і управлінська компетентність у застосуванні системних підходів;

г) тип компетенцій, які потрібно розвивати (технічні, соціальні, інноваційні), та необхідність забезпечення інклюзивності й стійкості кадрової політики.

У контексті компетентнісного управління інноваційним розвитком за системним підходом доцільність застосування інструментів залежить від типу підприємства, оскільки вони мають різну структуру персоналу, операційні пріоритети й інноваційні завдання.

Це наочно демонструють додаток Б.5 та табл. 3.4-3.5:

Таблиця 3.4 – Інструменти системного підходу, найбільш застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком (КУІРП) виробничого підприємства (*джерело: власна розробка*)

Інструмент	Опис і призначення
1. Карта компетенцій	Визначає необхідні технічні та управлінські навички для різних посад і підрозділів.
2. Системне моделювання процесів	Формалізує взаємозв'язки між виробничими функціями, компетенціями та результатами.
3. Balanced Scorecard (BSC)	Пов'язує стратегічні цілі з компетенціями персоналу та операційною ефективністю.
4. Lean-learning / Kaizen	Сприяє постійному вдосконаленню навичок працівників без відриву від виробництва.
5. People Analytics	Дозволяє аналізувати продуктивність, плинність кадрів та якість роботи змін.

У виробництві BSC природно інтегрується у стратегічне управління, особливо коли мова йде про інноваційні зміни, продуктивність, якість і розвиток технічних компетенцій. У торгівлі ж інструмент потребує суттєвої адаптації до швидких змін, сервісної специфіки та фронтової взаємодії з клієнтами. Як бачимо, аргументація розподілу інструментів системного підходу між виробничим та торговельним підприємством базується на

відмінностях їхньої діяльності, структури персоналу, операційних процесів і типу інновацій, які вони впроваджують.

Таблиця 3.5 – Інструменти системного підходу, найбільш застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком (КУІРП) торговельного підприємства (джерело: власна розробка)

Інструмент	Опис і призначення
1. HRIS (Human Resource Information System)	Автоматизує облік, рекрутинг, розклад змін і навчання персоналу у великих мережах.
2. Оцінювання soft skills	Використовується для перевірки комунікабельності, клієнтоорієнтованості, гнучкості.
3. RACI-матриці	Дає змогу чітко розподілити ролі між відділами продажів, логістики та сервісу.
4. KPI-система мотивації	Сприяє досягненню результатів: обсягів продажів, швидкості обслуговування тощо.
5. E-learning та менторинг	Забезпечує швидке адаптування персоналу та розвиток сервісної культури.

Застосування «непрофільних» інструментів у відповідному типі підприємства може призвести до неефективності, перевитрат ресурсів або управлінських помилок, які охоплюватимуть всі або деякі системні інструменти, релевантні або супутні компетентнісному управлінню інноваційним розвитком підприємства (табл. 3.6-3.7):

Таблиця 3.6 – Аргументація незастосовності для виробничих підприємств інструментів системного підходу компетентнісного управління інноваційним розвитком торговельного підприємства (джерело: власна розробка)

Інструмент (торгівля)	Чому не підходить виробництву	Потенційні ризики використання
1	2	3
1. HRIS (масова автоматизація)	Виробництво має меншу кількість працівників з однотипними графіками.	Надмірна витрата ресурсів на впровадження складної системи без ефекту.

Продовження табл. 3.6

1	2	3
2. КРІ-продажі	КРІ, орієнтовані на клієнтський результат, не релевантні до виробничих завдань.	Хибна мотивація: працівники орієнтуються не на якість/безпеку, а на швидкість.
3. Оцінка soft skills	На виробництві ключову роль відіграють hard skills, сертифікати, технічні знання.	Ігнорування технічної компетентності, зниження якості роботи.
4. E-learning для обслуговування	Виробничі навички часто потребують практичного навчання (on-the-job).	Недоотримання потрібних практичних навичок, формальний підхід до навчання.
5. RACI-матриці в торговельному форматі	У виробництві частіше діє чітка ієрархія, а не матрична структура.	Конфлікти між відповідальними, дублювання функцій, неефективна координація.

Таблиця 3.7 – Аргументація незастосовності для торговельних підприємств інструментів системного підходу компетентнісного управління інноваційним розвитком виробничого підприємства (джерело: власна розробка)

Інструмент (виробництво)	Чому не підходить торгівлі	Потенційні ризики використання
1. Системне моделювання процесів	У торгівлі велика варіативність поведінки клієнтів, процеси менш стандартизовані.	Необґрунтована деталізація, складність управління в динамічному середовищі.
2. Lean / Kaizen	Торгівля не має постійних циклів і технічних втрат – ключовий акцент на клієнті.	Даремне фокусування на витратах замість покращення клієнтського досвіду.
3. People Analytics (на виробництві)	Моделі поведінки клієнтів важливіші, ніж складна аналітика персоналу.	Перенавантаження аналітикою без суттєвого ефекту на ефективність.
4. Карта технічних компетенцій	У торгівлі критично важливі емоційний інтелект, гнучкість, сервісність.	Вимірювання неактуальних навичок, невідповідність очікуванням клієнтів.
5. BSC на операційні процеси	У торгівлі переважають швидкі реакції та динамічні КРІ, а не стратегічні карти.	Затримка прийняття рішень, ускладнення управління в умовах ринку.

Узагальнюючи аргументацію, можна відзначити, що інструменти системного підходу КУІРП мають бути адаптовані до:

- характеру бізнесу (технічний/сервісний);
- структури персоналу (виробничий/клієнтоорієнтований);
- стратегічних і операційних цілей (стабільність/гнучкість).

Невідповідність інструменту специфіці підприємства призводить до управлінських помилок (помилковий фокус), фінансових втрат (занадто коштовні ІТ-рішення без віддачі), незадоволеності персоналу (неактуальні критерії оцінки їх праці). Тому вибір інструментів має ґрунтуватися на системній діагностиці потреб, структури та цілей організації.

Б. Інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. *Інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства* – це системно організований набір принципів, підходів і типів компетенцій, що забезпечують рівний доступ працівників до розвитку, участі в інноваціях та інтеграції у трансформаційні процеси підприємства. Такий базис ґрунтується на поєднанні інклюзивності, інноваційності та компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Структуру інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства утворюють чотири складові: ціннісна, нормативна, компетентнісна та організаційно-інструментальна (рис. 3.1).

Кожна з них виконує специфічні завдання і здійснює вплив на формування стійкої, адаптивної та інноваційно-активної системи управління персоналом з урахуванням принципів інклюзії.

1. *Ціннісна складова* відображає ключові ідеологічні орієнтири підприємства щодо інклюзивності, рівності можливостей, етичного управління та соціальної відповідальності. Її завдання полягає у формуванні культури поваги до різноманіття, просуванні принципів ESG, недискримінації та гуманістичних підходів до персоналу. Вона створює базу для підтримки інклюзивного лідерства та формує довіру до організації серед працівників із різними життєвими досвідами. Вплив ціннісної складової

полягає у трансформації корпоративної культури в бік відкритості, толерантності й соціальної стійкості.

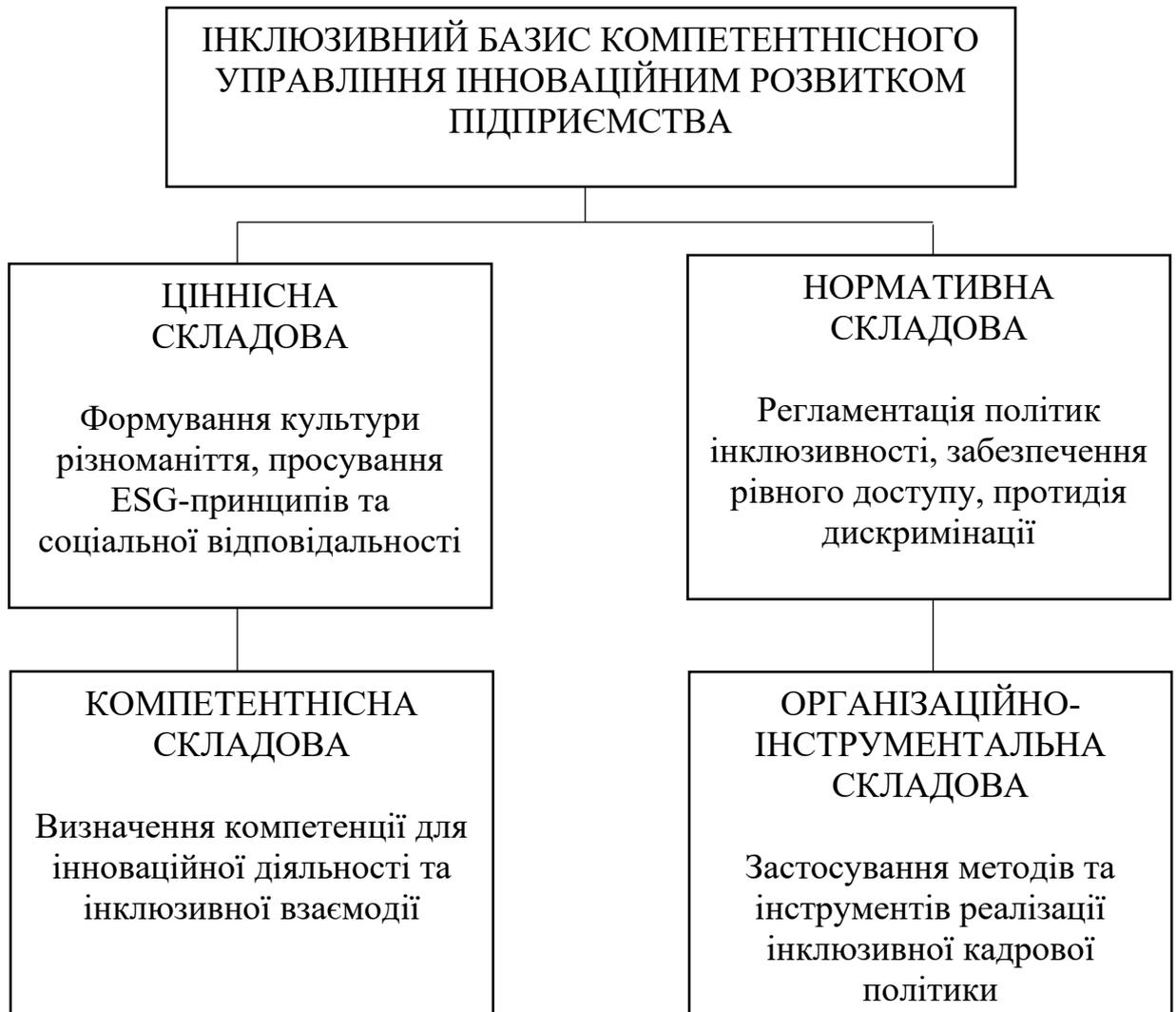


Рисунок 3.1 – Структура інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства

(джерело: авторська розробка)

2. *Нормативна складова* визначає політики, правила, інструкції та процедури, що формалізують підходи до інклюзії у процесах управління персоналом. Завданням нормативної складової є створення зрозумілої, юридично обґрунтованої та внутрішньо узгодженої системи забезпечення рівного доступу до праці, розвитку, кар'єрного зростання для всіх категорій

працівників. Вона охоплює положення про адаптацію робочих місць, етичні кодекси, антисегрегаційні принципи та механізми реагування на дискримінацію. Її вплив проявляється у мінімізації правових та репутаційних ризиків, посиленні прозорості управління і правовому захисті працівників.

3. *Компетентнісна складова* формує структуру вимог до знань, навичок, особистісних рис і поведінкових моделей, необхідних для ефективної інклюзивної та інноваційної взаємодії в організації. Її завдання – визначити та підтримувати *розвиток компетенцій чотирьох типів*:

- базових (толерантність, міжособистісна чутливість);
- функціональних (цифрові навички, командні комунікації);
- управлінських (інклюзивне лідерство, емоційний інтелект);
- інноваційних (відкритість до змін, мислення «знизу вгору»).

Вона прямо впливає на продуктивність персоналу, здатність підприємства генерувати й реалізовувати нові ідеї, ефективно включати вразливі групи до внутрішніх процесів.

4. *Організаційно-інструментальна складова* охоплює сукупність методів, інструментів, технологій та управлінських практик, за допомогою яких реалізується інклюзивна кадрова політика. До неї входять інструменти оцінювання інклюзивності (індекси доступності, КРІ різноманіття), платформи для зворотного зв'язку та генерації ідей, адаптивні навчальні траєкторії, HRIS, аналітика компетенцій. Її завдання – забезпечити технологічну та операційну реалізацію інклюзивних підходів у щоденній діяльності підприємства. Вплив проявляється у зростанні ефективності HR-функцій, цифровій трансформації управління персоналом та підвищенні рівня залученості працівників з різним досвідом і потребами.

Ці компоненти утворюють *структурно-функціональний контур системи компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства*. Зокрема, ціннісна складова утворює його стратегічні основи (табл. 3.8), а інші – комбінуються.

Таблиця 3.8 – Стратегічні основи інклюзивного базису (джерело: авторська розробка)

Компонент	Зміст
1. Інклюзивність як стратегія	Інституційне визнання різноманіття, гендерної рівності, залучення ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів
2. Цінності ESG	Орієнтація на екологічну, соціальну та управлінську відповідальність
3. Компетентнісний підхід	Управління персоналом на основі вимірюваних, розвиткових і стратегічно важливих компетенцій
4. Інноваційна відкритість	Готовність організації включати всіх працівників до процесу генерації ідей і змін

Його структуру визначають згадані вище чотири типа компетентностей (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Структура інклюзивного компетентнісного базису

Рівень компетенцій	Приклади компетенцій з інклюзивним акцентом
1. Основні (базові)	Емпатія, комунікація без упереджень, робота в мультикультурному середовищі
2. Функціональні (за ролями)	Адаптивне управління, цифрова інклюзія, антисегрегаційний рекрутинг, коучинг для вразливих груп
3. Лідерські (керівники, HR)	Інклюзивне лідерство, створення безпечного середовища, політика рівного розвитку
4. Інноваційно-трансформаційні	Генерація ідей знизу, створення інклюзивних платформ для розвитку, інтеграція в стратегію ESG

Функції інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства полягають у:

- систематизації вимог до персоналу з урахуванням його різних стартових умов;
- усунення бар'єрів для залучення до інноваційного процесу всіх категорій персоналу;
- підтримка різноманіття як джерела нових ідей і конкурентної переваги;

– формування кадрової політики, що відповідає міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

Інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства складають:

- карти інклюзивних компетенцій;
- системи оцінювання залученості різних груп;
- інклюзивні навчальні траєкторії (e-learning, менторство);
- зворотний зв'язок і платформи участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи).

За таким підходом *інклюзивний базис компетентнісного управління – це не лише набір окремих компетенцій, а система, що пронизує всі рівні управління персоналом, поєднуючи соціальну відповідальність, рівні можливості та інноваційний розвиток у єдину стратегічну платформу управління підприємством.*

В. Структурно-логічна модель та стратегічні візія компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом. Модель такого управління мусить містити *такі структурні частини:* теоретично-концептуальну, інструментальну, ресурсну, процесну, результатну (рис. 3.2).

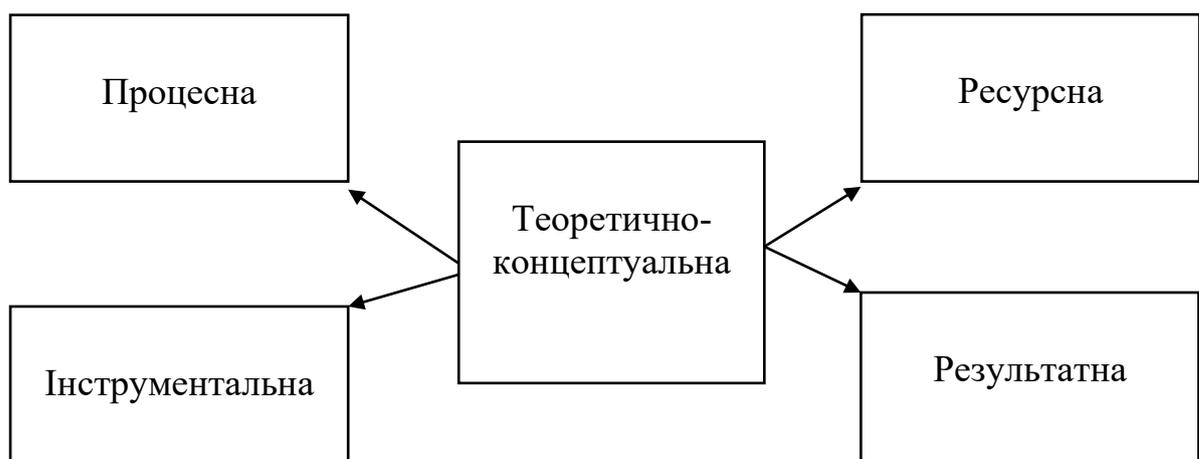


Рисунок 3.2 – Структурно-логічна модель компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом

(джерело: авторська розробка)

Структурні частини формуються поступово *за такими ітераціями:*

а) перша ітерація – визначення об'єктів впливу компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом (*дали – КУІРП*) (рис.3.1). Ці об'єкти мають охоплюють всі елементи системи та її середовища, оскільки саме це забезпечує системну реалізацію інноваційного розвитку підприємства через компетентнісне управління.

Йдеться про такі елементи як:

- внутрішні (персонал, процеси, культура);
- зовнішні (ринок, суспільні очікування).

Відповідно, об'єкти впливу КУІРП за системним підходом охоплюють різні рівні функціонування організації, кожен з яких пов'язаний із формуванням, використанням та розвитком компетенцій як стратегічного ресурсу. Їх можна поділити на *n'ять таких груп:*

1. Людський капітал, що формується з таким складових:

- працівники – розвиток ключових компетенцій (цифрові навички, креативність, гнучкість, критичне мислення);
- керівники – формування управлінських компетенцій в умовах змін, інклюзії, діджиталізації;
- HR-функції – трансформація у напрямку управління компетенціями, розвитком та адаптацією персоналу.

2. Організаційні процеси характеризуються такими процесами:

- інноваційна діяльність – залучення персоналу до ініціатив «знизу», створення умов для генерації та впровадження ідей;
- управління змінами – адаптація до ESG-вимог, інклюзії, роботи з різними соціальними групами (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю);
- цифрова трансформація – впровадження HRIS, People Analytics для обґрунтованих рішень у сфері людських ресурсів.

3. Корпоративна культура, що представляє собою такі елементи:

- інклюзивне середовище – розвиток толерантності, рівного доступу, відкритості до різноманіття.

- цінності підприємства – орієнтація на соціальну відповідальність, сталість, розвиток персоналу як основи успішної інноваційної стратегії.

4. Система оцінювання та контролю, що містить:

- метрики ефективності – КРІ трансформацій, динаміка адаптації нових груп, індекси інклюзивності.

- аудит політик – регулярний моніторинг відповідності управлінських дій заявленим принципам компетентнісного підходу.

- зворотний зв'язок – участь працівників у прийнятті рішень через платформи взаємодії.

5. Зовнішнє середовище, складовими якого є:

- партнери і споживачі – адаптація до запитів суспільства щодо інноваційності, етичності, соціальної відповідальності.

- нормативно-правові рамки – відповідність державній політиці щодо інклюзії, працевлаштування вразливих груп тощо.

- ринок праці – активна взаємодія з освітніми закладами, платформами навчання, залучення молоді та нових спеціалістів.

Комбінація вказаних п'ятьох груп утворює чотири блоки моделі КУІРП (рис 3.3).

Основними структурними компонентами моделі КУІРП у такий спосіб стають:

1. Концептуальна візія та обґрунтування, яке полягає у таких аспектах:

- визнання різноманіття як ресурсу;
- орієнтація на ESG-цінності (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність);

- інклюзія як частина корпоративної стратегії.

2. Організаційно-функціональний блок, що містить такі процеси:

- перебудова HR-функцій на основі цифрових платформ (HRIS, People Analytics);

- запровадження адаптивних моделей зайнятості (гібридна робота, включення ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю);

– розвиток компетенцій майбутнього (digital, soft skills, інноваційне мислення).



Рисунок 3.3 – Блоки моделі компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (джерело: авторська розробка)

3. Інклюзивні HR-процеси, а саме такі:

- рекрутинг: антисегрегаційні методики, blind hiring, автоматизований підбір;

- оцінка та просування: рівний доступ до зростання, менторські програми для представників вразливих груп;

- навчання і розвиток: e-learning, персоналізовані траєкторії розвитку, інклюзивна корпоративна академія.

4. Інноваційно-культурне середовище, що полягає у такому:

- формування інклюзивної організаційної культури (через лідерство, цінності, комунікації);

- впровадження соціальних ініціатив, зворотного зв'язку, внутрішніх коворкінгів, платформ взаємодії;

- стимулювання інновацій «знизу» (ініціативність персоналу, підтримка ідей).

5. Аналітика та контроль ефективності, що визначається такими процесами:

- моніторинг інклюзивності (індекси доступності, залученості, різноманіття);

- KPI трансформації HR: динаміка адаптації нових груп, результативність інноваційних ініціатив;

- періодичний аудит інклюзивно-інноваційної політики.

Відтак, структурно-логічна модель КУІРП за системним підходом передбачає інтеграцію взаємозв'язаних елементів у межах єдиної управлінської архітектури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку через формування, підтримку та ефективне використання компетенцій персоналу (рис. 3.4). Ця модель відображає системну природу управління, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію у досягненні інноваційної динаміки підприємства.

Предметом КУІРП виступає процес формування, розвитку та використання компетенцій персоналу як ключового ресурсу інноваційного розвитку підприємства. Це охоплює управлінські дії, спрямовані на побудову

інклюзивного, адаптивного та результативного середовища, в якому компетенції стають основою інноваційної активності.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна модель компетентісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом (джерело: авторська розробка)

Об'єктом КУІРП є підприємство як система, що здійснює інноваційний розвиток у динамічному середовищі, інтегруючи внутрішні ресурси (людські, організаційні, технологічні) через компетентісне управління. Підприємство розглядається не лише як економічна одиниця, а як соціотехнічна система, в якій персонал виступає джерелом змін і розвитку.

Суб'єктами КУІРП виступають:

- а) керівництво підприємства, яке формує стратегію інноваційного розвитку та інституціоналізує інклюзивні принципи;
- б) HR-функціонери або відділ персоналу, що відповідає за проєктування компетентнісних профілів, рекрутинг, оцінку, навчання та розвиток;
- в) лінійні керівники, які здійснюють операційне управління компетенційними практиками на рівні команд;
- г) працівники, які є активними учасниками процесу саморозвитку, генерації інновацій та інституціональної інклюзії;
- д) зовнішні стейкхолдери (громадські організації, освітні платформи, партнери), що впливають на інклюзивну політику та наповнення компетентнісного змісту.

Інструментарій КУІРП складають, як вже вище зазначено:

- карта компетенцій – дозволяє формалізувати ключові навички та цільові рівні їх розвитку залежно від ролей;
- індекси інклюзивності та різноманіття – відстежують залучення представників різних груп до інноваційних процесів;
- balanced Scorecard (BSC) – поєднує цілі інноваційного розвитку з розвитком компетенцій і результатами діяльності;
- HRIS та People Analytics – забезпечують цифрову підтримку прийняття рішень, аналіз прогалів і прогнозування потенціалу;
- менторингові та коучингові програми – формують підтримуюче середовище для розвитку компетенцій через взаємодію;
- платформи зворотного зв'язку та інноваційної взаємодії – сприяють «руху ідей знизу» та формуванню організаційного навчання;
- системне моделювання і сценарне планування – дозволяє прогнозувати наслідки змін у компетентнісному середовищі підприємства.

Враховуючи наведене, можна запропонувати *таку стратегічну візію компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за*

системним підходом з урахуванням інклюзивності полягає у формуванні цілісної моделі управління людським капіталом, яка забезпечує сталість, інноваційність та соціальну справедливість через розвиток компетентностей усіх працівників незалежно від їхніх особливостей, досвіду чи вразливого статусу. Така візія передбачає створення адаптивного середовища, що підтримує рівний доступ до професійного зростання, заохочує залучення до процесів інновацій, застосовує персоналізовані освітні траєкторії та забезпечує зворотний зв'язок як основу для гнучкого коригування управлінських рішень. У центрі цього підходу – людина як носій потенціалу змін і джерело конкурентних переваг підприємства.

Реалізація цієї стратегічної візії потребує використання *низки стратегічних важелів, серед яких ключовими є*: розбудова інклюзивної корпоративної культури, яка визнає цінність різноманіття; впровадження системи безперервного розвитку компетентностей через e-learning, менторство та інноваційні майстерні; інтеграція карт інклюзивних компетенцій у кадрову політику; запровадження адаптивних систем оцінювання залученості персоналу та цифрових інструментів зворотного зв'язку. Важливою складовою є також стратегічне планування управління змінами, що враховує соціальні ризики, інклюзивні потреби працівників та потенціал інноваційного зростання, що формує основу для трансформаційної моделі розвитку підприємства. Відповідно, підприємству у стратегічному плані свого розвитку слід передбачити такі *нові блоки/пункти*, як (табл. 3.10):

- формування та впровадження політики інклюзивного розвитку персоналу;
- створення та використання карт інклюзивних компетенцій;
- запуск інноваційних освітніх траєкторій для персоналу (e-learning, менторство);
- впровадження систем оцінювання залученості і рівня інклюзивності;
- встановлення цифрових платформ для зворотного зв'язку та участі працівників;

– інституціоналізація інноваційних майстерень як постійного формату взаємодії (для тих підприємств, де це технологічно необхідно та можливо).

Таблиця 3.10 – Зміни до стратегічного плану розвитку підприємства
(джерело: авторська розробка)

Категорія змін	Пункт стратегічного плану	Характер зміни	Коментар
1. Новий пункт	Політика інклюзивного розвитку персоналу	Додати	Сприяє залученню різних соціальних груп
	Карти інклюзивних компетенцій		Інструмент оцінки й розвитку персоналу
	Інноваційні освітні траєкторії		Адаптивне навчання, менторство
	Система оцінювання залученості		Вимірювання соціальної інтеграції працівників
	Платформи участі та зворотного зв'язку		Підвищення прозорості та горизонтальності
	Інноваційні майстерні		Формат креативного обміну ідей
2. Доповнення існуючих розділів/ підрозділів	Стратегія управління персоналом	Доповнити	Додати акценти на інклюзію та діджиталізацію
	Корпоративна соціальна відповідальність		Включити підтримку вразливих працівників
	Інноваційна стратегія		Додати людський капітал
	Система оцінювання персоналу		Додати індикатори інклюзивного впливу
	Комунікаційна політика		Забезпечити відкриту двосторонню взаємодію

Відповідно, змін набудуть також такі традиційні розділи/підрозділи як:

– стратегія управління персоналом за рахунок доповнення аспектами інклюзивності та цифрової адаптації;

– політика корпоративної соціальної відповідальності, яку слід доповнити механізмами підтримки вразливих груп;

- інноваційна стратегія, яку слід розширити на людський капітал і соціальні інновації;
- система оцінювання ефективності персоналу, яку пропонується доповнити індикаторами інклюзивного впливу;
- комунікаційна політика за рахунок доповнення механізмами горизонтальної участі та відкритого зворотного зв'язку.

Двома головними перешкодами для впровадження запропонованих змін у стратегічний план підприємства є:

по-перше, опір персоналу змінам, що проявляється у небажанні адаптуватися до нових інклюзивних підходів і інноваційних інструментів через страх втратити звичні робочі процеси, низьку мотивацію до навчання;

по-друге, недостатній рівень компетенцій управлінського складу, що ускладнює ефективне стратегічне планування, впровадження системного підходу до інновацій та забезпечення інклюзивного розвитку.

Для реалізації стратегічної візії компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом із урахуванням інклюзивності, персонал повинен володіти низкою сучасних компетенцій. Серед них ключову роль відіграють цифрова грамотність, що дозволяє ефективно користуватись новітніми технологіями та платформами для навчання й роботи; інноваційне мислення, необхідне для створення і впровадження нових ідей в умовах трансформацій; інклюзивна комунікація для результативної взаємодії в різноманітних командах; а також емоційний інтелект, який забезпечує комфортне й продуктивне середовище. Не менш важливими є адаптивність до змін, здатність до навчання впродовж життя, креативність та готовність до командної взаємодії. Така сукупність цих компетенцій спроможна забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів, підтримку інклюзивної корпоративної культури та стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Таким чином, розроблена модель та стратегічна візія втілюють системний підхід, у межах якого компетенції розглядаються як механізм

поєднання індивідуального потенціалу з інституційною інноваційністю, а підприємство – як відкрита, адаптивна й інклюзивна система, здатна до саморозвитку в умовах складності та невизначеності.

3.2 Інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства.

Інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства складають:

- карти інклюзивних компетенцій;
- системи оцінювання залученості різних груп;
- інклюзивні навчальні траєкторії (e-learning, менторство);
- зворотний зв'язок і платформи участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи).

А. Карти інклюзивних компетенцій. *Карта інклюзивних компетенцій* – це структурований інструмент управління персоналом, який описує набір знань, навичок, поведінкових характеристик і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективної та етичної взаємодії в інклюзивному середовищі підприємства. Вона поєднує елементи традиційної карти компетенцій із принципами соціальної відповідальності, рівності та поваги до різноманіття.

Основне призначення карт інклюзивних компетенцій полягає у забезпеченні рівного доступу до професійного розвитку всіх категорій працівників (осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів, жінок у STEM тощо). Це досягається за рахунок вирішення таких управлінських завдань як:

- інституціоналізації цінності інклюзії у процесах рекрутингу, оцінювання, навчання і просування;
- сприяння створенню безпечного, відкритого і креативного робочого середовища;

– інтегрування інклюзивності у стратегії інноваційного розвитку через відповідну поведінкову модель.

Сферами застосування карт інклюзивних компетенцій можуть бути:

- відбір (рекрутинг) персоналу через інтерв'ю на основі поведінкових кейсів);
- навчальні програми, особливо в корпоративних академіях;
- оцінювання персоналу (360-градусне оцінювання, самооцінка, peer review);
- системи мотивації та просування – через критерії лідерства та впливу на культуру.

Можна поради таку типологію компетенцій (табл. 3.11) та типову структуру (шаблон) карти інклюзивних компетенцій (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 – Типологія інклюзивних компетенцій (*джерело: авторська розробка на підставі [223-232]*)

Рівень	Компетенції
1. Базові	Толерантність, відкритість до різноманіття, чутливість до потреб інших.
2. Функціональні	Уміння працювати в інклюзивних командах, адаптивна комунікація, інтеркультурний діалог.
3. Управлінські	Інклюзивне лідерство, управління різними стилями праці, антисегрегаційне мислення.
4. Інноваційні	Генерація ідей «знизу», створення інклюзивних інноваційних рішень, дизайн для всіх.

Таблиця 3.12 – Типова структура (шаблон) карти інклюзивних компетенцій (*джерело: авторська розробка*)

Рівень компетенцій	Назва компетенції	Опис компетенції	Методи оцінювання
1	2	3	4
1. Базові	Толерантність до різноманіття	Здатність поважати відмінності, уникати упередженості та дискримінаційної поведінки.	Самооцінка, оцінка колег (peer review)

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
	Емпатія і соціальна чутливість	Уміння розпізнавати та враховувати потреби інших людей, проявляючи підтримку.	Інтерв'ю за компетенціями, ситуаційні тести
2. Функціональні	Адаптивна комунікація	Гнучкість у спілкуванні з людьми з різним досвідом, переконаннями чи потребами.	Оцінка керівника, спостереження в груповій роботі
	Співпраця у мультикультурних командах	Здатність ефективно працювати в командах з високим рівнем різноманіття.	Моделювання кейсів, зворотний зв'язок
3. Управлінські	Інклюзивне лідерство	Здатність управляти командами, де враховуються потреби вразливих груп.	Оцінювання за моделлю 360°, результати команди
	Управління різними стилями праці	Створення умов для продуктивної співпраці працівників із різними підходами до роботи.	Аналіз управлінських кейсів, опитування підлеглих
4. Інноваційні	Генерація ідей з урахуванням різних точок зору	Активне включення представників усіх груп у процес генерації нових рішень.	Тренінгові завдання, генерація колективних ідей

Інклюзивні компетенції не виокремлено як самостійний блок, оскільки вони інтегровані в загальний набір оцінюваних характеристик. Можна типологізувати компетенції за ознакою явності впливу інклюзивної складової на дві групи:

а) компетенції з явною інклюзивною складовою. Це:

– толерантність до різноманіття – це класична інклюзивна компетенція, що відображає здатність взаємодіяти з колегами різного походження, віку, статі, з інвалідністю тощо. Вона прямо пов'язана з інклюзією;

- командна взаємодія, яка має інклюзивний компонент, оскільки ефективна взаємодія у команді передбачає прийняття інших точок зору та врахування потреб кожного;

- мікрокоучинг у зміні, що містить ознаки інклюзивного підходу, бо передбачає підтримку новачків, у тому числі з вразливих груп (молодь, люди з інвалідністю, ВПО);

б) компетенції з опосередкованим інклюзивним впливом. це:

- уважність до покращень – ця компетенція пов'язана з інноваційністю, але в інклюзивному середовищі вона може виявлятися у формі покращень умов праці для вразливих працівників.

Водночас можна виокремити *блок інклюзивних компетенцій*, до яких відносяться: інклюзивна комунікація, готовність до міжкультурної взаємодії, вВключення нових працівників, ін.). Інклюзивні компетенції персоналу, необхідні для ефективної роботи з вразливими категоріями населення (внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, людьми з інвалідністю, представниками національних меншин тощо), можна згрупувати у базові (критично необхідні) та пріоритетні (важливі для сталості розвитку):

а) ключові (базові, критично необхідні), що є обов'язковими для будь-якого працівника, який безпосередньо взаємодіє з представниками вразливих груп. Це:

- емпатія та чутливість до досвіду інших як здатність розуміти емоційний стан і потреби людей, які пережили травматичні події;

- інклюзивна комунікація як здатність адаптувати мовлення і формат взаємодії до потреб цільової групи (включно з використанням простої мови, перекладу жестовою мовою тощо);

- толерантність і повага до різноманіття як прийняття різних культурних, релігійних, гендерних і соціальних відмінностей;

- етична відповідальність як дотримання принципів конфіденційності, чесності та доброчесності у взаємодії;

б) пріоритетні (важливі для сталості й ефективності взаємодії). Це компетенції, які забезпечують якість підтримки, формують довіру та допомагають у розвитку довгострокових відносин:

- наставництво та підтримка як уміння делікатно супроводжувати інтеграцію людини у колектив або робочий процес;
- культура ненасильницького спілкування як уміння вести діалог без упереджень, стигматизації, дискримінації;
- емоційний самоконтроль як здатність зберігати спокій у конфліктних або емоційно навантажених ситуаціях;
- антистигматизаційне мислення як здатність розпізнавати й уникати упереджених суджень щодо соціального статусу, минулого досвіду чи фізичних особливостей людини.

Додатково можна запропонувати такі інюзивні компетенції як:

- міжкультурна компетентність або розуміння культурних кодів та практик різних соціальних і національних груп;
- навички адаптації до змін або готовність змінювати підходи в роботі відповідно до контексту вразливих груп.

Слід зазначити, що кожна з груп інклюзивних компетенцій грає власну роль у системі управління підприємством.

Ключові компетенції є фундаментальними для будь-якої діяльності, що передбачає взаємодію з представниками вразливих категорій населення. Насамперед, це емпатія та чутливість до досвіду інших, яка дозволяє фахівцю помічати неочевидні сигнали тривоги, стресу чи невпевненості. Інклюзивна комунікація передбачає здатність говорити просто, зрозуміло, з урахуванням мовних або культурних бар'єрів, з повагою до особистості співрозмовника. Толерантність і повага до різноманіття допомагають створити безпечне середовище без дискримінації чи упереджень. Нарешті, етична відповідальність гарантує дотримання конфіденційності, недопущення експлуатації вразливого становища людини та дбайливе ставлення до її гідності.

Пріоритетні компетенції підсилюють якість взаємодії та формують основу для довгострокової довіри між працівником і представником вразливої групи. До них належить наставництво та підтримка, яке проявляється у готовності допомогти в адаптації, навчанні або виконанні завдань. Культура ненасильницького спілкування є виявом вміння не лише уникати конфліктів, а й вирішувати їх у конструктивний спосіб. Емоційний самоконтроль забезпечує стабільність поведінки працівника в умовах емоційного навантаження, яке нерідко супроводжує спілкування з людьми, що пережили кризові події. Антистигматизаційне мислення допомагає уникати прихованих або відкритих форм дискримінації на основі статусу, походження, стану здоров'я чи життєвого досвіду людини.

Додаткові компетенції є важливими у специфічних умовах, зокрема – при роботі з мультикультурними колективами або у динамічному середовищі. Міжкультурна компетентність дозволяє працівнику враховувати культурні особливості поведінки, традицій, релігійних переконань чи звичаїв, що впливають на сприйняття комунікації. Гнучкість і адаптивність до змін стає особливо актуальною в ситуаціях, коли підприємство швидко змінює підходи, або коли нові учасники колективу потребують особливих умов. Хоч ці компетенції не завжди потрібні кожному співробітнику, у певних випадках вони можуть виявитися критично значущими для забезпечення ефективного інклюзивного середовища.

Запропоновано *методичні рекомендації щодо використання карт інклюзивних компетенцій на підприємствах*. Їх апробовано на 5-х підприємствах Одеського регіону, у т.ч. на виробничому підприємстві ТОВ «Експедитор» (додаток Б.6), де було оцінено два блоки компетенцій та обґрунтовано вибір кандидатів за критеріями інклюзивності. Узагальнюючи результати апробації методичних рекомендацій, можна зробити *кілька важливих висновків*.

По-перше, впровадження карт інклюзивних компетенцій виявилось дієвим інструментом підвищення якості рекрутингу та внутрішнього аналізу

персоналу. Підприємства, які апробували ці карти, відзначили зростання усвідомленості щодо цінностей інклюзії серед співробітників і управлінського персоналу, підвищення довіри та відкритості в колективах.

По-друге, карти дозволили точніше виявляти потенційні ризики дезінтеграції команд, вчасно реагувати на приховані упередження та ефективно підтримувати процес адаптації нових працівників з вразливих категорій. Це забезпечило зменшення плинності кадрів та покращення внутрішнього мікроклімату.

По-третє, застосування методичних рекомендацій у поєднанні з інструментами оцінювання (шкали, інтерпретація, питання для співбесіди) дало змогу гармонізувати кадрову політику з принципами ESG та соціальної відповідальності. Апробація довела, що карта інклюзивних компетенцій може стати як HR-інструментом, так і елементом стратегічного управління змінами.

Загалом, апробація засвідчила доцільність масштабування практики використання карт інклюзивних компетенцій на підприємствах різного профілю, особливо в умовах відновлення економіки, розбудови інклюзивного ринку праці та дотримання принципів соціальної справедливості. Можна стверджувати, що систематичне застосування карт інклюзивних компетенцій допомагає не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й зробити організацію більш відкритою та етично конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Б. Системи оцінювання залученості різних груп. *Системи оцінювання залученості різних груп* – це інструменти управління персоналом, що дозволяють вимірювати рівень його участі, мотивації, задоволеності й лояльності працівників з різних соціальних, демографічних та професійних категорій. Вони застосовуються для того, щоб виявити, наскільки працівники відчують себе включеними до командних, управлінських і стратегічних процесів, а також для визначення бар'єрів участі у роботі. Особливо

актуальними ці системи є для підприємств, які впроваджують принципи інклюзії, різноманіття та корпоративної відповідальності.

Типи систем оцінювання залученості [233-238] включають:

- опитувальники залученості (Engagement Surveys);
- індекси залученості (Employee Engagement Index);
- 360-градусна оцінка з фокусом на залученість;
- аналітика на основі HRIS і People Analytics;
- інтерв'ю виходу або інтерв'ю з утримання (stay/exit interviews);
- моніторинг залученості через KPI/OKR;
- платформи зворотного зв'язку в реальному часі (pulse surveys, check-ins);
- системи інклюзивного аудиту (наприклад, DEI-індекси).

Вплив таких систем на інноваційний розвиток проявляється через підвищення рівня ініціативності персоналу, зменшення опору змінам, покращення командної співпраці та формування середовища, де кожен відчуває свою цінність і внесок. За допомогою даних про залученість можна оперативно адаптувати стратегії розвитку, впроваджувати внутрішні інновації та активізувати «голос персоналу» як джерело нових ідей.

Інклюзивність враховується у таких системах через: відокремлений аналіз залученості уразливих груп (ВПО, людей з інвалідністю, представників меншин), включення питань про безпеку, прийняття, рівні можливості; порівняння динаміки залученості між групами; врахування зворотного зв'язку від осіб, які зазвичай не мають доступу до рішень; а також адаптацію форматів оцінювання до можливостей і потреб різних працівників. Це забезпечує системне виявлення прихованих бар'єрів до участі та підтримує формування інклюзивного середовища, що сприяє сталому інноваційному розвитку.

Взаємозв'язок факторів залученості персоналу та показників інноваційного розвитку підприємства є ключовим у сучасній управлінській

практиці, особливо в умовах трансформаційної економіки та зростаючої ролі людського капіталу [239-244].

Залученість персоналу – це психологічний стан, що характеризується емоційною відданістю, мотивацією до роботи та бажанням працівника робити «більше, ніж очікується». У дослідженнях Gallup (2022) зазначено, що підприємства з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21% вищу продуктивність та на 22% вищий рівень інноваційної активності, порівняно з компаніями, де залученість є низькою [239]. Іншими словами, такі фактори залученості, як відчуття підтримки з боку керівництва, можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень та включення в процес прийняття рішень, прямо впливають на створення інноваційного середовища. За результатами дослідження компанії Deloitte (2021), у компаніях, де працівники вважають себе залученими, кількість поданих внутрішніх ініціатив зростає у 3,2 раза, а ефективність запроваджених інновацій – у 2,1 раза [240]. В Україні згідно з опитуванням Центру економічного відновлення (2023), у виробничих компаніях із системами зворотного зв'язку та залученням персоналу в проєктну діяльність рівень подання інноваційних пропозицій вищий у середньому на 48%, а рівень реалізації інновацій – на 31%, ніж у компаніях без таких практик [241].

Таким чином, можна стверджувати, що залученість персоналу не просто покращує внутрішню атмосферу на підприємстві, а безпосередньо впливає на його здатність до інновацій. Застосування систем оцінювання залученості, особливо в поєднанні з інклюзивними практиками, формує платформу для сталого інноваційного розвитку.

Проте послідовність формування залученості персоналу з позицій компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства базується *на системному впровадженні інструментів, що одночасно розвивають компетенції працівників і створюють умови для їх активної участі в інноваційних трансформаціях* (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Алгоритм формування залученості персоналу з позицій компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства
(джерело: авторська розробка)

Запропонований алгоритм включає кілька послідовних етапів:

Етап 1. Оцінка вихідного рівня залученості та компетентностей, де спочатку проводиться діагностика за допомогою анкет, індексів залученості (наприклад, Gallup Q12), а також оцінювання ключових компетенцій персоналу відповідно до потреб інноваційної стратегії підприємства.

Етап 2. Визначення цільових груп і ключових компетенцій для розвитку, де визначаються категорії працівників (напр., технологи, менеджери, працівники з вразливих груп) та компетентності, які потрібно

активізувати: критичне мислення, інноваційність, адаптивність, цифрова грамотність, інклюзивність тощо.

Етап 3. Розробка карти компетенцій та каналів залучення, де формується індивідуалізована або групова карта інклюзивних компетенцій із прив'язкою до етапів інноваційного циклу, визначаються форми залучення (участь у внутрішніх інноваційних проєктах, мікропропозиції, воркшопи).

Етап 4. Створення умов для розвитку залученості, де запроваджуються програми наставництва, міжфункціональні проєкти, платформи для подання ідей (наприклад, корпоративні хаби), а також зворотний зв'язок, визнання досягнень і відкриті канали комунікації.

Етап 5. Освітні й мотиваційні програми, де провадяться навчання з розвитку soft skills, цифрових навичок, управління інноваціями, а також спеціальні заходи з формування інклюзивного мислення та емпатії.

Етап 6. Моніторинг і адаптація, де встановлюються КРІ залученості (рівень ініціатив, участі, індекси емоційної залученості), відбувається їх порівняння між групами, а також корекція програми на основі отриманих результатів.

Етап 7. Інтеграція результатів в систему інноваційного управління, де дані про залучення та розвинені компетентності використовуються для формування кадрового резерву, розробки внутрішніх інновацій, стратегічного планування людських ресурсів.

Таким чином, алгоритм формування залученості персоналу з позицій компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства *поєднує оцінювання, розвиток, мотивацію, інклюзивність і управлінський супровід*, що дозволяє перетворити залученість на каталізатор інноваційного розвитку підприємства.

Його наповненість та результативність є об'єктом системи оцінки залученості різних груп (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Індикатори оцінки етапів формування залученості персоналу в контексті компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (джерело: авторська розробка за підходами [242-246])

Етап	Елемент системи оцінки			
	Об'єкт оцінки	Періодичність	Мета оцінки	Показники
1. Оцінка вихідного рівня залученості та компетентності	Працівники (усі категорії)	Раз на рік або при впровадженні змін	Визначити стартовий рівень залученості та компетентності	Індекси Gallup Q12, самооцінка компетентності
2. Визначення цільових груп і ключових компетенцій	Цільові групи персоналу	Разово на етапі впровадження	Сегментація персоналу за потребами розвитку	Кількість цільових груп, розриви в компетенціях
3. Розробка карти компетенцій та каналів залучення	Карта компетенцій, канали залучення	Разово, з оновленням щороку	Налагодити механізми залучення	Наявність карт, рівень охоплення каналів
4. Створення умов для розвитку залученості	Організаційні практики, внутрішні платформи	Щокварталу	Перевірка наявності умов для залучення	Кількість платформ, зворотний зв'язок, участь
5. Освітні й мотиваційні програми	Програми навчання, участь у заходах	Щопівроку	Оцінка ефективності розвитку компетенцій	Рівень задоволеності, рівень проходження курсів
6. Моніторинг і адаптація	Індекси залученості, динаміка участі	Щокварталу	Коригування стратегії залучення	Зміни в індексах залученості, участі
7. Інтеграція результатів в систему інноваційного управління	Управлінські рішення, кадровий резерв	Щороку	Оцінка ефективності використання результатів	Включення в кадрові рішення, вплив на інновації

За умов посилення турбулентності середовища зростають потреби в інклюзивному середовищі та динамічному оновленні компетенцій. Розроблена систематизація індикаторів оцінки (див. табл. 3.10) стає універсальним аналітичним інструментом компетентнісного управління в умовах інноваційного розвитку та інклюзивної економіки. Її практична цінність полягає в охопленні всіх ключових етапів формування залученості персоналу – від первинної діагностики до інтеграції результатів в управлінські рішення. Завдяки визначеним об'єктам оцінки, періодичності, цілям і показникам вона сприяє об'єктивному моніторингу ефективності HR-політик, забезпечує зворотний зв'язок і підґрунтя для адаптивного менеджменту персоналу. Запопонувана систематизація може бути адаптована як для виробничих, так і для сервісних підприємств, а її використання дає змогу забезпечити стратегічну відповідність між розвитком персоналу та інноваційними цілями бізнесу.

Пропонуються *такі підходи до розрахунку основних показників*, використаних у табл. 3.13 для оцінювання етапів формування залученості персоналу:

1. Індекси Gallup Q12. Gallup Q12 – це опитувальник із 12 запитань, які оцінюються за шкалою від 1 до 5 (або середнє арифметичне всіх відповідей на 12 запитань для одного працівника чи групи).

Загальний індекс залученості:

$$I_{Q12} = \frac{\sum_{i=1}^{12} \bar{S}_i}{12}, \quad (3.1)$$

де I_{Q12} – індекси Gallup Q12;

\bar{S}_i – середнє значення по питанню i .

2. Самооцінка компетентностей. Працівники самостійно оцінюють рівень володіння компетенціями за шкалою (зокрема, від 1 до 10):

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{i}, \quad (3.2)$$

де \bar{K} – середній рівень компетентностей;

K_i – оцінка компетенції i ;

n – кількість оцінених компетенцій, одиниць.

3. Кількість цільових груп – цей показник визначається простим підрахунком окремих категорій персоналу (молодь, люди з інвалідністю, ветерани, ВПО тощо). Формула для визначення кількості цільових груп:

$$N_{\text{цгр}} = n(\text{УКП}), \quad (3.3)$$

де $N_{\text{цгр}}$ – кількість цільових груп;

УКП – унікальні категорії працівників.

Розрив у компетенціях або різниця між бажаним і фактичним рівнем компетентності:

$$P = BR - \Phi P, \quad (3.4)$$

де P – розрив;

BR – базовий рівень;

ΦP – фактичний рівень.

4. Наявність карт, рівень охоплення каналів, яка фіксується у вигляді 0 (немає) або 1 (є). Рівень охоплення каналів:

$$R_{ох} = \frac{N_a}{N_{п}}, \quad (3.5)$$

де $R_{ох}$ – рівень охоплення;

N_a – кількість активних каналів зв'язку;

$N_{п}$ – загальна кількість передбачених каналів.

5. Кількість платформ, зворотний зв'язок, участь
Кількість платформ: простий підрахунок (наприклад, LMS, Slack, корпоративний портал тощо).

5.1 Рівень зворотного зв'язку:

$$R_{зз} = \frac{N_{факт}}{N_{заг}} * 100\%, \quad (3.6)$$

де $R_{зз}$ – рівень зворотного зв'язку;

$N_{факт}$ – кількість працівників, які надали фідбек;

$N_{заг}$ – загальна кількість працівників.

5.2 Рівень участі:

$$R_{уч} = \frac{N_{уч}}{N_{запр}} * 100\%, \quad (3.7)$$

де $R_{уч}$ – рівень участі;

$N_{уч}$ – кількість учасників заходу;

$N_{запр}$ – кількість запрошених або цільової групи.

6. Рівень задоволеності навчанням:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{i}, \quad (3.8)$$

де \bar{S} – середній рівень задоволеності;

S_i – оцінка задоволеності i -им працівником програми програми;

i – кількість працівників, що оцінювали та проходили навчання.

7. Рівень проходження курсів:

$$P_{\text{курс}} = \frac{N_{\text{зав}}}{N_{\text{реєстр}}} * 100\%, \quad (3.9)$$

де $P_{\text{курс}}$ – процент проходження курсів;

$N_{\text{зав}}$ – кількість працівників, які завершили курс;

$N_{\text{реєстр}}$ – загальна кількість зареєстрованих.

Збір даних для наведених показників, що оцінюють рівень залученості персоналу, є критично важливим етапом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах компетентнісного підходу. Ці показники охоплюють і кількісні аспекти (рівень участі, проходження курсів, кількість платформ), і якісні (індекси Gallup Q12, самооцінка компетентностей, задоволеність), що вимагає мультиінструментального збору інформації: анкетування, інтерв'ю, дані HRIS, LMS, аналітика зворотного зв'язку.

Належна інтерпретація результатів (додаток Б.7) передбачає не лише розрахунок середніх чи відсоткових значень, а й порівняння з еталонними значеннями, аналіз динаміки та виявлення ризиків (високі розриви в компетенціях, низька участь окремих цільових груп). Важливо звертати увагу на залученість вразливих категорій населення, що потребує деталізованої сегментації даних. Також системна інтерпретація показників дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й сформулювати дорожню карту для

покращення кадрового забезпечення підприємства, потрібного для його інноваційного розвитку.

В. Інклюзивні навчальні траєкторії (e-learning, менторство).

Інклюзивні навчальні траєкторії передбачають побудову індивідуалізованого освітнього шляху для працівників з урахуванням їхніх потреб, можливостей, досвіду та обмежень [247-256]. У межах цього підходу застосовуються *цифрові технології (e-learning платформи)*, що забезпечують доступність навчального контенту в зручному форматі, а також менторські програми, які дозволяють представникам вразливих груп (включно з особами з інвалідністю, ветеранами, ВПО) отримувати підтримку, адаптацію та професійний супровід [247-255]. Така модель (*розглянуто далі – див.п.3.3*) сприяє розвитку індивідуального потенціалу, підвищенню залученості й професійній реалізації незалежно від стартових умов працівника.

Г. Зворотний зв'язок і платформи участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи). *Зворотний зв'язок і платформи участі* [257-262] формують відкриту комунікаційну екосистему всередині підприємства, де кожен працівник має змогу не лише висловити свою думку, а й безпосередньо впливати на процеси інноваційного розвитку. *Інноваційні майстерні, креативні сесії та соціальні ініціативи* [258-266] виступають каналами залучення персоналу до генерації ідей, обговорення проблем, пошуку рішень та формування проєктів, що мають соціальне чи виробниче значення (*розглянуто далі – див.п.3.3*). Такі формати сприяють посиленню мотивації, визнанню різноманітності думок, розвитку культури довіри та підвищенню інклюзивності управлінських рішень.

Відтак, можна узагальнити, що кожен із інструментів, що формують інклюзивний базис компетентнісного управління, виконує унікальну функцію в системному забезпеченні інноваційного розвитку підприємства:

– карти інклюзивних компетенцій виступають вихідною точкою для визначення професійного потенціалу персоналу, акцентуючи увагу на

відповідності компетентностей викликам інновацій та потребам різних соціальних груп;

- системи оцінювання залученості дозволяють здійснювати регулярний моніторинг включеності представників усіх груп у процеси розвитку, забезпечуючи виявлення бар'єрів та недоліків у кадровій політиці;

- інклюзивні навчальні траєкторії, побудовані за принципами e-learning та менторства, забезпечують адаптивне зростання працівників, створюючи рівні можливості для професійного розвитку незалежно від стартових умов;

- зворотний зв'язок і платформи участі забезпечують інтерактивну взаємодію працівників із системою управління, стимулюючи ініціативність, довіру та соціальну згуртованість.

У сукупності ці інструменти утворюють цілісну систему, де кожен елемент доповнює інший: оцінювання формує підґрунтя для прийняття рішень; карти компетенцій задають вектор розвитку; навчальні траєкторії реалізують розвиток; платформи участі підтримують культуру інноваційності та інклюзивності. Такий взаємозв'язок забезпечує системність управлінських дій, знижує ризики упередженості, підвищує ефективність впроваджених рішень і забезпечує сталий інноваційний розвиток підприємства через активне включення людського капіталу.

3.3 Механізм, інструменти та рекомендації щодо формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку

Розробка механізму, інструментів та рекомендацій щодо формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку включає такі складові:

- а) визначення сутності механізму, опис етапів його створення та складу процесоутворюючої компоненти;

б) добір інструментів, застосовних для формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку; рекомендації щодо їх секторального застосування;

в) розробка рекомендацій з використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства.

А. Сутність механізму формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку. Опис його компонент.

Механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку підприємства базується на принципах рівного доступу до професійного зростання, адаптивності навчання та інтеграції цінностей інклюзії в стратегічні завдання інноваційного оновлення.

Його основою є системний підхід, що враховує потреби різноманітних груп працівників, підтримує розвиток soft- і digital-компетентностей та забезпечує безперервний зворотний зв'язок для вдосконалення управлінських рішень (рис. 3.6).

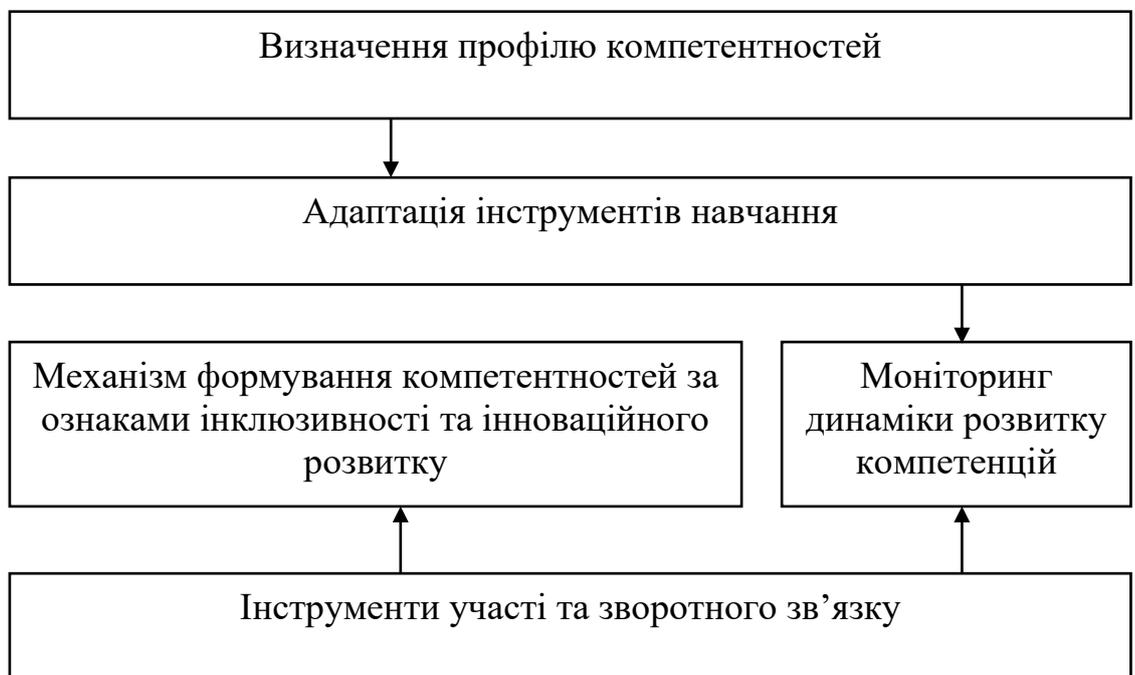


Рисунок 3.6 – Механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку підприємства

(джерело: авторська розробка)

Механізм включає *такі ключові компоненти*:

- визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки: використання карт компетенцій, індексів адаптивності, цифрової грамотності, інноваційного мислення, емоційного інтелекту;
- адаптація інструментів навчання до потреб представників вразливих категорій (ВПО, осіб з інвалідністю, жінок, молоді, людей старшого віку): створення гнучких траєкторій (e-learning, змішане навчання), інклюзивних корпоративних академій, залучення менторів і фасилітаторів;
- інструменти участі та зворотного зв'язку: платформи обміну ідеями, інноваційні майстерні, внутрішні соціальні ініціативи, цифрові канали опитування, аналітика залученості;
- моніторинг динаміки розвитку компетенцій: системи КРІ, опитування працівників, аудити включеності, оцінка результативності навчання й застосування нових компетенцій у роботі.

Уся система працює як єдиний контур: дані з інструментів оцінювання дозволяють коригувати навчальні програми, а відкриті платформи забезпечують живий обмін знаннями та досвідом. Такий механізм не лише розвиває інноваційний потенціал персоналу, а й формує інклюзивну корпоративну культуру, яка сприяє згуртованості та ефективності всієї організації. Компонента 1 – Визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки – формалізує процесну основу та є процесоутворюючою.

Відповідно управлінська діяльність здійснюватиметься у *кілька етапів*:

1. Ідентифікація стратегічних цілей підприємства у контексті інноваційного розвитку, цифровізації та інклюзивності. На цьому етапі визначаються ключові напрями, у яких працівники повинні демонструвати здатність до змін, навчання, креативності та співпраці в різноманітному середовищі.

2. Аналіз вимог до компетентностей – дослідження потреб виробничих процесів, технологічних змін, інклюзивних практик, зокрема адаптації до роботи з представниками вразливих груп. Формується попередній перелік компетентностей, включно з digital skills, інноваційним мисленням, емоційним інтелектом, адаптивністю.

3. Формування карт компетентностей для окремих посад або функціональних напрямів. Карта містить перелік ключових компетенцій, рівнів їх прояву, поведінкових індикаторів та інклюзивних модифікаторів (наприклад, здатність працювати в мультикультурних командах чи з людьми з інвалідністю).

4. Оцінка наявного рівня компетенцій персоналу за допомогою інструментів самооцінки, експертного оцінювання, цифрових опитувальників, використання індексів адаптивності (наприклад, Ability to Change Index), цифрової грамотності (Digital Competence Framework) та шкал емоційного інтелекту.

5. Визначення прогалин і пріоритетів розвитку, виявлення ключових ризиків у компетентнісному полі підприємства (наприклад, низький рівень інклюзивного лідерства чи недостатня гнучкість персоналу до нових цифрових форматів).

6. Інтеграція результатів у HR-стратегію підприємства: формування адаптивних навчальних програм, оновлення процедур рекрутингу, наставництва, оцінювання результативності та підтримки інклюзивного середовища.

Послідовна реалізація наведених дій дозволяє системно поєднати управлінське бачення, соціальну відповідальність і потребу в інноваційних трансформаціях, забезпечуючи ефективну підготовку персоналу до інклюзивних викликів сучасної економіки.

Наведений алгоритм визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки застосовано для ТОВ «Експедитор» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Алгоритм визначення профілю компетентностей для ТОВ «Експедитор» з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки (джерело: авторська розробка)

Етап алгоритму	Опис дій
1. Ідентифікація стратегічних цілей	Покращення цифровізації обліку, підвищення сервісу, інклюзивне працевлаштування (ВПО, люди з інвалідністю, жінки старшого віку).
2. Аналіз вимог до компетентностей	Необхідність цифрової грамотності, емоційного інтелекту, інноваційного мислення, інклюзивної комунікації.
3. Формування карти компетентностей	Карта включає навички роботи з POS, взаємодію з клієнтами з інвалідністю, адаптивність до змін асортименту, пропозицію товарів.
4. Оцінка наявного рівня компетентностей	Лише 40% мають цифрові навички, 30% – емоційний інтелект, 10% – інноваційність у роботі.
5. Визначення прогалів	Низький рівень інклюзивної комунікації, потреба в мікронавчанні та розвитку клієнтських навичок.
6. Інтеграція в HR-стратегію	Менторство для ВПО, e-learning з цифрових навичок, майстерні з покращення логістики та сервісу.

ТОВ «Експедитор» працює в галузі роздрібної торгівлі та вантажних перевезень, що зумовлює потребу в поєднанні клієнтоорієнтованих, логістичних, цифрових і комунікативних компетентностей. З огляду на мультисекторну діяльність та контакт із різними групами клієнтів, було важливо враховувати інклюзивний підхід у формуванні профілю працівника. Отримано такі результати за відповідними блоками:

1. Ідентифікація стратегічних цілей. Підприємство прагне автоматизувати процеси обліку й доставки, покращити якість обслуговування та підвищити соціальну відповідальність (зокрема, через працевлаштування ВПО, людей з інвалідністю, жінок старшого віку на адміністративних та торгових посадах).

2. Аналіз вимог до компетентностей. Для продавців-консультантів та логістичних фахівців критичними є такі компетенції: цифрова грамотність

(робота з CRM, сканерами, мобільними терміналами), емоційний інтелект (робота з клієнтами в кризових ситуаціях), інноваційне мислення (пропозиція покращень щодо логістичних маршрутів або викладки товару), інклюзивна комунікація.

3. Формування карти компетентностей. Для позиції продавця-консультанта вона включає: базову цифрову грамотність, навички інклюзивної взаємодії (зокрема, вміння обслуговувати клієнтів з вадами слуху), адаптивність (реакція на зміну асортименту), базове інноваційне мислення (пропозиція супутніх товарів).

4. Оцінка наявного рівня компетентностей. Проведено самооцінку та спостереження на робочому місці. Виявлено, що лише 40% працівників вільно користуються POS-обладнанням; 30% проявляють ознаки високого емоційного інтелекту, проте лише 10% здатні запропонувати креативні рішення у сфері обслуговування.

5. Визначення прогалин. Найбільша потреба – розвиток інклюзивної комунікації, оскільки підприємство планує обслуговування клієнтів з обмеженими можливостями. Також фіксується потреба в мікронавчанні з інноваційних підходів до клієнтського сервісу та логістики.

6. Інтеграція в HR-стратегію. Упроваджено менторську програму для адаптації нових працівників з числа ВПО, e-learning-модулі з цифрових навичок та організовано серію інноваційних майстерень із залученням персоналу для розробки покращень у доставці товарів.

Застосування цього алгоритму дозволило ТОВ «Експедитор» виявити «вузькі місця» в компетентнісному профілі персоналу, узгодити їх з інклюзивними цілями свого розвитку, сформувати пакет інклюзивно орієнтованих заходів на ринку роздрібної торгівлі та логістики.

Для кожного з етапів визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки пропонуються *такі індикатори досягнення цілей відповідного етапу* (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Індикатори досягнення мети відповідного етапу
(джерело: авторська розробка)

Етап алгоритму	Опис мети етапу та індикаторів її досягнення	
	Мета	Індикатори досягнення
1. Ідентифікація стратегічних цілей	Визначити напрями розвитку підприємства, що потребують інклюзивного та інноваційного оновлення.	Наявність оновленої стратегії; включення інклюзивних та інноваційних цілей у стратегічні документи; частка стратегічних цілей з інклюзивними аспектами.
2. Аналіз вимог до компетентностей	Встановити перелік компетентностей, необхідних для реалізації стратегії.	Список затверджених компетентностей; відповідність переліку вимогам цифрової трансформації та інклюзії; частка компетентностей, що мають інклюзивні характеристики.
3. Формування карти компетентностей	Створити структуру компетентностей з урахуванням посад, напрямів, інклюзивних модифікаторів.	Кількість створених карт; наявність інклюзивних модифікаторів у 100% карт; частка охоплення посад картами.
4. Оцінка наявного рівня компетентностей	Зібрати дані про фактичні рівні компетенцій працівників.	частка працівників, які пройшли оцінювання; середній бал за ключовими компетенціями; рівень відповідності фактичних показників вимогам карти.
5. Визначення прогалів і пріоритетів розвитку	Ідентифікувати відхилення між бажаним і фактичним станом.	Кількість виявлених прогалів; частка працівників з критичними розривами; створення матриць потреб у навчанні.
6. Інтеграція результатів у HR-стратегію	Використати результати для коригування політики управління персоналом.	Кількість оновлених HR-процедур; кількість запроваджених навчальних програм; частка працівників, охоплених менторством/навчанням.

Розроблена та наведена на рис. 3.7 структурно-логічна схема відображає послідовність дій щодо формування профілю компетентностей персоналу на підприємстві з урахуванням принципів інклюзивності та викликів інноваційного розвитку.

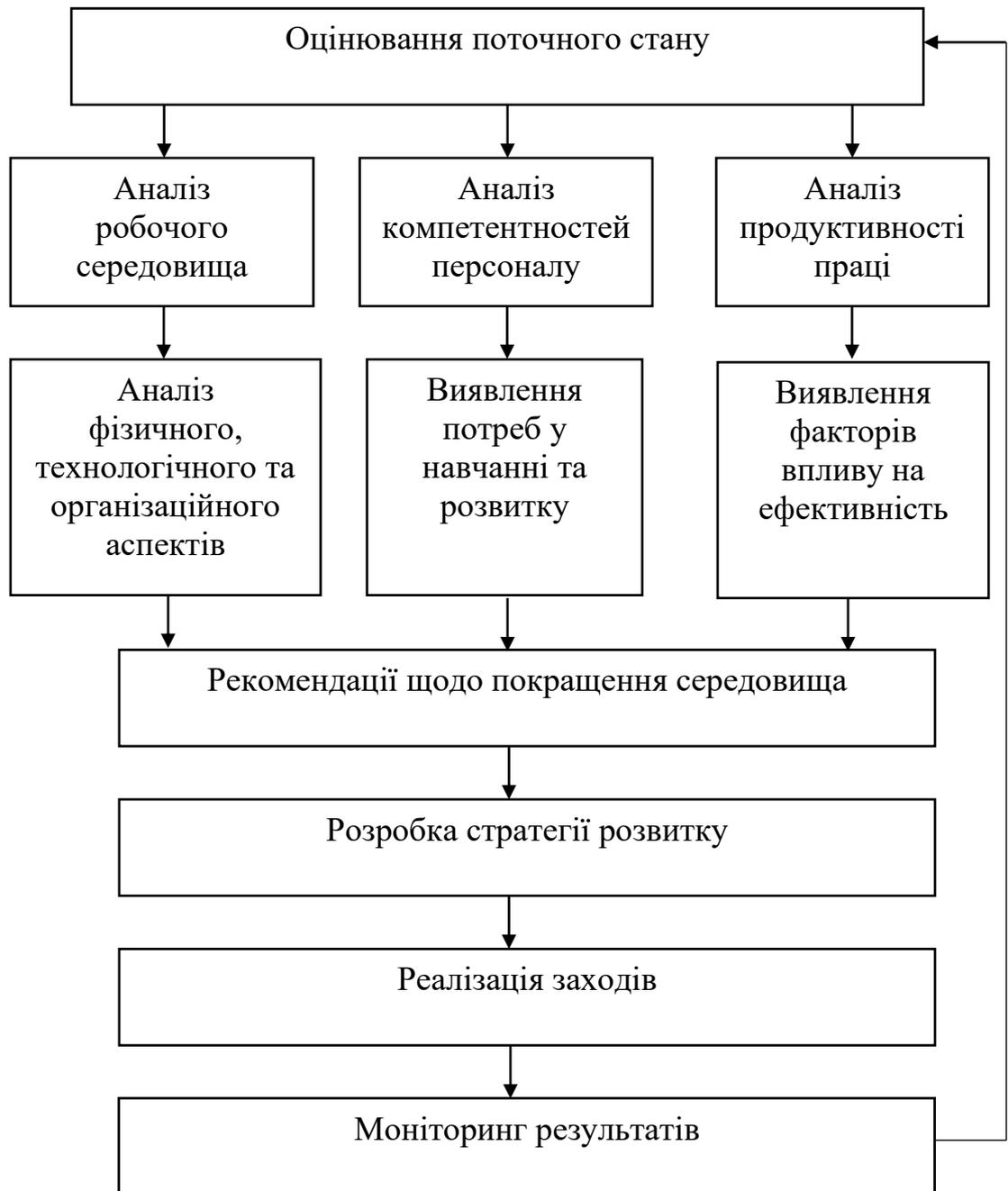


Рисунок 3.7 – Структурно-логічна схема формування профілю компетентностей персоналу на підприємстві з урахуванням принципів інклюзивності та викликів інноваційного розвитку (джерело: авторська розробка)

На першому етапі відбувається оцінювання поточного стану, яке включає три ключові напрямки:

– аналіз робочого середовища, що деталізується через оцінку фізичних, технологічних та організаційних аспектів доступності, інклюзивності, сприятливості до креативної праці;

– аудит компетентностей персоналу, який дозволяє виявити рівень ключових та інклюзивних компетенцій (цифрова грамотність, інноваційне мислення, емоційний інтелект, толерантність, адаптивність), а також потреби у навчанні;

– аналіз продуктивності праці, який фокусується не лише на результативності, а й на факторах ефективності, пов'язаних з середовищем та мотивацією персоналу.

Ці три аналітичні компоненти інтегруються в етап формування рекомендацій щодо покращення середовища та профілю компетентностей. На основі цього розробляється стратегія розвитку, що враховує як компетентнісні орієнтири, так і інклюзивні потреби працівників.

Далі відбувається реалізація заходів, які можуть включати впровадження інклюзивних навчальних траєкторій, створення платформ зворотного зв'язку, адаптацію робочих місць тощо.

Фінальним етапом є моніторинг результатів, який передбачає аналіз досягнутих змін за допомогою індикаторів адаптивності, індексів інклюзивності, рівня задоволеності, ефективності інноваційного середовища. Це забезпечує зворотний зв'язок і адаптацію системи управління.

Б. Інструменти, застосовні для формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку. Рекомендації щодо їх секторального застосування. Застосовними для формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку в умовах зростання інклюзивності економіки та масових інноваційних змін, є такі *інструменти формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку, згруповані за рівнем універсальності:*

а) універсальні інструменти – ті, що придатні для всіх типів підприємств. Це:

- карти інклюзивних компетенцій;
- системи оцінювання залученості персоналу;
- індекси адаптивності, цифрової грамотності, інноваційного мислення, емоційного інтелекту;

б) гнучкі інструменти – ті, що потребують адаптації до контексту:

- e-learning-платформи;
- менторські програми;
- зворотний зв'язок і платформи участі;
- соціальні ініціативи;

в) специфічні інструменти – ті, що ефективні лише в окремих секторах:

- інноваційні майстерні;
- внутрішні корпоративні проєкти;
- системи внутрішнього моніторингу та аудиту компетентностей.

Серед наведеного переліку для виробничих підприємств застосовні такі інструменти:

- карти інклюзивних компетенцій, які дозволяють структурувати вимоги до працівників з урахуванням інклюзії та технологічних інновацій у виробничому процесі;

- системи оцінювання залученості персоналу, які призначені для збереження продуктивності та зниження плинності кадрів;

- індекси адаптивності, що особливо актуальні в умовах зміни технологій та впровадження автоматизації;

- індекси цифрової грамотності, що забезпечують успішну інтеграцію персоналу в цифрові виробничі платформи (MES, ERP тощо);

- e-learning-платформи, які дозволяють масштабувати навчання на виробництві без відриву від робочого процесу;

- менторські програми, які сприяють передачі досвіду від кваліфікованих працівників до молодих або вразливих груп;

- інноваційні майстерні, що використовуються для розробки нових технологічних рішень, впровадження бережливого виробництва тощо;
- внутрішні корпоративні проекти як інструмент розвитку лідерських компетентностей серед технічного персоналу.

Серед цих інструментів найбільш результативними та такими, що одночасно забезпечують і інклюзію, і інноваційний розвиток, є:

- карти інклюзивних компетенцій, оскільки вони дозволяють одночасно врахувати потреби вразливих груп (інклюзія) та адаптувати компетентнісний профіль до нових технологічних і організаційних вимог (інновації);

- E-learning-платформи, оскільки вони забезпечують доступ до навчання для працівників з різним рівнем фізичних можливостей, географічним розташуванням і навчальними потребами, одночасно підвищуючи рівень цифрових та інноваційних компетенцій;

- менторські програми, оскільки вони дозволяють новачкам або представникам уразливих категорій адаптуватися до високотехнологічного виробництва, водночас стимулюючи передачу інноваційних знань та соціальну інтеграцію;

- інноваційні майстерні, оскільки вони сприяють створенню спільних рішень у змішаних командах (включаючи ВПО, осіб з інвалідністю, молодь), активізують участь працівників у вдосконаленні процесів та стимулюють культуру інновацій.

Саме ці чотири інструменти пропонуються для впровадження на підприємствах різних розмірів та видів діяльності.

Перший інструмент – карти інклюзивних компетенцій (розкрито у п.3.2). Для їх впровадження необхідно [267-271] змінити управлінські операції, запровадивши систематичне оцінювання персоналу, інтеграцію принципів інклюзії в кадрову політику, адаптацію процесів рекрутингу, підвищення кваліфікації та побудову індивідуальних траєкторій розвитку, орієнтованих на інноваційність і різноманіття працівників.

Другий інструмент – E-learning-платформи – потужний інструмент, спрямований на забезпечення доступного, персоналізованого та гнучкого навчання в умовах цифрової трансформації з варіативністю у витратах часу, фінансів та локації, що сприяє швидкому та фокусному розвитку інклюзивних та, набуття інноваційних компетентностей. Вибір критеріїв для оцінювання платформ та ресурсів e-learning, орієнтованих на формування інклюзивних та інноваційних компетентностей, базується на вимогах сучасного інклюзивного середовища, інноваційної економіки та принципів компетентнісного підходу. Висуваються такі критерії [272-283], які трактуються у такий спосіб:

а) доступність для вразливих груп – ключовий критерій, оскільки інклюзивність передбачає рівний доступ до навчання незалежно від фізичних можливостей, мови, соціального статусу чи місця проживання. Платформи, що відповідають стандартам доступності WCAG (<https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua/>), значно підвищують шанси на ефективну участь усіх категорій населення;

б) інтерактивність – як платформа сприяє глибшому засвоєнню матеріалу, формує практичні навички та активізує користувача. Інтерактивні інструменти, як-от симуляції або кейс-стаді, особливо важливі для розвитку соціальних і комунікативних компетенцій;

в) інклюзивна тематика – чи дозволяють платформи, що включають теми різноманіття, справедливості та інклюзії, формувати відповідні компетентності, розвивати емпатію та розуміння соціальної відповідальності;

г) можливість персоналізації – чи враховує платформа різні стартові рівні підготовки та потреби користувачів, тобто чи передбачене персоналізоване навчання;

д) легкість використання (UX/UI) – чи передбачає платформа простоту доступу. Зрозумілий інтерфейс зменшує технічні бар'єри й забезпечує ширший охоп, включно з людьми старшого віку, з інвалідністю чи з низьким рівнем цифрової грамотності;

е) мультимовність навчання – чи передбачен вибір мови навчання. Забезпечення можливості навчання рідною мовою є критичним для ефективного засвоєння матеріалу, а мультимовна підтримка підвищують рівень інклюзії;

ж) вартість навчання – цінова доступність навчання. Безкоштовні або умовно безкоштовні платформи дозволяють залучати до навчання ширший прошарок населення, включаючи вразливі групи;

з) сертифікація – чи передбачена сертифікація після завершення навчання. Наявність сертифіката підтверджує набуті компетенції та може бути використана для працевлаштування, що підсилює соціальну інтеграцію;

к) сумісність з пристроями – наявність мобільної версії платформи. Мобільність навчання дозволяє проходити курси в будь-який час і в будь-якому місці, що особливо важливо для осіб із нестабільним графіком або проживанням у віддалених регіонах;

л) зворотний зв'язок та підтримка – чи передбачене вирішення поточних проблем користувачів з боку розробників або власників платформ. Забезпечення технічної та менторської підтримки підвищує ефективність навчання для новачків та осіб із низьким рівнем цифрових навичок.

Критерії вибору e-learning платформ та ресурсів для набуття інклюзивних компетентностей зведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Критерії вибору e-learning платформ та ресурсів для набуття інклюзивних компетентностей (джерело: авторська розробка)

Критерій	Опис критерію	Можливі варіації
1	2	3
1.Доступність для вразливих груп	Наявність адаптивного дизайну, субтитрів, мовних варіантів.	– висока (WCAG 2.1 AA+); – середня (лише субтитри); – низька (без адаптацій);
2.Інтерактивність	Рівень залучення користувачів до навчального процесу.	– висока (симуляції, кейси); – середня (тести, відео); – низька (текстові модулі);

Продовження табл. 3.16

1	2	3
3.Інклюзивна тематика	Чи охоплює платформа курси з DEI (diversity, equity, inclusion).	– присутня в основному каталозі; – лише в окремих курсах; – відсутня;
4. Можливість персоналізації	Наявність персоналізованих маршрутів навчання.	– індивідуальні траєкторії; – рекомендовані курси; – статичне навчання;
5. Легкість використання (UX/UI)	Зручність інтерфейсу для людей з різними потребами.	– інтуїтивно зрозумілий; – базова адаптація; – складний у навігації;
6. Мова навчання	Наявність курсів українською або мультимовною підтримкою.	– українська/англійська; – англійська тільки; – обмежена доступність;
7. Вартість	Вартість передплати або окремих курсів.	– безкоштовно; – умовно безкоштовно; – платно;
8. Сертифікація	Можливість отримати офіційне підтвердження проходження навчання.	– з міжнародним сертифікатом; – внутрішній сертифікат; – без сертифікатів;
9. Сумісність з пристроями	Можливість навчатися з мобільних, планшетів, ПК.	– повна сумісність; – часткова сумісність; – лише десктоп;
10. Зворотний зв'язок та підтримка	Доступність менторів, технічної підтримки та спільнот.	– підтримка 24/7; – менторство; – обмежена або відсутня підтримка.

Релевантними критеріями вибору e-learning платформ і ресурсів для формування інноваційних компетентностей є такі (табл. 3.17).

Як бачимо, до спільних критеріїв вибору e-learning платформ для формування як інклюзивних, так і інноваційних компетентностей належать: можливість персоналізованої траєкторії навчання, інтерактивність контенту, наявність зворотного зв'язку та менторства, доступність мультимедійних і адаптивних форматів, мовна доступність, а також актуальність змісту.

Таблиця 3.17 – Критерії вибору e-learning платформ та ресурсів для набуття інноваційних компетентностей (джерело: авторська розробка)

Критерій	Опис
1. Наявність курсів з інноваційного мислення	Платформа повинна включати програми, спрямовані на розвиток креативності, дизайн-мислення, підприємницького підходу.
2. Інтерактивність навчального контенту	Курси мають містити завдання, симуляції, кейси, що стимулюють аналітичне мислення та здатність до інновацій.
3. Актуальність змісту	Матеріали повинні відповідати сучасним викликам і технологіям (AI, blockchain, sustainability, digital tools тощо).
4. Можливість персоналізації траєкторії навчання	Важливою є адаптація навчального шляху до потреб та рівня слухача, з можливістю гнучкого вибору модулів.
5. Інтеграція з практикою	Курсова база повинна включати реальні бізнес-кейси, міні-проекти або партнерські програми з компаніями.
6. Можливість зворотного зв'язку та менторства	Платформа має надавати механізми підтримки від тьюторів або менторів, що стимулює інноваційний розвиток.
7. Сертифікація з міжнародним визнанням	Наявність сертифікатів, які визнаються роботодавцями або профспільнотами.
8. Доступність мультимедійних та адаптивних форматів	Навчання має бути доступним через мобільні пристрої, включати відео, інтерактивні презентації, AR/VR.
9. Вартість і співвідношення ціна/якість	Раціональне співвідношення обсягу та якості контенту до вартості.
10. Мовна доступність	Наявність курсів українською, англійською чи іншими релевантними мовами.

Новим критерієм стає *можливість персоналізованої траєкторії навчання, що одночасно поєднує вимоги до інклюзивності та інноваційності* через індивідуальний підхід до розвитку компетентностей кожного користувача.

Третій інструмент – менторські програми. Пропонується такий перелік менторських програм:

– адаптаційне менторство – для нових працівників, зокрема представників вразливих груп, щоб підтримати їхній старт і інтеграцію в колектив;

– кар’єрне менторство – для розвитку професійної траєкторії, з урахуванням сильних сторін, індивідуальних потреб і бар’єрів учасників;

– менторство інновацій – для працівників, залучених до інноваційних проєктів, з акцентом на розвиток креативності, цифрових навичок та системного мислення;

– реверсивне менторство – коли молодші або менш досвідчені працівники навчають старших (наприклад, у сфері діджиталу), що сприяє інклюзії та взаємному збагаченню досвіду;

– групове менторство – для формування командної взаємодії, обміну знаннями та включення представників різних категорій до спільного розвитку.

У залежності від типу вразливої категорії працівника типи менторських програм зведено у чотири групи: працівники з обмеженим досвідом, молодь, випускники; старші працівники, які мають труднощі з цифровими технологіями; люди з інвалідністю або інші працівники з індивідуальними потребами; працівники з різним культурним чи соціальним досвідом (ВПО, біженці, представники меншин). Призначення програм та їх зміст наведено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Типи менторських програм, згруповані за ознакою типу вразливої категорії працівника (джерело: авторська розробка)

Тип вразливої категорії працівника	Тип менторської програми	Коротка характеристика
1	2	3
1. Молоді спеціалісти, працівники без досвіду	Адаптаційне менторство	Допомога в адаптації до робочого середовища, подолання стартових труднощів.
	Кар’єрне менторство	Побудова особистої траєкторії розвитку, розкриття потенціалу.

Продовження табл. 3.18

1	2	3
2. Старші працівники, які потребують цифрової адаптації	Реверсивне менторство	Навчання цифровим навичкам від молодших колег.
	Групове менторство	Обмін досвідом у команді, взаємне навчання.
3. Працівники з інвалідністю чи індивідуальними потребами	Адаптаційне менторство	Індивідуальний супровід з урахуванням особливостей.
	Кар'єрне менторство	Формування стратегії професійного розвитку відповідно до можливостей.
4. Внутрішньо переміщені особи, мігранти, представники меншин	Групове менторство	Інтеграція в колектив, формування відчуття приналежності.
	Менторство інновацій	Залучення до розробки нових ідей, подолання культурних бар'єрів.

Четвертий інструмент – інноваційні майстерні – це інтерактивні простори або події, які забезпечують практико-орієнтоване формування, розвиток та удосконалення компетентностей персоналу через залучення до спільної роботи, вирішення кейсів, генерацію ідей, апробацію рішень у контексті інклюзивності та інноваційного розвитку підприємства.

Інноваційні майстерні слід розглядати та застосовувати як інструмент формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку. Для цього виписано: їх мету, ієрархію цілей, різновиди та відмінності.

Головна мета інноваційних майстерень полягає у формуванні таких компетентностей, які відповідають вимогам інклюзивної економіки та сприяють інноваційному розвитку підприємства. Це включає розвиток співпраці, емпатії, цифрової гнучкості, критичного мислення, здатності до адаптації та участі в міждисциплінарних командах.

Ієрархія цілей інноваційних майстерень (її утворюють одна стратегічна мета, а також система тактичних і операційних цілей) має такий вигляд (рис. 3.8):



Рисунок 3.8 – Ієрархія цілей інноваційних майстерень (джерело: авторська розробка)

Різновиди інноваційних майстерень та їх відмінності представлено в табл. 3.19.

Ці майстерні створюють креативне робоче середовище та діють як «живі лабораторії» для підприємств, дозволяючи інтегрувати принципи рівності, різноманіття та інклюзії у щоденну практику, що водночас сприяє зміцненню інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності.

Таблиця 3.19 – Різновиди інноваційних майстерень та їх відмінності
(джерело: авторська розробка)

Тип майстерні	Опис	Ключова відмінність
1. Когнітивні	Формуються для розвитку навичок аналізу, мислення, стратегічного бачення.	Орієнтовані на інтелектуальні компетенції.
2. Цифрові	Навчають цифровим інструментам, програмам, інноваційним платформам (їх створенню та/або застосуванню).	Зосереджені на цифровій грамотності та технологічній адаптації.
3. Інклюзивно-креативні	Об'єднують людей різного походження для спільної розробки рішень.	Підкреслюють інклюзивну взаємодію та соціальний контекст.
4. Проектно-інкубаційні	Генерація бізнес-ідей та їх реалізація у вигляді прототипів/пілотів.	Результатом є практичний інноваційний продукт.
5. Рефлексивні	Формують емоційний інтелект, дають зворотний зв'язок, сприяють довірі.	Акцент на психологічному розвитку та підтримці.

В. Розробка рекомендацій з використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства. Рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства будуються на виокремленні компетенцій чотирьох типів:

- базових (толерантність, міжособистісна чутливість);
- функціональних (цифрові навички, командні комунікації);
- управлінських (інклюзивне лідерство, емоційний інтелект);
- інноваційних (відкритість до змін, мислення «знизу вверх»).

Визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки *адаптовано для умов випадку створення креативного робочого середовища з укрупненням етапності процесу до п'ятих взаємопов'язаних етапів* (табл. 3.20):

Таблиця 3.20 – Визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки для випадку створення креативного робочого середовища (*джерело: авторська розробка*)

Етап процесу	Основні процеси етапу
1. Оцінка продуктивності з урахуванням різноманіття компетенцій	Аналіз результатів роботи персоналу з урахуванням якісних і кількісних показників та рівня інклюзивної взаємодії.
2. Інклюзивний аудит компетентностей	Визначення рівня професійних, цифрових, соціальних компетентностей і виявлення потреб у розвитку.
3. Оцінка інклюзивності робочого середовища	Оцінка фізичних, технологічних та організаційних умов з погляду доступності та підтримки різноманіття.
4. Розробка інструментів підтримки інноваційно-інклюзивного потенціалу	Формування заходів для розвитку інклюзивності, інноваційного мислення, креативності, менторства.
5. Моніторинг, адаптація та розвиток	Контроль результатів, аналіз KPI, адаптація заходів до потреб персоналу та стратегії підприємства.

Розгорнута характеристика етапів:

1. Оцінка продуктивності з урахуванням різноманіття компетенцій: аналізується ефективність виконання функціональних обов'язків персоналом, при цьому важливим є не лише досягнення цільових показників, а й врахування рівня інклюзивної взаємодії в команді. Кількісні (обсяг виконаної роботи, строки реалізації) та якісні показники (якість обслуговування клієнтів різних категорій, застосування креативних рішень) дозволяють побачити інтеграцію інноваційного підходу в повсякденну діяльність.

2. Інклюзивний аудит компетентностей: аналіз не лише професійних знань та навичок, а й рівня цифрової грамотності, емоційного інтелекту, здатності до інклюзивної комунікації та командної взаємодії. Виявлення потреб у навчанні може передбачати і курси з новітніх технологій, і тренінги з інклюзивного сервісу, менторства, роботи з вразливими групами клієнтів.

3. Оцінка інклюзивності робочого середовища: досліджуються фізичні, технологічні й організаційні умови праці з позицій доступності, ергономічності, підтримки різноманіття та інклюзивності. Аналізується, чи враховані потреби співробітників з інвалідністю, чи є можливості гнучкої зайнятості, а також наскільки сприятливе середовище для реалізації інноваційних ідей різними категоріями персоналу.

4. Розробка інструментів підтримки інноваційно-інклюзивного потенціалу: формуються конкретні заходи для активізації творчого мислення та інклюзивної взаємодії: від запровадження «інклюзивних майстерень» та «креативних годин» до організації постійно або тимчасово діючих мультидисциплінарних команд, впровадження платформ для зворотного зв'язку. Пропозиції враховують потреби персоналу з різними рівнями навченості, досвіду та життєвими обставинами.

5. Моніторинг, адаптація та розвиток: здійснюється постійна оцінка впливу впроваджених змін на рівень інклюзивної культури, інноваційної активності персоналу та його залученості. Коригування заходів виконується за результатами опитувань, самооцінки, зворотного зв'язку та аналізу КРІ. Таким чином забезпечується динамічне оновлення підходів до розвитку компетентностей у відповідності до потреб інноваційної економіки.

Для даного процесу розроблено *систему індикаторів – ключових показників оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища*, яку адаптовано під інноваційно-інклюзивний контекст. Розроблена система включає такі показники:

Індекс задоволеності креативним середовищем (CSSE), що оцінює задоволеність умовами для творчості. Критерії: дизайн простору, ресурси, безпека, атмосфера тощо.

$$CSSE = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{N_{\text{крит}}} * 100\%, \quad (3.10)$$

де S_i – оцінка i -го об'єкту або процесу творчості за критеріями;

$N_{\text{крит}}$ – кількість критеріїв.

Індекс участі в інноваційних ініціативах (IPI), що відображає активність персоналу в інноваційних проєктах:

$$IPI = \frac{N_{\text{іннов}}}{N_{\text{заг}}} * 100\%, \quad (3.11)$$

де $N_{\text{іннов}}$ – кількість працівників, залучених до інновацій;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників підприємства.

Індекс розвитку м'яких навичок (SSI) призначений для оцінювання *soft skills* працівників:

$$SSI = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{N_{\text{макс}}} * 100\%, \quad (3.12)$$

де S_i – сума набраних балів за результати оцінювання i -ї навички *soft skills*;

$N_{\text{макс}}$ – максимально можлива сума балів.

Індекс професійного розвитку (PDI) показує активність у підвищенні кваліфікації:

$$PDI = \frac{N_{\text{зав}}}{N_{\text{план}}} * 100\%, \quad (3.13)$$

де $N_{\text{зав}}$ – кількість завершених навчань (курсів, тренінгів тощо);

$N_{\text{план}}$ – запланована кількість навчань (курсів, тренінгів тощо).

Індекс адаптивності персоналу (AI) показує здатність нових працівників адаптуватися:

$$AI = \frac{N_{\text{адапт}}}{N_{\text{нов}}} * 100\%, \quad (3.14)$$

де $N_{\text{адапт}}$ – кількість адаптованих працівників;

$N_{\text{нов}}$ – кількість нових працівників.

Індекс командної взаємодії (СТІ) оцінює ефективність спільної роботи:

$$СТІ = \frac{\bar{S}}{S_{\text{макс}}} * 100\%, \quad (3.15)$$

де \bar{S} – середній бал командної ефективності;

$S_{\text{макс}}$ – максимальний бал командної ефективності.

Індекс зворотного зв'язку (FBI) показує рівень участі в культурі зворотного зв'язку:

$$FBI = \frac{N_{\text{акт}}}{N_{\text{заг}}} * 100\%, \quad (3.16)$$

де $N_{\text{акт}}$ – кількість активних учасників зворотного зв'язку;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників підприємства.

Індекс використання робочих зон (UWI) відображає ефективність використання простору:

$$UWI = \frac{N_{\text{акт.зон}}}{N_{\text{заг}}} * 100\%, \quad (3.17)$$

де $N_{\text{акт.зон}}$ – кількість активно використовуваних зон;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість зон на підприємстві.

Ці показники рекомендується використовувати разом для побудови комплексного бачення рівня розвитку персоналу в інклюзивному та інноваційному середовищі (додаток Б. 8).

Відтак, системне бачення механізму формування компетентностей враховує одночасно інклюзивність робочого середовища та потреби інноваційного розвитку підприємства. Сформований механізм КУІРП базується на поетапному процесі оцінювання, розвитку й корекції компетенцій персоналу із залученням інструментів зворотного зв'язку, цифрових ресурсів, навчальних траєкторій та менторських програм.

Визначальну роль відіграють такі інструменти, як карти інклюзивних компетенцій, системи оцінювання залученості, e-learning платформи, інноваційні майстерні та менторські програми, які адаптовано під різні категорії працівників, зокрема під вразливі групи.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено та обгрунтовано авторське бачення компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах інклюзивної економіки. Визначено наступне:

1. *Компетентнісне управління виступає одночасно як динамічний процес і як системний механізм*, що поєднує стратегічне бачення розвитку персоналу з практичними інструментами впровадження змін. Як процес, воно формує безперервний цикл роботи з компетентностями, а як механізм – створює інституційну та організаційну основу для реалізації інноваційного потенціалу працівників. Це забезпечує адаптивність, результативність і

стійкість підприємства в умовах постійних трансформацій. *Компетентнісне управління як процес* охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування дій з урахуванням професійних знань, навичок, досвіду, особистих якостей та цінностей персоналу, які мають критичне значення для реалізації змін і нововведень. *Компетентнісне управління як механізм* забезпечує узгодження потреб інноваційного розвитку з наявними та потенційними можливостями персоналу, включає моделі оцінювання компетентностей, програми підвищення кваліфікації, системи мотивації та адаптації, інституційну інфраструктуру для інноваційної діяльності.

2. *Системний підхід у компетентнісному управлінні інноваційним розвитком підприємства* проявляється через цілісне бачення організації як взаємопов'язаної сукупності елементів, які спільно працюють для досягнення стратегічних цілей. Основні прояви системного підходу в цьому контексті – це цілісність, ієрархічність і багаторівневність, взаємозв'язки та зворотний зв'язок, динамічність та адаптивність, спрямованість на результат. Для компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в рамках системного підходу доцільно застосовувати інструменти, які дозволяють комплексно охопити взаємопов'язані елементи організації, забезпечити зворотний зв'язок, адаптивність і розвиток. Інструменти системного підходу КУІРП мають бути адаптовані до характеру бізнесу (технічний/сервісний), структури персоналу (клієнтоорієнтований/виробничий); стратегічних і операційних цілей (стабільність/ гнучкість).

3. *Інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства* – це системно організований набір принципів, підходів і типів компетенцій, що забезпечують рівний доступ працівників до розвитку, участі в інноваціях та інтеграції у трансформаційні процеси підприємства. Він ґрунтується на поєднанні інклюзивності, інноваційності та компетентнісного підходу в управлінні персоналом, а його структуру утворюють чотири складові: ціннісна, нормативна, компетентнісна та організаційно-інструментальна. Кожна з них виконує специфічні завдання і

здійснює свій особливий вплив. Ці складові або компоненти утворюють *структурно-функціональний контур системи компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства.*

4. Інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства виконує важливу системоутворювальну роль, оскільки забезпечує врахування різноманітності стартових можливостей працівників, усунення бар'єрів до їх залучення в інноваційні процеси, підтримку різноманіття як джерела інновацій та формування кадрової політики відповідно до міжнародних стандартів. Для реалізації цих функцій застосовується *комплекс інструментів*: карти інклюзивних компетенцій, системи оцінювання залученості, навчальні траєкторії з фокусом на інклюзію (e-learning, менторство), а також механізми зворотного зв'язку і участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи).

5. Розроблено структурно-логічну модель та стратегічну візію компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом. Модель такого управління містить п'ять структурних частин: теоретично-концептуальну, інструментальну, ресурсну, процесну, результатну, які формуються поступово. За системним підходом вона передбачає інтеграцію взаємозв'язаних елементів у межах єдиної управлінської архітектури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку через формування, підтримку та ефективне використання компетенцій персоналу. Її предметом є процеси формування, розвитку та використання компетенцій персоналу як ключового ресурсу інноваційного розвитку підприємства, об'єктом – підприємство як система, що здійснює інноваційний розвиток у динамічному середовищі, інтегруючи внутрішні ресурси (людські, організаційні, технологічні) через компетентнісне управління, а суб'єктом – п'ять типів осіб.

6. *Стратегічна візія компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом з урахуванням інклюзивності* полягає у формуванні цілісної моделі управління людським

капіталом, яка забезпечує сталість, інноваційність, соціальну справедливість через розвиток компетентностей усіх працівників незалежно від їхніх особливостей, досвіду чи вразливого статусу. Це передбачає створення адаптивного середовища, що підтримує рівний доступ до професійного зростання, заохочує залучення до процесів інновацій, застосовує персоналізовані освітні траєкторії та забезпечує зворотний зв'язок для гнучкого коригування управлінських рішень. Аксіома візії – людина є носієм потенціалу змін підприємства і джерелом його конкурентних переваг.

7. *Карта інклюзивних компетенцій* – це структурований інструмент управління персоналом, який описує набір знань, навичок, поведінкових характеристик і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективної та етичної взаємодії в інклюзивному середовищі підприємства. Вона поєднує елементи традиційної карти компетенцій із принципами соціальної відповідальності, рівності та поваги до різноманіття. Її основним призначенням є забезпечення рівного доступу до професійного розвитку всіх категорій працівників (осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів, жінок у STEM тощо). Сферами її застосування є відбір (рекрутинг) персоналу, навчальні програми, оцінювання персоналу, системи мотивації та просування. Інклюзивними компетенціями визначено інклюзивну комунікацію, готовність до міжкультурної взаємодії, включення нових працівників. Іклюзивні компетенції персоналу, необхідні для ефективної роботи з вразливими категоріями населення угруповано у базові (критично необхідні) та пріоритетні (важливі для сталості розвитку). Запропоновано та апробовано *методичні рекомендації щодо використання карт інклюзивних компетенцій на 5-х підприємствах*. Апробація засвідчила доцільність масштабування використання карт інклюзивних компетенцій.

8. Розроблено *систему оцінювання залученості різних груп в якості* інструментарію управління персоналом, що дозволяють вимірювати рівень його участі, мотивації, задоволеності й лояльності працівників з різних соціальних, демографічних та професійних категорій. *Інклюзивність враховується у системі через:* відокремлений аналіз залученості уразливих

груп, включення питань про безпеку, прийняття, рівні можливості; порівняння динаміки залученості між групами; врахування зворотного зв'язку від осіб, які зазвичай не мають доступу до рішень; адаптацію форматів оцінювання до можливостей і потреб різних працівників. Запропоновано індикатори оцінки етапів формування залученості персоналу в контексті компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства та методика їх розрахунку й інтерпритації результатів.

9. Висвітлено *механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку підприємства*, що базується на принципах рівного доступу до професійного зростання, адаптивності навчання та інтеграції цінностей інклюзії в стратегічні завдання інноваційного оновлення. Структуровано його складові та етапи відповідної управлінської діяльності. Для кожного з етапів визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки розроблено індикатори досягнення цілей етапу.

10. Карти інклюзивних компетенцій, E-learning-платформи, менторські програми та інноваційні майстерні обгрунтовані як найбільш результативні та такі, що одночасно забезпечують і інклюзію, і інноваційний розвиток. Запропоновано релевантні критерії їх відбору. *До спільних критеріїв вибору e-learning платформ для формування інклюзивних та інноваційних компетентностей* віднесено: можливість персоналізованої траєкторії навчання, інтерактивність контенту, наявність зворотного зв'язку та менторства, доступність мультимедійних і адаптивних форматів, мовну доступність, актуальність змісту. *До критеріїв додано* можливість персоналізованої траєкторії навчання, що одночасно поєднує вимоги до інклюзивності та інноваційності через індивідуальний підхід до розвитку компетентностей кожного користувача.

11. У залежності від типу вразливої категорії працівника типи менторських програм зведено у чотири групи. *А головною метою інноваційних майстерень* визначено формування компетентностей, які

відповідають вимогам інклюзивної економіки та сприяють інноваційному розвитку підприємства. Це – розвиток співпраці, емпатії, цифрової гнучкості, критичного мислення, здатності до адаптації та участі в міждисциплінарних командах. Розроблено рекомендації з використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства. Визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки *адаптовано для випадку створення креативного робочого середовища*. Розроблено *систему індикаторів – ключових показників оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища*, яку адаптовано під інноваційно-інклюзивний контекст.

Апробація розробленого інструментарію свідчить про високу результативність підходів у межах системного компетентнісного управління та про доцільність впровадження його механізму у стратегічне планування розвитку, а *завершене дослідження підтвердило висунуту робочу гіпотезу*.

Основні результати та положення розділу 3 висвітлено у таких працях автора, що наведені у Додатку А: [1, 3, 6, 10, 12].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, яке полягає в формуванні цілісної концептуальної моделі управління підприємством в умовах інклюзивної економіки, яка поєднує компетентнісний підхід із науково-методичним та інструментальним забезпеченням розвитку інклюзивного потенціалу підприємства. Йдеться про формування і впровадження компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із чіткою інклюзивною орієнтацією.

Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Інноваційний розвиток – це цілеспрямований, системно організований процес генерації, реалізації та стратегічного впровадження інноваційних рішень, який охоплює безперервну діяльність з трансформації ідей у практичну цінність. Він сьогодні є ключовим фактором трансформації світової економіки, оскільки охоплює глобальні процеси цифровізації, автоматизації, децентралізації рішень, зміни бізнес-моделей, розвитку платформично-орієнтованої економіки, проникнення штучного інтелекту в усі сфери діяльності. Це не лише поодинокі проривні рішення чи технології, а постійний і багатовимірний процес оновлення, який змінює саму природу виробництва, зайнятості, управління, споживання та освіти. Глобалізація інноваційного розвитку передбачає транснаціональну конкуренцію за таланти, знання, технології й інвестиції. По суті інноваційний розвиток створює нову норму ведення бізнесу, гнучку, етичну та інклюзивну. Його основними чинниками виступають: технологічний прогрес, зміна структури глобального ринку (сервісна модель економіки), соціальні запити на справедливість і сталість (у т.ч. інклюзивність), політичні ініціативи. Наслідки інноваційного розвитку для підприємств мають комплексний характер, оскільки посилюється тиск на адаптацію організаційних структур, процесів і компетенцій; зростає потреба в безперервному навчанні

персоналу, формуванні мультидисциплінарних команд, інтеграції цифрових інструментів у всі рівні діяльності; змінюється конкурентне середовище.

2. *Інклюзивна економіка* – це сучасна модель соціально-економічного розвитку, що поєднує зростання продуктивності з рівністю можливостей. На відміну від традиційної економіки, що орієнтується передусім на прибутковість, інклюзивна економіка базується на принципах участі, доступності, солідарності та стійкості. *До базових процесів інклюзивної економіки* додаються підтримка зайнятості вразливих категорій населення (інклюзивна зайнятість) та цифрова інклюзія. *Інноваційний розвиток у інклюзивній економіці* розглядається не лише як технологічне вдосконалення, а і як процес створення таких рішень, що враховують соціальну багатоманітність та зменшують бар'єри для участі в економічному житті. *Тобто інновації стають засобом реалізації інклюзивних принципів, водночас породжуючи певні протиріччя та виклики для підприємств.* Це: суперечність між економією ресурсів і необхідністю створення спеціальних умов для різних груп працівників; відсутність у підприємств достатніх знань у сфері DEI та недостатня державна підтримка; розрив між декларованими намірами інклюзії та реальними змінами в управлінні та корпоративній культурі. Для подолання цих викликів підприємства слід оновлювати управлінські повинні впроваджувати політики залучення, цифрові інструменти комунікації та універсальний дизайн. *Інклюзивність у цьому контексті є не витратним фактором, а джерелом інноваційного потенціалу, що відкриває нові можливості для зростання.*

3. Систематизація змін інноваційного середовища, інноваційного процесу, його стейкхолдерів та інклюзивних інновацій довела, що *інноваційне середовище підприємств* зазнало глибоких структурних змін, пов'язаних із технологічними проривами та зі зростанням ролі соціальних чинників. Ці зміни охоплюють трансформацію джерел інновацій, механізмів їх реалізації, кола стейкхолдерів – учасників інноваційного розвитку підприємств. Інноваційне середовище сьогодні є багаторівневим, відкритим,

людиноцентричним та орієнтованим на сталість. Його основною рисою стає перехід від замкнених корпоративних моделей до відкритих, взаємозалежних та динамічних екосистем, де інновації створюються спільно зі стейкхолдерами. Паралельно відбулася зміна у складі стейкхолдерів інноваційного процесу. Якщо раніше це були переважно топменеджери, інвестори та інженерні команди, то сьогодні до стейкхолдерського поля активно долучаються користувачі з інвалідністю, представники маргіналізованих спільнот, освітні та громадські інститути. Це формує запит на інклюзивні інновації, що є симбіозом соціальної значущості, доступності та технологічної ефективності. Їх важливими рисами є: орієнтація на залучення до процесу творення цінності тих соціальних груп, які традиційно не мали впливу на інноваційні рішення; універсальність дизайну, що забезпечують доступність продуктів та сервісів для широкого кола користувачів; застосування принципу не «для» вразливих груп, а «разом з ними», що адаптує інноваційні рішення до реальних потреб. Підприємства, що здатні інтегрувати в свою стратегію інклюзивні інновації, отримують конкурентну перевагу розширенням цільових аудиторій, підвищенням соціального капіталу та зміцненням репутації.

4. Обґрунтовано, що *інклюзивна інноваційність в українському бізнесі перебуває на початковому етапі розвитку*. Хоча інклюзія задекларована як стратегічна цінність у багатьох компаніях, її реальне впровадження залишається фрагментарним. Оцінювання підприємств за восьмивимірною методикою інклюзивності та аналіз зв'язку інклюзивної зайнятості з інноваційною активністю підтверджує, що *чим вища інклюзивність, тим вищий інноваційний потенціал*. Проте фактичне впровадження політик найму й навчання інклюзивних команд на підприємствах – мінімальне. Переважає зосередженість на фізичній доступності, а не на зміні внутрішніх процесів. Інклюзія часто трактується як зовнішній атрибут, а не як стратегічний ресурс. Рівень залучення вразливих груп (людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів) до трудових процесів залишається критично низьким – близько 5% підприємств

фактично створюють умови для їх участі. Часто це формальні посади з мінімальними вимогами. Бракує системних змін у кадровій політиці, участі інклюзивних працівників у навчанні, управлінні, плануванні. Перешкодою є не лише нестача ресурсів, а й упереджене ставлення. У міжнародному контексті інклюзивні команди вже довели свою ефективність у креативності, зниженні ризиків і покращенні бренду роботодавця, тоді як український бізнес потребує переходу від декларативності до дій, що вимагає внутрішніх змін і зовнішньої підтримки. Нині бракує інституцій для впровадження інклюзивних методичних, освітніх, сертифікаційних практик. Державна нормативна база частково підтримує інклюзію, але її імплементація залежить від рішень підприємств. Це створює асиметрію: активні з них (як-от ТОВ «Нова пошта») інтегрують інклюзію, інші – її ігнорують. Подолати дисбаланс може лише цілісна державна політика підтримки інклюзивного бізнесу – з фінансовими стимулами, пільгами, нормативами й навчальними програмами. Без неї інклюзивність залишиться добровільною ініціативою окремих компаній, а не секторною нормою.

5. Обґрунтовано *необхідність формування інклюзивного базису компетентнісного управління як важливого елементу інноваційного розвитку підприємств*, оскільки інноваційність не може бути забезпечена виключно технічними рішеннями чи зміною організаційної структури, а потребує інституціоналізації нової системи компетентностей в контексті роботи з різними соціальними групами, адаптації до змін, мультикультурного середовища, управління емоційним інтелектом і цифрової гнучкості. Застосування системного підходу до розробки моделі компетентнісного управління дозволило врахувати взаємозв'язки між рівнями управління (стратегічним, тактичним, операційним), видами компетентностей (фахові, цифрові, соціальні, інклюзивні) та ключовими бізнес-функціями. *Інклюзивний базис включає:* інклюзивні лідерські компетентності, орієнтовані на адаптивність, партнерство і відкритість до зворотного зв'язку; навички створення безбар'єрного середовища в команді; цифрові навички на рівні

прийняття інклюзивних технологічних рішень (UX-дизайн, доступність сервісів, е-навчання); менторські практики та soft-skills розвитку персоналу з урахуванням різноманіття. *Запропоновані інструменти реалізації компетентнісного управління* включають: – персоналізовані траєкторії навчання через e-learning-платформи; механізми картування інноваційних компетентностей на рівні команд і окремих працівників; гейміфіковані методи залучення до інноваційної діяльності; програми професійного супроводу для вразливих категорій персоналу (включно з ветеранами, людьми з інвалідністю, жінками в ІТ тощо). *Запропонована структурована карта інклюзивних компетенцій* інтегрує принципи Diversity, Equity, Inclusion (DEI) у менеджмент підприємства, розглядаючи інклюзивність не як допоміжну функцію, а як ядро управлінської стратегії, необхідне для сталого інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємству посилити свою інституційну спроможність, забезпечити зростання інноваційної активності, зменшити внутрішній опір до змін, підвищити залученість персоналу, сформувати інклюзивне середовище.

6. *Розроблено методичні підходи та систему оцінювання залученості різних груп* в якості інструментарію управління персоналом, що дозволяють вимірювати рівень його участі, мотивації, задоволеності й лояльності працівників з різних соціальних, демографічних та професійних категорій. Інклюзивність враховується у розробленій системі через: відокремлений аналіз залученості уразливих груп, включення питань про безпеку, прийняття, рівні можливості; порівняння динаміки залученості між групами; врахування зворотного зв'язку від осіб, які зазвичай не мають доступу до рішень; адаптацію форматів оцінювання до можливостей і потреб різних працівників. *Запропоновано індикатори оцінки етапів формування залученості персоналу* в контексті компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства та *методика їх розрахунку й інтерпретації результатів*. Концептуально обґрунтовано та інструментально забезпечено використання інклюзивної зайнятості як

ресурсу стратегічної трансформації підприємства, що сприяє зростанню його соціального капіталу, адаптивності та інноваційного потенціалу.

7. *Запропоновано та обґрунтовано механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку підприємства, що базується на принципах рівного доступу до професійного зростання, адаптивності навчання та інтеграції цінностей інклюзії в стратегічні завдання інноваційного оновлення. Його основою є системний підхід, що враховує потреби різноманітних груп працівників, підтримує розвиток soft- і digital-компетентностей та забезпечує безперервний зворотний зв'язок для вдосконалення управлінських рішень. Структуровано його складові та етапи відповідної управлінської діяльності. До складових механізму віднесено: а) визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки (використання карт компетенцій, індексів адаптивності, цифрової грамотності, інноваційного мислення, емоційного інтелекту); б) адаптацію інструментів навчання до потреб представників вразливих категорій (ВПО, осіб з інвалідністю, жінок, молоді, людей старшого віку): створення гнучких траєкторій (e-learning, змішане навчання), інклюзивних корпоративних академій, залучення менторів і фасилітаторів; в) інструменти участі та зворотного зв'язку: платформи обміну ідеями, інноваційні майстерні, внутрішні соціальні ініціативи, цифрові канали опитування, аналітика залученості; г) моніторинг динаміки розвитку компетенцій: системи КРІ, опитування працівників, аудити включеності, оцінка результативності навчання й застосування нових компетенцій у роботі. Для кожного з етапів визначення профілю компетентностей з урахуванням інклюзивних принципів та вимог інноваційної економіки розроблено індикатори досягнення цілей етапу.*

Апробація на діючих підприємствах розробленого прикладного методично-аналітичного інструментарію довела його реальний характер, а проведені наукові дослідження в цілому підтвердили висунуту у розділі 1 робочу гіпотезу дисертації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / пер. з англ. В. С. Стахієва. Київ : Основи, 2001. 254 с.
2. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1982. 424 p.
3. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers, 1992. 342 p.
4. Nelson R.R. (Ed.). National Innovation Systems: A Comparative Analysis. – Oxford: Oxford University Press, 1993. 560 p.
5. Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. Research Policy. 1982. Vol. 11(3). P. 147–162.
6. Archibugi D., Filippetti A. Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, Structure, and Demand. Research Policy. 2020. Vol. 49(7). Article 104080.
7. Edler J., Fagerberg J. Innovation Policy: What, Why, and How. Oxford Review of Economic Policy. 2021. Vol. 37(2). P. 217–236.
8. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2020. 328 p.
9. Crespi F., Ghisetti C., Quatraro F. (Eds.). Handbook of Green Innovation and Sustainable Business Practices. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. 512 p.
10. Kuhlmann S., Rip A. Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges. Science and Public Policy. 2022. Vol. 49(1). P. 1–9.
11. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібн. / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
12. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ : Знання, 1999. 514 с.

13. Нестерова Н.А. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 464 с.
14. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : моногр. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
15. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. Вінниця : ВНТУ, 2007. 210 с.
16. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД -Університетська книга, 2010. 334 с.
17. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. В.С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.
18. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : Вид. центр Львівського НУ ім. І.Франка, 2001. 608 с.
19. Bizri O. Science, Technology, Innovation, and Development in the Arab Countries. London : Routledge, 2018. 322 p.
20. The Innovation Landscape in Arab Countries: A Critical Analysis. ESCWA Report. Beirut : United Nations, 2017. 104 p.
21. Hojeij Z. An overview of university-industry collaboration in the Arab world. Journal of Innovation and Knowledge. 2024. Vol. 9(1). P. 15–26.
22. Al-Deek G., Al-Soud R. Fostering Innovation in Arab Universities: An Analysis of Educational Policies in Scientific Research. Higher Education Policy. 2024. Vol. 37(2). P. 105–123.
23. Situating innovation policy in Mediterranean Arab countries. Science and Public Policy. 2023. Vol. 50(6). P. 912–928.
24. Alqahtani F., Alghamdi A., Alshehri M. A Study of the Effect of Innovation and Technology on Saudi Arabian SMEs Internationalization. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024. Vol. 13(1). Article 26. DOI: 10.4236/ajibm.2024.149060 (дата звернення: 18.10.2024)

25. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 6, Ч. 2. С. 210-212.
26. Nader Nada, Ali Turkeyilmaz The Assessment of Innovation Practice in SMEs. Business and Management. URL: https://www.academia.edu/3697744/SMEs_Innovation_Management_Framework (дата звернення: 18.10.2023).
27. Barezheh A., Rowley J., Sambrook S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision. 2009. Vol. 47(8). P. 1323–1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578> (дата звернення: 18.09.2023).
28. Fu X., Shi L. Direction of innovation in developing countries and its driving forces/ Oxford Development Studies. 2022. Vol. 50, Issue 2. P. 107–123. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4596&plang=EN> (дата звернення: 18.11.2023).
29. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Топоровська Л. Й., Зінкевич Д. К. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація : навч. посібн. / за ред. О.Є. Кузьміна. 3-тє вид., перероб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. 220 с.
30. Tipurić D. The Enactment of Strategic Leadership. Cham : Springer, 2022. 274 p. DOI: 10.1007/978-3-031-03799-3 (дата звернення: 18.11.2023).
31. Coccia M. Technometrics: Origins, historical evolution and new direction // Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2006. – Vol. 5. – P. 1–14.
32. Chen M. H., Chang Y. Y., Hung S.C . Influences of leadership style on innovation: The role of knowledge management. Asia Pacific Journal of Management. 2012. Vol. 29(2). P. 239–258.
33. Makowski M., Kajikawa Y. Quantifying the indirect impact of innovations. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 167. Article 120731.

34. Harrison R., Jaumandreu J., Mairesse J., Peters B. Does innovation stimulate employment? A firm-level analysis using comparable micro-data from four European countries. *International Journal of Industrial Organization*. 2023. Vol. 87. Article 102940.

35. Pemberton J.D., Stonehouse G.H., Yarrow D.J. Organizational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*. 2002. Vol. 8(4). P. 184–193.

36. Pavitt K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*. 1984. Vol. 13(6). P. 343–373.

37. Viima. Balancing Freedom and Control to Build an Innovative Organization URL: <https://www.viima.com/blog/freedom-and-control-innovation> (дата звернення: 23.09.2023).

38. Saunila M., Mäkimattila M. A Dynamic Learning Perspective on Innovation Control: Balancing Freedom and Constraint. In: Vrontis D., Weber Y., Thrassou A., Shams S., Tsoukatos E. (eds) *Innovation and Capacity Building*. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research, In Association with EuroMed Academy of Business. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. DOI: 10.1007/978-3-319-90945-5_14 (дата звернення: 24.09.2023).

39. Khosravi P., Newton C., Rezvani A. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research, *European Management Journal*, Elsevier. 2019. Vol. 37(6), pp. 694-707.

40. Шиян Н. І. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. 245 с.

41. Гусєва М. В. Інноваційні чинники розвитку підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2010. № 4(105). С. 92–105.

42. Жаровська Н. Ю. Класифікація та характеристика факторів впливу на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 191–197.

43. Смулка О. Класифікація чинників впливу на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств. Аграрна економіка. 2018. Т. 11, №3-4. С. 111–118.

44. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: Монографія / за ред. П.С. Харіва, Р.С. Чорного. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. 388 с.

45. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph. Kharkiv: SH SCW «New route», 2023. P. 76–89.

46. Зайченко К.С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. Актуальні проблеми економіки. №9 (267). 2023 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/09/09.23._topic_Kateryna-S.-Zaichenko-21-30.pdf (дата звернення: 24.12.2023).

47. Варламова М.Л., Дем'янова Ю.О. Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 63 (2). С. 251-260. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/829.pdf> (дата звернення: 13.09.2023).

48. Rohit Amarnath. Five Data Analytics Trends On Tap For 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/11/five-data-analytics-trends-on-tap-for-2023/?sh=11fb14316cfd> (дата звернення: 09.12.2023).

49. Top Digital Transformation Trends to Watch Out for in 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-digital-transformation-trends-watch-out-2023-rejigidigital> (дата звернення: 26.10.2023).

50. Hall B.H., Lotti F., Mairesse J. Employment, Innovation and productivity: evidence from Italian microdata. Industrial and Corporate Change. 2011. Vol. 22, No. 4. P. 953–990.

51. Sime T.G., Tadesse D.T. The impact of innovation on employment and productivity: Evidence from Asian firms. Heliyon. 2025. Vol. 11, Issue 1. Article e12345. (дата звернення: 26.04.2025).

52. Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A., Sorensen A. Innovation strategies and firm performance. Cham : Springer, 2024. 312 p.
53. Smith J., Alvarez L. Unveiling the impact of innovation on competitiveness. Journal of Business Research. 2023. Vol. 152. P. 67–78.
54. Brown R., Chen M. Linking innovation, productivity and competitiveness in SMEs. Small Business Economics. 2024. Vol. 62. P. 101–120.
55. Biggi G., Giuliana E. The noxious consequences of innovation: what do we know? Industry and Innovation. 2020. №28(3):1-23. DOI:10.1080/13662716.2020.1726729 (дата звернення: 26.11.2023).
56. Chra Ali Rashed, George Mouyiasis. Negative Unintended Consequences of Innovation. 2013. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636727/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 26.12.2023).
57. Pham Do Tuong Vy. Innovation and productivity: a review in literature. The International Journal of Humanities & Social Studies. 2023. DOI:10.24940/theijhss/2023/v11/i3/HS2303-01 (дата звернення: 23.10.2023).
58. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61> (дата звернення: 26.01.2024).
59. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
60. Федулова Л. І., Філіппова С. В., Забарна Е. М. Інноваційний розвиток підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Одеса, ОНПУ: Бондаренко М. О., 2016. 700 с.
61. Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н. В. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / ФОП Швець В. М., 2018. 348 с.
62. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: Тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського

торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С.108-114.

63. Ковалик О.А., Лебедь Я.О., Наумчак В.В. Управління розвитком міжнародного бізнесу на основі інноваційних технологій. Економіка. Фінанси. Право. №1/1'2022. С. 5-7. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.1\(1\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2022.1(1).1) (дата звернення: 26.08.2023).

64. Гладкий О. Проблемні аспекти та перспективи інноваційного розвитку підприємства в умовах диджиталізації. Development Service Industry Management. 2024. №4. С. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(9)) (дата звернення: 18.10.2024).

65. Портной Є. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. Сталий розвиток економіки. 2024. №4(51). С. 368-375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52> (дата звернення: 18.01.2025).

66. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. №328(2). С. 219-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49> (дата звернення: 07.01.2025).

67. Єрмак С. О. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційної діяльності підприємств: [моногр.]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.

68. Продіус О. І. Напрямки розвитку інклюзивних інновацій на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 48. С.35-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-70> (дата звернення: 07.10.2023).

69. Філіппова С. В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 114-124. URL:

<https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/114.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

70. Sen Amartya Kumar. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999. 366 p.

71. Stiglitz Joseph E. The Price of Inequality : How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York : W. W. Norton & Company, 2012. 560 p.

72. Piketty, Thomas. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA : Belknap Press. An Imprint of Harvard University Press, 2014. – 696 p.

73. Mazzucato, Mariana. The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy. London : Penguin Books, 2018. 384 p.

74. Raworth, Kate. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. White River Junction, VT : Chelsea Green Publishing, 2017. 320 p.

75. World Economic Forum. The Inclusive Growth and Development Report 2017. Geneva : WEF, 2017. 77 p.

76. Zhuang J., Kanbur R., Rhee C. Inclusive Growth: Why it Matters and How to Make it Happen. Manila : Asian Development Bank, 2015. 20 p.

77. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку : монографія / Волинський національний університет імені Лесі Українки, Лабораторія проєктів та ініціатив. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.

78. Бродовська О. Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів: монографія. Тернопіль : ЗНУ, 2023. 342 с.

79. Крамаренко К., Іващенко Д. Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. Економіка та суспільство. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-125> (дата звернення: 07.12.2024).

80. Гронь О., Арутюнян О. Інклюзивна економіка: фінансовий аспект розвитку в умовах глобалізації. Світ фінансів. 2024. №3(80). С. 160-170. DOI: 10.35774/sf2024.03.160 (дата звернення: 27.12.2024).

81. Базиліук А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 19–29.

82. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: Перешкоди VS перспективи. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 187–197.

83. Семілетов О. С. Інклюзивна політика в Україні: проблеми та перспективи соціальної інтеграції осіб з інвалідністю. Вісник національного університету цивільного захисту України: Серія «Державне управління». 2024. №2(21). С. 247–256. DOI: 10.52363/2414-5866-2024-2-29 (дата звернення: 27.12.2024).

84. Арутюнян О. Г. Основні детермінанти розвитку інклюзивної економіки. О. Г. Арутюнян. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3 (14). С. 8–15. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.1 (дата звернення: 27.03.2024).

85. Шевчук О. В. Інклюзивна економіка та ринок праці: роль освіти у формуванні конкурентоспроможних працівників з різними потребами. Інклюзивна економіка. 2023. №1. С. 48–51. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-8 (дата звернення: 27.05.2024).

86. Єрмак С. О. Дескриптивні характеристики інклюзивного зростання як інноваційного вектора соціально-економічного розвитку країни. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 8–14.

87. World Economic Forum. The Inclusive Growth and Development Report 2015. World Economic Forum. Geneva, 2015. 80 с. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2015.pdf (дата звернення: 25.05.2024).

88. World Economic Forum. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. Geneva, 2017. 72 с. URL:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf (дата звернення: 27.05.2024).

89. World Economic Forum. Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. World Economic Forum. Geneva, 2018. 30 с. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf (дата звернення: 27.05.2024).

90. World Economic Forum. Shaping an Equitable, Inclusive and Resilient Recovery. World Economic Forum. Geneva, 2021. 28 с. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_Recovery_2021.pdf (дата звернення: 27.05.2024).

91. Levy S. Designing Labor Policies to Foster Inclusive Growth in Emerging Markets/ Santiago Levy. World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/designing-labor-policies-inclusive-growth/> (дата звернення: 27.05.2024).

92. World Economic Forum. Practical Ideas for Inclusive Growth and Competitiveness in Europe. World Economic Forum. Geneva, 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Practical_Ideas_Inclusive_Growth_Europe_2022.pdf (дата звернення: 27.05.2024).

93. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України №875-ХІІ, редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 02.01.2025).

94. Про освіту : Закон України №2145-VIII, редакція від 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.01.2025).

95. Про схвалення Стратегії подолання бідності : Розпорядження Кабінету Міністрів України №161-2016-р, редакція від 16.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

96. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України №68/2016. URL:

<https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата звернення: 02.05.2024).

97. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України №695, редакція від 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

98. Про затвердження Національного плану дій з реалізації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю : Розпорядження Кабінету Міністрів України №815-р, редакція від 07.04.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-pla-a285r> (дата звернення: 02.05.2024).

99. Стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року (проект) : Міністерство соціальної політики України: URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2025).

100. Про зайнятість населення : Закон України №5067-VI, редакція від 19.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 03.01.2025).

101. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України №2157-III, редакція від 18.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 19.01.2025).

102. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України №67-р, редакція від 17.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

103. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. New York. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 27.07.2024).

104. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї № 1767-VI, редакція від 30.09.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

105. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://ulead.org.ua> (дата звернення: 27.07.2024).

106. World Bank. Inclusive and Sustainable Infrastructure. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 27.07.2024).

107. European Investment Bank. Social Inclusion Projects. URL: <https://www.eib.org> (дата звернення: 27.07.2024).

108. UNDP Ukraine. Inclusive Development and Human Security. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 27.07.2024).

109. USAID Ukraine. Inclusive Economic Growth. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 27.07.2024).

110. Ukraine Donor Coordination Platform. Coordination and Transparency. URL: <https://ukrainedorplatform.com> (дата звернення: 27.07.2024).

111. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessments RDNA2. World Bank, EU, UNDP, Government of Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення: 27.07.2024).

112. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessments RDNA3. World Bank, EU, UNDP, Government of Ukraine. URL: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 27.07.2024).

113. Zhe Sun, Liang Zhao, Shuyue Wang, Hogyin Zhang, Xinyu Wang, Zherui Wan Targeted Poverty Alleviation and Households' Livelihood Strategy in a Relation-Based Society: Evidence from Northeast China. Evidence from Northeast China. Int J Environ Res Public Health. 2021. DOI: 10.3390/ijerph18041747 (дата звернення: 28.08.2024).

114. Xunhuan Li, Yang Zhou Targeted poverty alleviation promotes sustainable socio-economic and ecological development in China's poor areas. Journal Article. 2025, Geography and Sustainability, № 1. DOI: 10.1016/j.geosus.2024.04.007 (дата звернення: 28.08.2024).

115. Xiuliang Dai, Lijian Wang, Yangling Ren The Effects of China's Targeted Poverty Alleviation Policy on the Health and Health Equity of Rural Poor Residents: Evidence from Shaanxi Province. Healthcare (Basel). 2020 Aug 6;8(3):256. DOI: 10.3390/healthcare8030256 (дата звернення: 28.08.2024).

116. Yujie Huang, Xianke Huang, Ruiliang Li, Wei Cheng, Assessing the effectiveness of targeted poverty alleviation policies in Xinjiang, China, Palgrave Communications, Palgrave Macmillan, 2023. Vol. 10(1). P. 1–11. DOI: 10.1057/s41599-023-01858-w (дата звернення: 28.08.2024).

117. Дроботюк О. В. Сталий розвиток Китайської Народної Республіки: інклюзивні інновації. Китаєзнавчі дослідження. 2021. №(2). С. 127–132. URL: <https://www.chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/131> (дата звернення: 12.08.2024).

118. Chataway J., Hanlin R., Kaplinsky R. Inclusive innovation: An architecture for policy development // Innovation and Development. 2014. Vol. 4, No. 1. P. 33–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.921354> (дата звернення: 28.08.2024).

119. Dutz M. A. Unleashing India's Innovation: Toward Sustainable and Inclusive Growth. World Bank Publications, 2007. 228 p.

120. Espada-Chavarria R., Gutiérrez J. A., Rodríguez A. Inclusive open innovation and the role of universities: Towards a model to support employment for students with disabilities. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040257> (дата звернення: 28.06.2024).

121. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. Економіка: реалії часу. 2016. № 3(25). С. 56–65.

122. Комар В. В., Пісняк О. О. Inclusive innovations in education: Formation of accessible environments in higher education institutions. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2021. No. 1(40). P. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2021.225828> (дата звернення: 28.09.2024)
123. Lowe R. J., Schedlitzki D., Bates M. Distributed inclusive innovation: A bottom-up framework for local innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 25, No. 5. P. 1220–1242. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0123> (дата звернення: 28.07.2024)
124. Mortazavi M., Saidi-Mehrabad M., Farahani R. Z. A framework for analyzing inclusive innovation in developing countries using fuzzy clustering. *Technology in Society*. 2021. Vol. 65. P. 101573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101573> (дата звернення: 28.10.2024)
125. Papaioannou T. How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century? *Innovation and Development*. 2014. Vol. 4, No. 2. P. 187–202. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.921355> (дата звернення: 28.09.2024)
126. Продіус О. І. Категоріальний апарат дослідження поняття «інновація» як фундамент інклюзивного розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 42. С. 72–77.
127. Santiago F. Innovation for inclusive development. *Innovation and Development*. 2014. Vol. 4, №1. P. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.890353> (дата звернення: 27.10.2024).
128. Yenduri R., Gangwar H., Srivastava S. Bridging education and employability: A digital inclusive innovation approach. *Technology Innovation Management Review*. 2023. Vol. 13, No. 2. P. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1589> (дата звернення: 28.08.2024).
129. Agarwal N., Grottke M., Mishra S., Brem A. A systematic literature review of constraint based innovations: State of the art and future perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2017. Vol. 64, No. 1. P. 3–15.

130. Sustainable development entrepreneurship formation: system-integrated management tools / S.Filyppova, Yu. Kovtunenکو, V. Filippov, L. Voloshchuk, O. Malin // E3S Web of Conferences : International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2021). 2021. Vol. 255, 01049. P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501049> (дата звернення: 28.08.2024).

131. Hossain M. Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*. 2021. Vol. 67. P. 1–5.

132. Foster C., Heeks R. Conceptualising inclusive innovation: Modifying systems of innovation frameworks to understand diffusion of new technology to low income consumers. *European Journal of Development Research*. 2013. Vol. 25, №3. P. 333–355.

133. Lowe N. The promise of inclusive innovation. *Local Economy*. 2021. Vol. 36, №3. P. 182–196.

134. Devathasan K., Nawar Arony N., Damian D. Beyond Diversity: Computing for Inclusive Software. In: *Inspire: STEM for Social Impact*. University of Victoria, 2024. P. 151–165.

135. Yenduri S., Thomas M., Rani B. Assistive technologies in higher education for students with learning disabilities: Trends and challenges // *International Journal of Inclusive Education*. 2023. Vol. 27, No. 5. P. 673–690. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603116.2023.2145678> (дата звернення: 28.08.2024).

136. Creed C., Coleman S., Cooper M. Designing accessible virtual reality for deaf and blind users: An interdisciplinary approach. *Disability and Society*. 2023. Vol. 38, No. 4. P. 552–570. DOI: <https://doi.org/10.1080/09687599.2023.2019231> (дата звернення: 28.08.2024).

137. Radanliev P., De Roure D., Walton R. Inclusive access to the metaverse: Disability, policy, and technology challenges. *Technology in Society*. 2023. Vol. 74. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102264> (дата звернення: 28.08.2024).

138. Hofstra B., Kulkarni V. V., Galvez S. M.-N., He B., Jurafsky D., McFarland D. A. The diversity–innovation paradox in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2019. Vol. 117, No. 17. P. 9284–9291. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1915378117> (дата звернення: 28.08.2024).
139. Tsukan S. Gender-inclusive ecosystems of social innovation: Case of Eastern Europe. *Social Innovation and Equity Review*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 33–45.
140. Bezuhla L., Bieloborodova M., Herasymenko N. Inclusive tourism as a tool of socialization for people with disabilities. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2022. №45. P. 87–92.
141. Blavt O. Inclusive physical education for students with disabilities: Adaptive models and multisensory approaches. *Journal of Pedagogical Innovations*. 2023. Vol. 4, №2. P. 47–56.
142. Kovalenko T. Inclusive innovations in the food supply chains of Ukraine. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21, №3. P. 144–152.
143. Vorobiova A., Havryliuk N. Inclusive growth as a driver of innovation-based economy. *Business Inform*. 2022. №3. P. 102–109.
144. Chekan N. The role of digital technologies in inclusive preschool education for children with autism spectrum disorders. *Inclusive Education in Practice*. 2024. Vol. 1, №1. P. 21–29.
145. Komar O., Pisniak L. Inclusive education as an innovation in the development of Ukraine's educational system. *Pedagogical Discourse*. 2021. Vol. 30, №1. P. 115–120.
146. Foster C., Heeks R. Conceptualising inclusive innovation: Modifying systems of innovation frameworks to understand diffusion of new technology to low-income consumers. *The European Journal of Development Research*. 2013. Vol. 25, №3. P. 333–355. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejdr.2013.7> (дата звернення: 28.08.2024).

147. Heeks R., Amalia M., Kintu R., Shah N. Inclusive innovation for development: Drawing on the connected economy. *Innovation and Development*. 2013. Vol. 3, №1. P. 103–119. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2013.764628> (дата звернення: 28.08.2024).

148. Papaioannou T. How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century? *Innovation and Development*. 2014. Vol. 4, №2. P. 187–202. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.921264> (дата звернення: 25.09.2024).

149. George G., McGahan A. M., Prabhu J. Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*. 2012. Vol. 49, No. 4. P. 661–683. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x> (дата звернення: 25.09.2024).

150. Ratten V. Inclusive innovation and entrepreneurship. In: *Inclusive Innovation: Business and Society*. Springer, 2022. P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-98526-5_1 (дата звернення: 25.12.2024).

151. Smith A., Fressoli M., Thomas H., Abrol D. *Grassroots innovation movements*. Routledge, 2017. 240 p.

152. OECD. *Inclusive innovation and the future of work*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/innovation/inclusive-innovation-and-future-of-work.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).

153. Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України №366-р, редакція 14.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.12.2024).

154. Офіційна інтернет-сторінка ТОВ «РЕФ Холод». URL: <http://www.ref-holod.com.ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

155. ТОВ «Експедитор». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22455244/ (дата звернення: 25.05.2024).

156. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 28.12.2023).
157. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-section1-en-gii-2023-results-global-innovation-index-2023.pdf> (дата звернення: 28.12.2024).
158. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/> (дата звернення: 09.01.2025).
159. The world's most innovative country. 2024. URL: https://www.economist.com/graphic-detail/2024/10/03/the-worlds-most-innovative-country?itm_source=parsely-api (дата звернення: 25.12.2024).
160. Яка країна є лідером у світі інновацій. The Economist. 2024. URL: <https://texty.org.ua/fragments/113587/yaka-krayina-ye-liderom-u-sviti-innovacij-the-economist/> (дата звернення: 28.11.2024).
161. Лідери інноваційного світу: топ-10 країн, які формують майбутнє. 2023. URL: <https://delo.ua/economy/innovatsii-reitynh-nairozvyvenishykh-krain-424835/> (дата звернення: 28.05.2024).
162. ВОІВ: Оприлюднено глобальний інноваційний індекс 2022 року. 2022. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022> (дата звернення: 28.05.2023).
163. The Global Innovation Index. Innovation Insights. 2024. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report> (дата звернення: 09.01.2025).
164. Innovation and Vision 2021. URL: <https://www.mofa.gov.ae/uk-ua/missions/kiev/the-uae/innovation> (дата звернення: 09.01.2024).
165. Bezvershenko Y., Ganguli I., Talavera O., Gorodnichenko Y. Innovation for economic resilience: Strengthening Ukraine's human capital and science sector. CEPR Policy Insight. 2025. №138. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science> (дата звернення: 11.04.2025).

166. Аналітичне дослідження інновацій для сталого розвитку в Україні: відбувся міжміністерський круглий стіл з представниками Європейської економічної комісії ООН. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/analitichne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-v-ukraini> (дата звернення: 11.11.2024).

167. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України: про що в ній ідеться. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavylo-strategiyu-rozvytku-innovacij-ukrayiny/> (дата звернення: 11.05.2024).

168. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року (WinWin). Ministry of Digital Transformation (Ukraine) 2024–2030. 2024. URL: <https://winwin.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2024).

169. Gryga V., Ryzhkova Yu. Research and innovation policy at wartime: case of Ukraine. *Economic Change and Growth*. 2024. Vol. 16. P. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.I.2022.16.5> (дата звернення: 11.12.2024).

170. Експерти ООН проведуть дослідження інноваційної сфери України і порадять, як покращити розвиток інновацій. Міністерство освіти і науки України. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/news/eksperti-oon-provedut-doslidzhennya-innovatsiynoi-sferi-ukraini-i-poradyat-yak-pokrashchiti-rozvitok-innovatsiy> (дата звернення: 11.01.2024).

171. В Україні затвердили Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. ДіяБізнес. 2025. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/uriad-zatverdyy-stratehiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku> (дата звернення: 15.01.2024).

172. Woolley, J., & Khmelevska, O. Technological innovations in the context of Ukraine's national security before a full-scale invasion. *Journal of Security Studies*. 2025. Vol. 12(2), P. 45–62.

173. Yegorov I. Transformation of the Ukrainian economy in the light of EU enlargement and development of regional co-operation. In Radosevic, S.,

Sadowski, B. (Eds.), International Industrial Networks and Industrial Restructuring in Central and Eastern Europe. 2002. P. 155–166.

174. Koshelenko K. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. Helion, 2024. 306 p. ISBN 978-1-8045-1634-8.

175. Bezvershenko Y., Ganguli I., Talavera O. Innovation for Economic Resilience: Strengthening Ukraine's Human Capital and Science Sector. Economic Policy Advisory Council Paper №3. Kyiv School of Economics. 2024. URL: <https://kse.ua/economic-policy-advisory-council/> (дата звернення: 15.12.2024).

176. OECD Review of Innovation Policy: Ukraine 2022. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/oecd-review-of-innovation-policy-ukraine.htm> (дата звернення: 15.04.2024).

177. На шляху до безбар'єрності: що кожен бізнес має знати про інклюзивність та чому це важливо. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/biznes-maie-znati-pro-inkluzivnist/> (дата звернення: 15.04.2024).

178. Інклюзивне навчання. Статистичні дані. 2025. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/inkluzivne-navchannya/statistichni-dani> (дата звернення: 05.01.2025).

179. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр : Постанова Кабінету Міністрів України №545, редакція 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.01.2025).

180. Чи готові українські бізнеси створювати інклюзивне робоче середовище – дослідження. 2025. URL: <https://marketer.ua/ua/are-ukrainian-businesses-ready-to-create-an-inclusive-work-environment-research/> (дата звернення: 05.01.2025).

181. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. 2025. URL: <https://employers.org.ua/news/id2721> (дата звернення: 03.06.2025).

182. Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
183. Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. / Київ : НІСД, 2020. 24 с.
184. Vision 2021. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-untill-2021/vision-2021> (дата звернення: 05.12.2024).
185. The National Policy for Empowering People of Determination. 2023. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/policies/social-affairs/the-national-policy-for-empowering-people-with-special-needs> (дата звернення: 15.12.2024).
186. Darwinbox. Strategies to Improve Workplace Diversity and Inclusion in UAE. 2024. URL: <https://blog.darwinbox.com/diversity-in-workspace> (дата звернення: 25.11.2024).
187. Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній. HRpro. URL: <https://hrpro.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij/> (дата звернення: 25.12.2024).
188. Байда В. Людиноцентричність бізнесу: що роблять українські компанії на шляху до інклюзивності та безбар'єрності. RAU. 2024. URL : <https://rau.ua/novyni/ljudinocentrichnist-biznesu-shho-robljat-ukrainski-kompanii-na-shljahu-do-inkluzivnosti-ta-bezbar-iernosti/> (дата звернення: 28.12.2024).
189. Платформи електронного навчання ТОП 12 провайдерів. Mitteldeutsches Institut für Qualifikation und Rekrutierung. MIQR. 2023 URL: <https://mitteldeutsches-institut.de/uk/платформи-електронного-навчання/> (дата звернення: 28.12.2024).
190. SelectHub. TalentLMS vs Docebo: Compare leading LMS platforms. 2025. URL: <https://www.selecthub.com/learning-management/talentlms-vs-docebo> (дата звернення: 28.05.2025).

191. Accenture. Driving the Accessibility Advantage. 2020. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/inclusion-diversity/accessibility-advantage> (дата звернення: 28.09.2024).
192. G3ict. Smart Cities for All. 2022. URL: <https://g3ict.org/publication> (дата звернення: 24.07.2024).
193. Digital Accessibility Strategy. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 26.07.2024).
194. Prometheus. Онлайн-курси для осіб з інвалідністю. 2023. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 26.08.2024).
195. UN DESA. Disability and Development Report. 2018. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities> (дата звернення: 22.04.2024).
196. Technology Trends for Persons with Disabilities. WIPO. 2021. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4573> (дата звернення: 20.05.2024).
197. Microsoft. Accessibility by Design. 2023. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/accessibility> (дата звернення: 21.05.2024).
198. Smart Dubai. Sanad Card Program. 2020. URL: <https://www.smartdubai.ae/initiatives/sanad-card> (дата звернення: 22.05.2024).
199. Appen. Inclusive AI and Mobile Solutions. 2023. URL: <https://appen.com> (дата звернення: 23.05.2024).
200. Топ-10 інклюзивних рішень 2021 року: найкращі ініціативи українських активістів та іноземні інновації. 2021. URL: <https://rubryka.com/article/inclusive-solutions/> (дата звернення: 24.05.2024).
201. Nova Poshta. Інклюзивність як частина корпоративної культури. 2022. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 24.05.2024).
202. Deutsche Telekom. Diversity and Inclusion. 2024. URL: <https://www.telekom.com/en/company/topic-specials/diversity-and-inclusion> (дата звернення: 24.05.2024).

203. Dubai Airports. People of Determination. 2023. URL: <https://www.dubaairports.ae/people-of-determination> (дата звернення: 22.08.2024).
204. SoftServe. People-first culture: Diversity & Inclusion at SoftServe. 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us> (дата звернення: 12.07.2024).
205. KONE Corporation. Sustainability Report 2022. URL: <https://www.kone.com/en/sustainability/> (дата звернення: 22.07.2024).
206. Smart Dubai. Inclusive Smart Services. 2022. URL: <https://www.smartdubai.ae> (дата звернення: 28.05.2024).
207. МХП. Корпоративна соціальна відповідальність. 2023. URL: <https://www.mhp.com.ua> (дата звернення: 30.05.2024).
208. L'Oréal. Diversity and Inclusion at L'Oréal. 2023. URL: <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/diversity-and-inclusion/> (дата звернення: 22.06.2024).
209. Abu Dhabi Ports. Innovation and Training Academy. 2023. URL: <https://www.adports.ae> (дата звернення: 22.06.2024).
210. Prometheus. Безкоштовна онлайн-освіта для всіх. 2023. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 25.06.2024).
211. CaixaBank. Accessibility and Inclusion Report. 2023 URL: <https://www.caixabank.com> (дата звернення: 22.07.2024).
212. DEWA. Innovation and Accessibility Initiatives. 2023. URL: <https://www.dewa.gov.ae> (дата звернення: 22.07.2024).
213. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, №1. P. 71–79.
214. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 416 p.
215. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 480 p.

216. Marr B. The Four Perspectives in a Balanced Scorecard URL: <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1806> (дата звернення: 22.07.2024).

217. Greene A. M., Mi H. A Systems Model for Teaching Human Resource Management. *Journal of Human Resources Education*. 2013. Vol. 7, №2. P. 1–11.

218. Rdiouat Y., Chroqui R., Doukkali A. Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2021. Vol. 12, №4. P. 607–615. DOI: <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2021.0120472> (дата звернення: 22.07.2024).

219. Aydin A. E., Kose U., Yilmaz R. M. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. In *Handbook of Research on Managing Information Systems in Developing Economies*. IGI Global, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4043-8.ch009> (дата звернення: 23.05.2024).

220. Sterman J. D. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. New York : McGraw-Hill Education, 2000. 982 p.

221. Jackson S. E., Schuler R. S., Jiang K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8, №1. P. 1–56. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335> (дата звернення: 23.06.2024).

222. Dessler G. *Human Resource Management*. 15th ed. Boston : Pearson Education, 2019. 692 p.

223. Mor Barak M. E. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. 5th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2022. 512 p.

224. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30, №3. Article 100709. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100709 (дата звернення: 22.05.2024).

225. Čanádyová J., Ďuricová A. Inclusive leadership and diversity competence in human resource management. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. 2023. Vol. 12, №1. P. 21–31. URL: <https://ojs.ujs.sk/index.php/AOU/article/view/1004> (дата звернення: 22.09.2024).
226. Köllen T. Inclusion at work: Re-examining the roles of diversity training and inclusive HR practices. *Equality, Diversity and Inclusion*. 2021. Vol. 40, №3. P. 345–364. DOI: 10.1108/EDI-06-2020-0170 (дата звернення: 22.05.2024).
227. Nishii L. H. The benefits of climate for inclusion for diverse groups. *Academy of Management Journal*. 2023. Vol. 66, №2. P. 423–448. DOI: 10.5465/amj.2021.1408 (дата звернення: 23.05.2024).
228. Roberson Q. M. Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2020. Vol. 7. P. 487–513. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044658 (дата звернення: 19.05.2024).
229. Власенко Н. С., Сущенко Н. П. Інклюзивна компетентність як складник професійної діяльності фахівця. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2021. № 23. С. 53–66. DOI: 10.31470/2415-3729-2021-1(23)-53-66 (дата звернення: 22.05.2024).
230. Konrad A. M., Yang Y. Is inclusive leadership linked to engagement and performance? *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41, No. 2. P. 99–114. DOI: 10.1002/job.2421 (дата звернення: 22.08.2024).
231. Малихіна І. В., Шарова Т. О. Формування інклюзивної компетентності керівника в умовах змін. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 26. С. 132–139. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2534> (дата звернення: 22.08.2024).
232. O'Mara J., Richter A. The inclusive organization: Realizing the potential of diversity. *People & Strategy*. 2023. Vol. 46, №1. P. 34–41. URL: <https://www.hrps.org> (дата звернення: 22.10.2024).

233. Saks A. M. A comprehensive review of employee engagement: Measurement, predictors and outcomes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9, №1. P. 1–24. DOI: 10.1108/JOEPP-12-2021-0246 (дата звернення: 22.10.2024).

234. Macey W. H., Schneider B. Engaged in what? The need for clarity about employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*. 2020. Vol. 31, №2. P. 109–128. DOI: 10.1002/hrdq.21357 (дата звернення: 28.09.2024).

235. Anitha J., Aruna M. A critical review of tools used to measure employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*. 2021. Vol. 11, №1. P. 42–57. DOI: 10.5296/ijhrs.v11i1.18079 (дата звернення: 28.09.2024).

236. Schaufeli W. B. Employee engagement: Theory and measurement. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1123451. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1123451 (дата звернення: 28.09.2024).

237. Робак В. В., Колесник О. Ю. Методи оцінювання залученості персоналу: порівняльний аналіз сучасних підходів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 4. С. 114–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_4_16 (дата звернення: 27.07.2024).

238. Слободяник О. Є. Платформи зворотного зв'язку як інструмент оцінювання залученості працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 205–212. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-28 (дата звернення: 27.07.2024).

239. Gallup. State of the Global Workplace Report 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022.aspx> (дата звернення: 22.07.2024).

240. Deloitte. Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-global-human-capital-trends.html> (дата звернення: 22.07.2024).

241. Центр економічного відновлення. Дослідження інструментів залучення персоналу та інноваційного потенціалу підприємств в Україні.

Аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://cer.org.ua> (дата звернення: 23.05.2024).

242. Harter J. K., Schmidt F. L., Agrawal S., Plowman S. K. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2020 Q12® Meta-Analysis. Gallup, 2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/321650/q12-meta-analysis-report.aspx> (дата звернення: 23.07.2024).

243. OECD. Measuring Innovation in the 21st Century: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/9789264304604-en (дата звернення: 22.08.2024).

244. Khulbe M., Kumar P. Navigating the Landscape of Employee Engagement through a Comprehensive Literature Review. Empirical Economics Letters. 2023. Vol. 22 (Special Issue 2). P. 1–29. DOI: 10.5281/zenodo.10253572 (дата звернення: 22.08.2024).

245. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html> (дата звернення: 22.08.2024).

246. Bakker A. B., Albrecht S. L. Work engagement: Current trends. Career Development International. 2018. Vol. 23, №1. P. 4–11. DOI: 10.1108/CDI-11-2017-0207 (дата звернення: 22.08.2024).

247. Boud D., Hager P. Re-thinking continuing professional development through changing metaphors and location in professional practices. Studies in Continuing Education. 2020. Vol. 42, №1. P. 17–30. DOI: 10.1080/0158037X.2019.1705933 (дата звернення: 23.09.2024).

248. Kukulska-Hulme A., Traxler J. Designing for Inclusion in Mobile Learning: A Global Perspective. Mobile Learning Futures. Springer, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-85916-5_4 (дата звернення: 22.08.2024).

249. Clark R. C., Mayer R. E. E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning. 4th ed. Hoboken : Wiley, 2020.

250. Chao G. T., Walz P. M., Gardner P. D. Formal and Informal Mentorship in the Workplace: Differences in Outcomes and Equity. *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Vol. 128. Article 103600. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103600 (дата звернення: 22.09.2024).

251. UNESCO. Embracing a culture of lifelong learning: Contribution to the Futures of Education Initiative. 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377257> (дата звернення: 22.05.2024).

252. European Training Foundation. Inclusive e-learning and digital inclusion in the workplace. 2022. URL: <https://www.etf.europa.eu> (дата звернення: 22.08.2024).

253. Brown M., Nic Giolla Mhichíl M., Beirne E., Costello E. The Impact of COVID-19 on Teaching and Learning: A Review of the Emerging Evidence Base on Learning Loss and Recovery. *International Review of Education*. 2021. Vol. 67. P. 753–776. DOI: 10.1007/s11159-021-09900-w (дата звернення: 22.08.2024).

254. International Labour Organization. Inclusive Apprenticeships and Work-Based Learning. Geneva : ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 22.08.2024).

255. Gorbunova E. V., Evseeva L. I. Digital Technologies in Inclusive Professional Education: Opportunities and Challenges. *International Journal of Technology in Inclusive Education*. 2023. Vol. 12, №1. P. 23–30.

256. Соколовська І. М., Романюк М. В. Інклюзивні траєкторії професійного розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-55 (дата звернення: 14.09.2024).

257. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/339306da-en (дата звернення: 14.09.2024).

258. Chesbrough H., Appleyard M. M. Open Innovation and Strategy. California Management Review. 2021. Vol. 63, №3. P. 33–48. DOI: 10.1177/0008125621992576 (дата звернення: 14.09.2024).

259. World Bank. Participatory Approaches for Inclusive Development in Fragile Contexts. 2021. URL: <https://documents.worldbank.org> (дата звернення: 22.09.2024).

260. Brown T., Wyatt J. Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review. Spring 2020. URL: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation (дата звернення: 22.08.2024).

261. NESTA. Innovation methods: A compendium of tools for inclusive problem-solving. UK Innovation Foundation, 2022. URL: <https://www.nesta.org.uk/toolkit> (дата звернення: 22.09.2024).

262. UNDP. People-centered innovation for development: Participatory labs and experimentation. 2023. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 22.09.2024).

263. European Commission. Engaging citizens in innovation and research policy. Directorate-General for Research and Innovation, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation> (дата звернення: 23.10.2024).

264. Харченко В. М., Колісник О. Ю. Інструменти зворотного зв'язку в управлінні персоналом інноваційного підприємства. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 88–93. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.88 (дата звернення: 23.10.2024).

265. Пітель О. В. Соціальні ініціативи як чинник підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 48. С. 122–126.

266. O'Connor M., Thompson J. Feedback cultures in agile teams: Empowerment through structured reflection. *Journal of Organizational Innovation*. 2024. Vol. 17, №1. P. 45–59.

267. Burgstahler S. *Creating inclusive learning opportunities in higher education: A universal design toolkit*. Cambridge, MA : Harvard Education Press, 2020. 248 p.

268. Seale J. K. *E-learning and disability in higher education: Accessibility research and practice*. 2nd ed. London : Routledge, 2022. 280 p.

269. Khalil H., Ebner M. Learning analytics: Principles and constraints. *Proceedings of EdMedia: World Conference on Educational Media and Technology*. 2017. P. 1781–1790. Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). URL: <https://www.learntechlib.org/primary/p/178153/> (дата звернення: 25.11.2024).

270. Hrastinski S. What do we mean by blended learning? *TechTrends*. 2019. Vol. 63, №5. P. 564–569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00375-5> (дата звернення: 25.11.2024).

271. Carayannis E. G., Grigoroudis E., Sindakis S., Walter C. Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. P. 1–29. DOI: 10.1007/s13132-020-00647-0 (дата звернення: 25.11.2024).

272. Thoring K., Luippold C., Mueller R. M. Workshops for Innovation: A Thematic Framework. *Creativity and Innovation Management*. 2020. Vol. 29, №1. P. 73–92. DOI: 10.1111/caim.12324 (дата звернення: 26.10.2024).

273. Björk J., Boccardelli P., Magnusson M. Ideation Capabilities for Continuous Innovation. *International Journal of Technology Management*. 2020. Vol. 83, №1–3. P. 101–119. DOI: 10.1504/IJTM.2020.107377 (дата звернення: 26.10.2024).

274. Manzini E. *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, MA : MIT Press, 2022. 256 p.

275. Raasch C., Herstatt C., Balka K. Innovation Communities: Drivers of Innovation in Open Innovation Environments. *R&D Management*. 2020. Vol. 50, №1. P. 5–16. DOI: 10.1111/radm.12373 (дата звернення: 26.10.2024).

276. Kimbell L. *Service Innovation Handbook: Action-Oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*. Amsterdam : BIS Publishers, 2021. 240 p.

277. Puerari E., de Koning J. I. J. C., von Wirth T., Karré P. M., Mulder I. J., Loorbach D. Co-Creation Dynamics in Urban Living Labs. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, №3. Article 1063. DOI: 10.3390/su12031063 (дата звернення: 27.09.2024).

278. Van der Velden M., Mörtberg C. Participatory Design and Innovation Spaces. *CoDesign*. 2021. Vol. 17, №1. P. 56–72. DOI: 10.1080/15710882.2020.1745151 (дата звернення: 27.09.2024).

279. Kazadi K., Lievens A., Mahr D. Stakeholder Co-Creation during Innovation: A Dynamic Capabilities View. *Journal of Product Innovation Management*. 2021. Vol. 38, №2. P. 149–169.

280. Nesta (UK Innovation Foundation). *Creative Workshops for Innovation: A Guide for Policy Makers*. 2020. URL: <https://www.nesta.org.uk> (дата звернення: 22.12.2024).

281. Гуральська В.В, Шаркова Г.І., Скрипник Н.А., Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №6/2`2021. С 21–23.

282. Петльовий М., Несторишен І., Рудніченко Є. Аналіз підходів до запровадження інноваційних моделей розвитку підприємництва в сфері туризму та готельно-ресторанної справи. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 93–96.

283. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*. Випуск 55. 2024. с. 68–75.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Розділ 2.4 Системний підхід та інклюзивний базис компетентісного управління інноваційним розвитком підприємства. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С. 238-259. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,1 д.а.).

**Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних
Web of Science Core Collection та/або Scopus**

2. Lagodiienko, V., Popelo, O., Zybareva, O., Samiilenko, H., Mykytyuk, Y., Alsawwafi, F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 1215-1223. ISSN: 1743-7601 (Print); 1743-761X (Online). DOI: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420> Scopus <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420> (0,6 д.а., особистий внесок: додання мотивації в опис взаємозв'язку управлінських функцій у контексті інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств до складу її елементів – 0,1 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

3. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Механізми та інструменти розвитку компетентностей персоналу в умовах інклюзивної економіки та

інноваційної динаміки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. №3(73). С. 132-143. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No3/132.pdf>. (Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/EJ.03.2024.16. (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,2 д.а.)

4. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Трансформація інклюзивних інновацій: динаміка розвитку та структурні зміни в умовах стратегічних викликів форс-мажору. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3 (70). С. 141-154. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/141.pdf>. (Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/ETR.03.2024.14. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (1,24 д.а.)

5. Філіппова С.В., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 114-157. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16 (Дата звернення 05.01.2025). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,4 д.а., особистий внесок: висвітлено структурні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій, їх фокус для людей з інвалідністю, управлінські виклики інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки. 0,7 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)* : Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 листопада 2024, Україна, м. Одеса. С.129-131. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Третьяков М.С. Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 24 травня 2024, Україна, м. Одеса. С.191-192. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок здобувача: визначено сутність та основні функції стратегічного управління підприємством – 0,05 д.а.).

8. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Онищук О.О. Впровадження екологічного менеджменту як ключовий фактор стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної екологічної кризи. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2024, Україна, м. Одеса, С.57-58. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: опис цілей сталого розвитку та кейсів екологічних ініціатив підприємств – 0,05 д.а.)

9. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Мартинюк А.С. Проблема впровадження екологічного менеджменту на підприємствах машинобудівної галузі. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2023, Україна, м. Одеса. С. 108-109. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення ролі персоналу при впровадженні екологічного менеджменту на підприємстві – 0,05 д.а.).

10. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Бондар К.Р.. Роль стратегічного планування у досягненні конкурентної переваги. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2023, Україна, м. Одеса. С. 98-99. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: формулювання завдань персоналу, які визначають роль стратегічного планування на підприємстві –

0,05 д.а.).

11. Продіус О.І., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Донецькова В.А. Аналіз існуючих підходів щодо системи управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2022, Україна, м. Одеса. С.78-80. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,15 д.а., особистий внесок: опис методів стратегічного аналізу підприємства – 0,05 д.а.).

12. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Є.В. Ніколаєва. Адміністративний менеджмент як один із напрямків сучасного управління. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 20 вересня 2022, Україна, м. Одеса. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s2.pdf. (Дата звернення 10.01.2024). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення дій персоналу для забезпечення реалізації управлінських рішень – 0,05 д.а.).

Додаток Б. Результати досліджень та апробація авторських методик

Б.1 Методика вимірювання рівня інклюзивності підприємства

1. Мета методики: оцінити поточний рівень інклюзивності компанії за вісімма ключовими вимірами, ідентифікувати сильні сторони та зони для покращення, а також створити основу для формування або оновлення політик інклюзивного розвитку.

2. Об'єкти оцінки:

- Політики та корпоративна документація.
- Практики управління персоналом (рекрутинг, навчання, розвиток).
- Корпоративна культура.
- Фізичне та цифрове робоче середовище.
- Практики зворотного зв'язку та прийняття рішень.

3. Основні індикатори (8 вимірів):

Вимір	Сутність
1. Рекрутинг	Інклюзивність процесу найму: нейтральна мова, відсутність дискримінаційних вимог, альтернативні канали
2. Корпоративна культура	Рівень поваги до різноманіття, почуття приналежності, інклюзивна комунікація
3. Навчання DEI	Доступ до навчання з питань різноманіття, системність, включення тем у онбординг
4. Голос працівників	Наявність каналів зворотного зв'язку, участь працівників у прийнятті рішень
5. Фізичне середовище	Доступність офісу, підтримка віддаленої роботи, зонування
6. Політики	Формалізація недискримінації, квоти, окрема стратегія та відповідальна посада
7. Технологічне середовище	Доступ до цифрових інструментів, адаптація для людей з інвалідністю
8. Рівні можливості	Доступ до розвитку, кар'єрного росту, адаптація під індивідуальні потреби

4. Інструменти вимірювання:

- Опитувальники / Анкети для працівників.
- Інтерв'ю з ключовими управлінцями (HR, DEI, керівники команд).
- Аудит політик (аналіз документів).
- Аудит робочого простору (візуальний огляд, перевірка доступності).
- Оцінка цифрових систем (доступність, хмарність, адаптація).

5. Етапи оцінювання (покроково):

Крок 1: Підготовка

Формування команди оцінювання, адаптація анкети відповідно до типу компанії.

Крок 2: Збір інформації

Проведення анкетування, інтерв'ю, аудит документів і робочого простору.

Крок 3: Оцінювання за шкалами

Оцінка кожного з 8 вимірів за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів).

Крок 4: Візуалізація результатів

Побудова профілю інклюзивності компанії (наприклад, радар-графік).

Крок 5: Розробка рекомендацій

Формулювання напрямів вдосконалення інклюзивної політики та практик.

Крок 6: Моніторинг

Регулярне оновлення оцінки (рекомендовано раз на рік).

6. Шкала оцінювання (рекрутинг):

Рівень	Характеристика
1	Відсутність дискримінаційних вимог
2	Інклюзивна мова у вакансіях
3	Альтернативні платформи пошуку
4	Залучення кількох інтерв'юерів
5	Інклюзивні техрішення (ATS без упереджень)

Б.2 Методика аналізу інклюзивної зайнятості та оцінки її взаємозв'язку з інноваційною активністю підприємства

1. Мета методики: визначення рівня інклюзивної зайнятості на підприємстві та його впливу на інноваційну активність з метою обґрунтування управлінських рішень щодо персоналу, корпоративної культури та розвитку підприємства.

2. Об'єкт аналізу: підприємство як соціально-економічна система, яка здійснює господарську діяльність та впроваджує інновації, залучаючи працівників з різними соціальними, віковими, фізичними та іншими характеристиками.

3. Завдання методики:

- Визначити рівень інклюзивної зайнятості (ІЗ) за соціально-демографічними та професійними критеріями.
- Виміряти інноваційну активність (ІА) підприємства за динамікою інновацій.
- Проаналізувати взаємозв'язки між інклюзивністю персоналу та інноваційною активністю.
- Надати управлінські рекомендації щодо посилення ефекту від інклюзивності.

4. Основні блоки аналізу:

Блок 1. Аналіз рівня інклюзивної зайнятості

Індикатори:

- Частка жінок, молоді, людей з інвалідністю, ветеранів, осіб передпенсійного віку у штаті, %
- Частка працівників з різними рівнями освіти, %
- Наявність політик інклюзії (так/ні)
- Індекс рівноправного доступу до підвищення кваліфікації (0–1)
- Наявність практик інклюзивного рекрутингу

Інструменти збору даних:

- Анкета кадрової служби
- Опитування працівників
- Внутрішня статистика HR

Блок 2. Оцінка інноваційної активності підприємства

Індикатори:

- Кількість нових продуктів/послуг за рік
- Інвестиції в інновації, млн грн
- Частка працівників, залучених до інноваційних проєктів
- Індекс інноваційної культури (0–1)
- Рівень цифровізації виробничих та управлінських процесів, %

Джерела:

- Звітність підприємства (форми 1-підпр., 1-інновація)
- Інтерв'ю з керівниками відділів R&D, IT, виробництва

Блок 3. Визначення взаємозв'язків між ІЗ та ІА

Методи аналізу:

- Кореляційний аналіз між показниками інклюзивної зайнятості та інноваційної активності
- Побудова діаграм розсіювання та парних порівнянь
- SWOT-аналіз впливу інклюзії на управління інноваціями
- Використання коефіцієнтів узагальненої оцінки взаємозв'язків

5. Алгоритм застосування методики:

1. Підготовка даних – формування вибірки, збір кадрової та інноваційної статистики.

2. Розрахунок індикаторів – у межах кожного блоку.
 3. Нормалізація даних – для узгодження шкал і порівняння.
 4. Побудова матриці співвідношень – між рівнем інклюзивності та ІА.
 5. Інтерпретація результатів – визначення сильних/слабких зв'язків.
 6. Формулювання висновків та управлінських рекомендацій.
6. Очікувані результати:
- Виявлення залежності між соціальною відкритістю компанії та її інноваційною динамікою.
 - Можливість сформулювати цільові кадрові стратегії з урахуванням інклюзивного підходу.
 - Посилення позиції підприємства в ESG-профілі.
7. Потенційні труднощі застосування:
- Неповна або нечутлива статистика в облікових системах підприємств.
 - Опір керівництва до збору соціально-чутливої інформації.
 - Необхідність адаптації інструментарію до специфіки галузі.

Б.3 Методика оцінювання впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток підприємства

Для проведення інтегральної оцінки впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток підприємства доцільно використати такі групи показників, що дозволяють охопити як соціальні, так і економіко-інноваційні аспекти:

1. Показники інклюзивної зайнятості
 - Частка працівників із вразливих груп (інваліди, жінки, молодь, ВПО) у загальній чисельності персоналу.
 - Частка працівників із адаптованим графіком, інклюзивним доступом до інфраструктури, індивідуальним менторингом.
 - Рівень задоволеності інклюзивних працівників (опитування, індекси залученості).
 - Кількість соціальних ініціатив та заходів із підвищення інклюзивності на підприємстві.
2. Показники інноваційної активності
 - Кількість упроваджених інноваційних проєктів (на рік).
 - Частка інвестицій у R&D від загального бюджету підприємства.
 - Кількість патентів або зареєстрованих інновацій.
 - Індекс інноваційної культури персоналу (за опитуваннями).
3. Показники продуктивності та ефективності
 - Продуктивність праці на одного працівника.

- Віддача від інвестицій в інновації (ROI).
- Рівень колективної залученості до інновацій (частка працівників, які брали участь у інноваційних ініціативах).
- Зниження плинності кадрів серед представників вразливих груп.

4. Інтегральний індекс

Формується на основі зваженої середньої групових показників. Можна застосувати методи:

- нормалізації за мін-макс;
- експертного визначення ваг кожного показника;
- побудови агрегованого індексу впливу.

Формула інтегральної оцінки впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток підприємства (I_{en}):

$$I_{en} = w_1 * I_{inc} + w_2 * I_{inno} + w_3 * I_{eff}$$

де I_{en} – інтегральна оцінка впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток;

I_{inc} – індекс інклюзивної зайнятості;

I_{inno} – індекс інноваційної активності;

I_{eff} – індекс ефективності реалізації інклюзивних інновацій;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти (залежно від пріоритетів підприємства, наприклад: $w_1 = 0,3, w_2 = 0,4, w_3 = 0,3$).

Кожен із трьох індексів обчислюється як середнє арифметичне нормалізованих показників:

1. Індекс інклюзивної зайнятості (I_{inc}):

$$I_{inc} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

де X_i – значення кожного показника інклюзивної зайнятості.

2. Індекс інноваційної активності (I_{inno}):

Аналогічно, середнє нормалізованих значень за показниками інновацій.

3. Індекс ефективності (I_{eff}):

Враховує продуктивність, зниження плинності кадрів, ROI тощо.

Ця формула дозволяє системно поєднати різноспрямовані дані у єдину оцінку. Її можна застосовувати як для порівняльного аналізу підприємств, так і для динамічного моніторингу змін у часі.

Індекс ефективності (I_{eff}) — це узагальнений показник, який відображає співвідношення між досягнутими результатами діяльності та витраченими

ресурсами. Формула розрахунку залежить від контексту, але класичне вираження має такий вигляд:

$$I_{inc} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}}$$

У загальному вигляді:

$$I_{inc} = \frac{O}{C}$$

де O – обсяг отриманого ефекту (наприклад, прибуток, приріст продуктивності, рівень задоволеності, кількість інновацій тощо);
 C – сукупні витрати (час, кошти, ресурси, персонал тощо).

Адаптація показників для оцінки ефективності інклюзивних або інноваційних проєктів:

1. Для інклюзивного працевлаштування:

$$I_{eff} = \frac{\text{Кількість працевлаштованих вразливих груп}}{\text{Сума витрат на підтримку інклюзивності}}$$

2. Для навчання персоналу:

$$I_{eff} = \frac{\text{Кількість працівників, які підвищили компетенції}}{\text{Сума витрат на навчання}}$$

3. Для оцінки інноваційної діяльності підприємства:

$$I_{eff} = \frac{\text{Збільшення доходу від інновацій}}{\text{Інвестиції в інновації}}$$

Б.4 SWOT-аналіз інклюзивності бізнесу на прикладі ТОВ «РЕФ Холод»

<p style="text-align: center;">Фактори зовнішнього середовища</p> <p style="text-align: center;">Фактори внутрішнього середовища</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення попиту на інклюзивні послуги. 2. Державні та міжнародні програми підтримки. 3. Впровадження адаптивних цифрових інструментів. 4. Посилення HR-бренду компанії. 5. Партнерство з громадськими організаціями. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фізичні обмеження інфраструктури. 2. Відставання від конкурентів у сфері інклюзивності. 3. Нестача законодавчих стимулів. 4. Низький рівень обізнаності споживачів. 5. Ризики дискримінаційного середовища.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сервісна орієнтованість на клієнтів. 2. Використання CRM та цифрових технологій. 3. Потенціал до розвитку онлайн-сервісів. 4. Організаційна гнучкість малого бізнесу. 5. Відкритість до партнерств і кооперацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сервісна орієнтованість на клієнтів дозволяє краще адаптуватися до зростання попиту на інклюзивні послуги. 2. Використання CRM та цифрових технологій може бути базою для впровадження адаптивних онлайн-інструментів. 3. Потенціал до розвитку онлайн-сервісів сприяє участі в державних та міжнародних програмах підтримки. 4. Гнучкість малого бізнесу забезпечує швидку адаптацію до змін в інституційному середовищі та співпраці з ГО. 5. Відкритість до партнерств дає змогу ефективно залучати громадські ініціативи та інвесторів до проєктів інклюзії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сервісна орієнтованість може допомогти уникнути ризику втрати клієнтів через дискримінаційні практики. 2. Цифрові технології дають змогу обійти фізичні обмеження інфраструктури. 3. Розвиток онлайн-сервісів мінімізує вплив відсутності фізичних доступів для маломобільних груп. 4. Гнучкість бізнесу дозволяє адаптуватися до змін законодавчої бази і долати нестачу стимулів. 5. Партнерство може слугувати засобом протидії низькій обізнаності споживачів через просвітницькі кампанії.

<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність доступної інфраструктури. 2. Недостатній рівень обізнаності персоналу. 3. Відсутність формалізованої інклюзивної політики. 4. Низький рівень представництва інклюзивних груп. 5. Неврегульованість каналів комунікації з ООП. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність доступної інфраструктури можна компенсувати через участь у грантових програмах. 2. Недостатній рівень обізнаності персоналу може бути покритий за рахунок навчальних ініціатив держави і ГО. 3. Відсутність політики інклюзивності можна виправити шляхом співпраці з експертами та розробки стандартів. 4. Низьке представництво інклюзивних груп може змінитись через партнерства зі спільнотами. 5. Неврегульовані канали комунікації з ООП можуть бути налагоджені завдяки цифровим інструментам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інфраструктури підсилює ризики фізичних бар'єрів у старих будівлях. 2. Недостатня обізнаність персоналу збільшує вірогідність дискримінаційних дій. 3. Відсутність формалізованої політики робить підприємство вразливим до вимог державного контролю. 4. Низький рівень інклюзивного представництва загрожує втратами довіри з боку клієнтів. 5. Неврегульовані комунікації з ООП не дозволяють боротися з інформаційною ізоляцією споживачів.
--	--	--

Б.5 Оцінка доцільності впровадження Balanced Scorecard та карти компетенцій для двої підприємств: ТОВ «Експедитор», ТОВ «РЕФ Холод»

Таблиця Б.1 – Кейс 1. ТОВ «Експедитор» (послуги перевезень, торгівля)

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	5	Ключовий	Стратегічне планування вкрай важливе для виробництва.
2. Відповідність цілям управління	5	Ключовий: компетенції / стратегія	Підходить для синхронізації інновацій і людських ресурсів.
3. Ресурсна доступність	4	Середня	Необхідна підтримка з боку фінансів і аналітики.
4. Простота інтеграції	3	Середня	Потрібно інтегрувати з виробничими KPI та ERP.
5. Гнучкість та адаптивність	4	Висока	Можна масштабувати за напрямками (якість, інновації тощо).
6. Можливість вимірювання ефекту	5	KPI передбачені	Система створена для оцінки ефективності.
7. Ризики хибного впровадження	3	Помірні	При неправильному налаштуванні – втрата орієнтирів.

Середній бал: $(5+5+4+3+4+5+3)/7 = 4,14$

Висновок: доцільно впроваджувати.

Таблиця Б.2 – Кейс 2. Торговельне підприємство ТОВ «РЕФ Холод»: продаж, технічне обслуговування та ремонт холодильно-опалювального обладнання

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1	2	3	4
1. Відповідність типу підприємства	3	Помірний	Не є базовим для динамічної торговельної діяльності.
2. Відповідність цілям управління	4	Стратегія / сервіс / навчання	Може бути адаптований до цілей сервісу та продуктивності.
3. Ресурсна доступність	3	Середня	Потребує технічної підтримки та інтеграції з

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4
			POS.
4. Простота інтеграції	2	Складна	Труднощі з інтеграцією в багатофіліальні мережі.
5. Гнучкість та адаптивність	3	Середня	Підходить більше для менеджменту, ніж для касирів/продавців.
6. Можливість вимірювання ефекту	4	КРІ передбачені	Можна вимірювати сервіс, швидкість, задоволеність клієнта.
7. Ризики хибного впровадження	4	Помірні	Можливе перевантаження менеджменту неактуальними метриками.

Середній бал: $(3+4+3+2+3+4+4)/7 = 3,29$

Висновок: частково доцільно (з адаптацією).

Б.2. Оцінка доцільності впровадження карт компетенцій

Таблиця Б.3 – Підприємство ТОВ «Експедитор»

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	5	Ключовий	Чітке структурування технічних та управлінських навичок.
2. Відповідність цілям управління	5	Ключовий: компетенції	Покращує управління персоналом і планування навчання.
3. Ресурсна доступність	4	Середня	Потребує методичної підтримки та HR-аналітики.
4. Простота інтеграції	4	Середня	Можлива інтеграція з HR-системами та навчальними модулями.
5. Гнучкість та адаптивність	4	Висока	Може бути оновлена відповідно до змін у технологіях.
6. Можливість вимірювання ефекту	4	КРІ частково передбачені	Дозволяє оцінити покриття компетенцій.
7. Ризики хибного впровадження	3	Помірні	Можливе неправильне структурування компетенцій.

Середній бал: $(5+5+4+4+4+4+3)/7 = 4,14$

Висновок: доцільно впроваджувати.

Таблиця Б.4 – Кейс 2. Торговельне підприємство ТОВ «РЕФ Холод»: продаж, технічне обслуговування та ремонт холодильно-опалювального обладнання

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	3	Помірний	Менш структуровані ролі, акцент на поведінкові навички.
2. Відповідність цілям управління	4	Сервіс / soft skills	Можна адаптувати для оцінки сервісної поведінки.
3. Ресурсна доступність	3	Середня	Потрібні шаблони та стандарти для сервісу.
4. Простота інтеграції	3	Середня	Можна інтегрувати з e-learning платформами.
5. Гнучкість та адаптивність	3	Середня	Потребує регулярного оновлення.
6. Можливість вимірювання ефекту	3	Частково	Не завжди легко оцифрувати поведінкові компетенції.
7. Ризики хибного впровадження	4	Помірні	Можливе формальне застосування без впливу на результат.

Середній бал: $(3+4+3+3+3+3+4)/7 = 3,29$

Висновок: Частково доцільно (з адаптацією).

Б.6 Застосування карти інклюзивних компетенцій на підприємстві ТОВ «Експедитор» у процесі рекрутингу персоналу

Вхідні дані:

Формат – очна усна співбесіда з кандидатами (30 хвилин на кожну особу).

Запит підприємства – технолог з досвідом роботи за фахом від 2 років.

Кількість претендентів – 5 осіб з досвідом роботи більш ніж 2 роки (3 чоловіка, 2 жінки).

Обмеження для претендентів – вікових, фізичних та інших обмежень немає.

Методичні рекомендації щодо використання карт інклюзивних компетенцій на підприємствах – дотримано при розрахунках.

Карта інклюзивних компетенцій є інструментом оцінки персоналу, що дозволяє виявити здатність працівників працювати в різноманітному та інклюзивному середовищі. Її застосування сприяє формуванню безпечної, продуктивної та справедливої робочої атмосфери, що відповідає сучасним стандартам ESG та вимогам сталого розвитку.

1. Цілі використання карти інклюзивних компетенцій.

- Підвищення якості рекрутингу та адаптації працівників.
- Ідентифікація сильних і слабких сторін персоналу у контексті інклюзії.
- Планування цільового навчання та менторських програм.
- Стимулювання командної співпраці та розвитку інклюзивної культури.

2. Етапи впровадження карти на підприємстві.

- Розробка або адаптація шаблону карти під потреби підприємства.
- Формування пулу компетенцій, релевантних до посади (наприклад: комунікація, толерантність, підтримка).
- Проведення співбесіди або анкетування кандидатів/співробітників.
- Заповнення карти з фіксацією оцінок та обґрунтувань.
- Обговорення результатів у HR-команді або з керівником підрозділу.
- Використання результатів для подальшого розвитку працівника.

3. Рекомендації підприємствам щодо оцінювання (загальні).

- Використовуйте шкалу оцінювання від 1 до 5, де 1 – низький рівень, а 5 – дуже високий.
- Залучайте мінімум двох оцінювачів (HR та керівника).
- Підкріплюйте оцінки прикладами поведінки кандидата.
- Застосовуйте однакові критерії до всіх учасників для забезпечення об'єктивності.

4. Практичні поради

- Регулярно оновлюйте карту та проводьте повторне оцінювання не рідше одного разу на рік.
- Включайте результати в індивідуальні плани розвитку персоналу.
- Використовуйте результати як додатковий аргумент у прийнятті кадрових рішень.
- Враховуйте контекст: одна й та сама компетенція може мати різну вагу залежно від посади.

Таблиця Б.5 – Карта інклюзивних компетенцій для рекрутингу на підприємстві ТОВ «РЕФ Холод»

Категорія компетенцій	Назва компетенції	Опис компетенції	Методи оцінювання на етапі рекрутингу
1. Базові	Дотримання норм та інструкцій	Здатність виконувати завдання відповідно до стандартів, інструкцій і техніки безпеки.	Ситуаційні запитання, симуляція виробничої ситуації
	Фізична витривалість і дисципліна	Стійкість до фізичного навантаження, готовність дотримуватися режиму та правил.	Опис попереднього досвіду, уточнення змінності роботи
2. Функціональні	Командна взаємодія	Здатність ефективно працювати у виробничій зміні, враховуючи інтереси команди.	Оцінка через групові вправи, кейсові питання
	Толерантність до різноманіття	Прийняття колег з різним досвідом, віком, етнічним чи соціальним бекграундом.	Поведінкове інтерв'ю з запитаннями про попередній досвід
3. Інноваційні	Уважність до покращень	Уміння помічати недоліки в процесі та пропонувати прості удосконалення.	Питання типу: «Що б ви змінили на минулому місці роботи?»
4. Управлінські (для бригадирів)	Мікрокоучинг у зміні	Готовність підтримувати колег у простих виробничих діях, пояснювати новачкам.	Інтерв'ю з акцентом на наставництво, сценарії «що б ви зробили, якби...»

Аналіз результатів співбесіди кандидатів на посаду технолога.

У процесі рекрутингу було оцінено п'ять кандидатів за ключовими інклюзивними компетенціями, відповідно до вимог виробничого підприємства.

Компетенції включали дотримання норм, витривалість, командну взаємодію, толерантність, уважність до покращень і мікрокоучинг.

Результати подано в табл. Б.6.

Таблиця Б.6 – Результати співбесіди кандидатів на посаду технолога: загальна частина оцінки (ТОВ «РЕФ Холод»)

Кандидат	Дотримання норм	Витривалість	Командна взаємодія	Толерантність	Уважність до покращень	Мікрокоучинг	Середній бал	Ранг
Кандидат 1	5	4	5	4	3	5	4.33	2
Кандидат 2	4	3	3	4	5	2	3.50	3
Кандидат 3	3	5	4	3	2	3	3.33	4
Кандидат 4	5	4	4	5	4	5	4.50	1
Кандидат 5	4	3	2	3	3	1	2.67	5

Інтерпретація результатів:

– Кандидат 4 показав найвищу сумарну оцінку (4.50) та стабільно високі результати за всіма компетенціями. Рекомендується до пріоритетного працевлаштування.

– Кандидат 1 (4.33) демонструє надійні базові та командні навички, може бути альтернативним вибором.

– Кандидат 2 має сильні сторони у ініціативності, але посередній рівень командної взаємодії та наставництва.

– Кандидат 3 володіє фізичною витривалістю, однак потребує розвитку інноваційного мислення.

– Кандидат 5 має найнижчий показник та демонструє слабкі управлінські навички – потребує донавчання.

Оцінка інклюзивних компетенцій кандидатів на посаду технолога у ТОВ «РЕФ Холод»

Питання для оцінки інклюзивних компетенцій

1. *Толерантність до різноманіття*

- Розкажіть про випадок, коли ви працювали з колегою, який мав інші погляди або іншу культуру. Як ви до цього поставилися?
- Що для вас означає повага до відмінностей у команді?

2. *Інклюзивна комунікація*

- Як ви пояснюєте складні виробничі інструкції новому колезі?
- Чи були ситуації, коли доводилось пристосовувати свій стиль спілкування до особливостей співрозмовника?

3. *Наставництво та підтримка*

- Чи був у вас досвід навчання або допомоги новому співробітнику? Як ви це робили?
- Що ви зробите, якщо побачите, що новачок соромиться поставити питання?

4. *Міжкультурна взаємодія*

- Чи працювали ви з колегами з інших регіонів чи країн? Які труднощі виникали, і як ви їх долали?
- Як ви забезпечуєте ефективну співпрацю в різноманітному колективі?

Таблиця Б.7 – Результати співбесіди кандидатів на посаду технолога: частина оцінки інклюзивних компетенцій

Кандидат	Толерантність до різноманіття	Інклюзивна комунікація	Наставництво та підтримка	Міжкультурна взаємодія	Середній бал
Кандидат 1	4	5	4	4	4.25
Кандидат 2	3	4	2	3	3.0
Кандидат 3	3	3	3	2	2.75
Кандидат 4	5	5	5	5	5.0
Кандидат 5	2	2	1	2	1.75

Інтерпретація результатів:

Аналіз результатів за інклюзивними компетенціями п'яти кандидатів (технологів) на основі наданих оцінок:

Кандидат 1 – Середній бал: 4.25

Продовження додатку Б

Профіль: високий рівень інклюзивної комунікації, впевнена толерантність, хороші навички наставництва.

Обмеження: трохи нижчий показник у міжкультурній взаємодії, що може ускладнити інтеграцію у надто різноманітні колективи. Може потребувати кейсових тренінгів для роботи у міжнародних командах.

Кандидат 2 – середній бал: 3.0

Профіль: загалом середній рівень усіх компетенцій, дещо кращий у комунікації.

Обмеження: низький рівень наставництва (2 бали) – у випадку інтеграції в роль наставника або бригадира може бути неготовим підтримувати новачків, особливо з вразливих груп. Потрібен супровід або спеціальне навчання.

Кандидат 3 – середній бал: 2.75

Профіль: усі показники – на базовому або нижчому за середній рівні.

Обмеження: слабка міжкультурна взаємодія та обмежена комунікація – ризик виникнення непорозумінь у різноманітному колективі. Не рекомендується для команд, де вже працюють ВПО, ветерани чи люди з інвалідністю без попередньої адаптації або менторства.

Кандидат 4 – середній бал: 5.0

Профіль: ідеальний профіль інклюзивного працівника – найвищі оцінки за всіма компетенціями.

Обмеження: відсутні. Кандидат не тільки готовий працювати в інклюзивному середовищі, а й може виступати амбасадором інклюзивності, бути наставником та ініціатором змін.

Кандидат 5 – середній бал: 1.75

Профіль: критично низькі показники – особливо в наставництві (1 бал) та комунікації.

Обмеження: високі ризики порушення інклюзивного середовища – кандидат може виявляти неусвідомлену дискримінацію, мати труднощі в командній роботі. Потребує повного курсу навчання з інклюзивності, коучингу, а в ідеалі – призначення менш критичних функцій.

Загальні висновки (перша ітерація):

1. Кандидати 1 і 4 є придатними до роботи в інклюзивному виробничому середовищі без додаткової підготовки.

2. Кандидат 2 може бути залучений із умовою наставництва.

3. Кандидати 3 і 5 – ризикові, потрібне навчання або тимчасове обмеження функцій у критично важливих інклюзивних командах.

Порівняльний аналіз кандидатів 1 та 4 на посаду технолога

Вибір між Кандидатом 1 (середній бал: 4.25) та Кандидатом 4 (середній бал: 5.00) передбачає врахування контексту потреб підприємства, типу

колективу та стратегічних цілей. Нижче наведено детальний порівняльний аналіз.

Кандидат 4 – «Інклюзивний лідер»

Переваги:

- Максимальні бали за всіма інклюзивними компетенціями.
- Високий потенціал для наставництва, ролі координатора чи навіть майбутнього керівника.
- Підходить для середовища, де вже працюють представники вразливих груп.

Може бути амбасадором корпоративної інклюзивної політики.

Доцільність обрання: Підприємство має амбіцію активно впроваджувати ESG-стратегії, інклюзію та розвивати корпоративну культуру.

Кандидат 1 – «Сильний виконавець з людським підходом»

Переваги:

- Високий рівень інклюзивних і професійних навичок, особливо у комунікації.
- Добре інтегрується у команди, орієнтований на стабільне виконання.
- Може не бути лідером трансформацій, але не створює бар'єрів у взаємодії.

Доцільність обрання: Підприємство потребує надійного, толерантного співробітника для стабільної підтримки виробничих процесів.

Таблиця Б.8 – Критерії для остаточного вибору

Критерій	Якщо важливо	Обирайте
Підтримка інклюзивних команд	Так	Кандидат 4
Роль наставника або менторство новачків	Так	Кандидат 4
Мінімізація ризиків	Так	Кандидат 4
Готовність до швидкого старту без зайвого лідерства	Так	Кандидат 1
Орієнтація на якість виконання, а не трансформації	Так	Кандидат 1
Потреба у формуванні нової культури	Так	Кандидат 4

Остаточні висновки та рекомендації (друга ітерація): якщо дозволяє кадрова стратегія, доцільно залучити обох кандидатів – кандидата 4 як наставника або тімлідера, а кандидата 1 — як стабільного продуктивного виконавця. У разі необхідності вибору одного, орієнтуйтеся на стратегічні пріоритети підприємства: культура і майбутнє (К4) чи ефективність і стабільність (К1).

Б.7 Розрахунок показників залученості персоналу на двох підприємствах – ТОВ «РЕФ Холод», ТОВ «Експедитор»

Кейс 1. Підприємство ТОВ «РЕФ Холод»

Індекс Gallup Q12:

$$I_{Q12} = \frac{52+60+58+62+56+59+57+61+55+60+58+59}{12 \cdot 5} = \frac{717}{60} \approx 11,95 \rightarrow 3,98 \text{ (із 5)}.$$

- Рівень участі у тренінгах:
120 запрошених, 84 взяли участь.

$$U_{rate} = \frac{84}{120} * 100\% = 70\%$$

- Розриви в компетенціях:
Середній бажаний рівень (оцінка HR) – 9; фактичний (самооцінка) – 6,5.

$$G = 9 - 6,5 = 2,5.$$

Інтерпретація: рівень залученості персоналу – середній (потребує покращення). Високий розрив у компетенціях сигналізує про необхідність навчання, попри непогану участь у тренінгах.

2. Кейс 2. Підприємство ТОВ «Експедитор»

- Рівень зворотного зв'язку:

$$FB_{rate} = \frac{60}{300} * 100\% = 20\%$$

- Кількість платформ:
Використовується лише 1 платформа (внутрішній портал).
- Самооцінка компетентностей (середнє).

$$C_{avg} = \frac{7 + 6 + 8 + 7 + 5 + 6 + 7}{7} = 6,57$$

Інтерпретація: низький рівень зворотного зв'язку та обмежена цифрова інфраструктура свідчать про слабку інтеграцію інклюзивного управління.

Рекомендовано розширити канали взаємодії та покращити культури фідбеку.

Б.8 Оцінка рівня розвитку персоналу на основі креативного середовища: ТОВ «РЕФ Холод»

Вхідні дані та розрахунки:

1. Індекс задоволеності креативним середовищем (CSSE)

Оцінки за 5 критеріями: 80, 75, 85, 70, 90 (максимум – 100 балів кожен)

$$CSSE = (80 + 75 + 85 + 70 + 90) / 5 = 80\%$$

2. Індекс участі в інноваційних ініціативах (ІІІ)

12 працівників брали участь, загалом у компанії – 30

$$ІІІ = (12 / 30) \times 100\% = 40\%$$

3. Індекс розвитку м'яких навичок (SSІ)

Працівники склали тест на soft skills із 400 балів максимум, набрали в середньому 320

$$SSІ = (320 / 400) \times 100\% = 80\%$$

4. Індекс професійного розвитку (РДІ)

Завершено 24 навчання із запланованих 30

$$РДІ = (24 / 30) \times 100\% = 80\%$$

5. Індекс адаптивності персоналу (АІ)

Із 10 нових працівників повністю адаптувались 8

$$АІ = (8 / 10) \times 100\% = 80\%$$

6. Індекс командної взаємодії (СТІ)

Середній бал ефективності команд – 4.2 із 5

$$СТІ = (4.2 / 5) \times 100\% = 84\%$$

7. Індекс зворотного зв'язку (FВІ)

Участь у зворотному зв'язку взяли 18 осіб із 30

$$FВІ = (18 / 30) \times 100\% = 60\%$$

8. Індекс використання робочих зон (UWІ)

Активно використовуються 9 зон із 12

$$UWІ = (9 / 12) \times 100\% = 75\%$$

Таблиця Б.1 – Узагальнені результати:

Показник	Значення
1. CSSE	80%
2. IPI	40%
3. SSI	80%
4. PDI	80%
5. AI	80%
6. CTI	84%
7. FBI	60%
8. UWI	75%

Інтерпретація результатів:

ТОВ «РЕФ Холод» демонструє високий рівень внутрішнього розвитку, зокрема: потужні м'які навички, адаптивність та командна робота. Помірна інноваційна активність (40%) є зоною росту. Необхідно покращити зворотний зв'язок (60%) та активніше використовувати наявні простори. Ці дані допомагають визначити цільові заходи з оптимізації внутрішнього розвитку та інклюзивного потенціалу підприємства.

План заходів з розвитку персоналу та створення креативного робочого середовища з урахуванням інклюзивних та інноваційних принципів для ТОВ «РЕФ Холод» наведено у табл Б.2.

Таблиця Б.2 – План заходів з розвитку персоналу та створення креативного робочого середовища ТОВ «РЕФ Холод»

Назва заходу	Регламентация заходу		
	Частота проведення	Орієнтовний бюджет	Обмеження / Ризики
1	2	3	4
Внутрішній аудит креативного середовища та адаптивності персоналу	1 раз на півріччя	10 000 грн	Можливий опір персоналу, потреба у зовнішньому фасилітаторі
Тренінг з розвитку м'яких навичок (комунікація, командна робота, адаптивність)	Щоквартально	15 000 грн за сесію	Відрив працівників від виробничого процесу
Наставницька програма для нових співробітників (1 особа)	Постійно	5 000 грн/місяць	Обмежена кількість досвідчених наставників

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
Онлайн-курс з цифрової грамотності та інноваційного мислення	2 рази на рік	12 000 грн	Потреба в обладнанні та інтернет-доступі
Індикативна сесія зворотного зв'язку (анонімне опитування + відкрите обговорення)	1 раз на квартал	7 000 грн	Низька відвертість співробітників, ризик недовіри
Реорганізація офісного простору: зонування, куточки ідей, креативна кімната	Одноразово (з подальшим доглядом)	60 000 грн	Бюджетні обмеження, потреба в погодженні зі службою безпеки
Запровадження системи мотивації за інновації (призові за ідеї та ініціативи)	Постійно (з підбиттям підсумків щокварталу)	20 000 грн/квартал	Суб'єктивність оцінки ідей, ризик зловживань
Формування карти інклюзивних компетенцій працівників	1 раз на рік	8 000 грн	Необхідність професійної підтримки з боку HR-консультантів
<i>Загальний бюджет</i>	-	<i>340 000 грн</i>	-

Розрахунок загального бюджету: щоб порахувати загальний річний бюджет заходів для ТОВ «РЕФ Холод», підсумуємо витрати кожного з них з урахуванням їх частоти:

1. Внутрішній аудит: $10\ 000\ \text{грн} \times 2$ (двічі на рік) = 20 000 грн
2. Тренінги soft skills: $15\ 000\ \text{грн} \times 4$ (щоквартально) = 60 000 грн
3. Наставницька програма: $5\ 000\ \text{грн} \times 12$ (щомісячно) = 60 000 грн
4. Онлайн-курс: $12\ 000\ \text{грн} \times 2$ (двічі на рік) = 24 000 грн
5. Індикативна сесія зворотного зв'язку: $7\ 000\ \text{грн} \times 4$ (щоквартально) = 28 000 грн
6. Реорганізація простору: одноразово = 60 000 грн
7. Система мотивації за інновації: $20\ 000\ \text{грн} \times 4$ (квартально) = 80 000 грн
8. Карта інклюзивних компетенцій: 1 раз на рік = 8 000 грн

Разом на рік: $20\ 000 + 60\ 000 + 60\ 000 + 24\ 000 + 28\ 000 + 60\ 000 + 80\ 000 + 8\ 000 = 340\ 000$ грн

Загальний бюджет заходів на рік для ТОВ «РЕФ Холод» становить 340 000 гривень.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової та
науково-педагогічної роботи,

доктор технічних наук, професор

Дмитро ДМИТРИШИН

_____ 2025 р.



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам

«Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки»

у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам в тому, що результати його дисертації на тему «Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки» враховано при виконанні НДР кафедри менеджменту згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» у 2021-2024 р., а саме: № 155-71 «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (номер державної реєстрації 0118U006802), 2018-2022 рр., де автором проведено оцінку рівня використання економічного потенціалу системи менеджменту якості при оцінюванні інвестиційно-інноваційного проєкту, надано характеристику інноваційного розвитку як глобального явища, ідентифіковано його чинники та наслідки для підприємств; НДР № 233-71 «Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» (номер державної реєстрації 0123U101755) 2023-2026 рр., де автором досліджено феномен інклюзивної економіки, визначено її понятійний апарат, базові процеси та явища; розроблено рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства, обґрунтовано механізм формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку, надано рекомендації щодо їх секторального застосування.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Керівник НДР № 0118U006802, НДР № 0123U101755
д.е.н., професор

Оксана ПРОДУС



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор, проректор з
науково-педагогічної та виховної
роботи,доктор технічних наук, професор
Сергій НЕСТЕРЕНКО

_____ 2025 р.



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам«Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки» у навчальному
процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочих навчальних програмах та навчально-методичних матеріалах та курсу лекцій з дисциплін:

«Реінжинірінг бізнес-процесів» (4,5 ЄКТС, сторінка компоненти <https://op.edu.ua/education/programs/components/6577>)

«Менеджмент соціально-орієнтованих та інклюзивних проектів» (4,5 ЄКТС, сторінка компоненти <https://op.edu.ua/education/programs/components/6571>),

«Менеджмент змін в непередбачуваних умовах» (4,5 ЄКТС, сторінка компоненти <https://op.edu.ua/education/programs/components/6564>),

що вивчаються здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти, використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам на тему «Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки», а саме – визначення особливостей інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки у контексті аналізу основних протиріч та викликів для підприємств; систематизація змін інноваційного середовища підприємств, інноваційного процесу та його стейкхолдерів, інклюзивних інновацій; оцінка потенціалу інклюзивної зайнятості та його впливу на інноваційний розвиток підприємств.

Голова методичної ради ІБЕІТ, к.е.н., проф.

Тетяна ЧЕРКАСОВА

Завідувачка кафедри міжнародного менеджменту
та інновацій, д.е.н., професор

Ксенія КОВТУНЕНКО

**ТОВ «РЕФ-ХОЛОД»**

Юридична адреса: 65049, вул. Обільна, буд. 67а, м. Одеса
Тел. 067-4840309, 098-1877577, 048-799-21-10 Код ЄДРПОУ 32933494
Р/р UA293282090000026008310961801 Гривна (Україна) АБ Південний в м. Одеса МФО 328209
ІПН 329334915515. Поштова адреса: 65031, м. Одеса, а/с 12; E-mail: reftorgholod2003@ukr.net

Довідка № 2 від 17 січня 2025 р.

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам

на тему: «Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки»

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, запропоновані Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «РЕФ-ХОЛОД», а саме:

рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства.

Розроблені Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам науково-методичні рекомендації щодо розробки інструментів формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку щодо їх секторального застосування є актуальними та корисними для підприємства, що підтверджується керівництвом ТОВ «РЕФ-ХОЛОД».

Директор ТОВ «РЕФ-ХОЛОД»



Михайло ЛАВРУК

ТОВ «ЕКСПЕДИТОР»
65031, Україна, Одеська обл.,
м. Одеса, вул. Промислова, буд., 21
Телефон (0482) 371-112

№ 1

03.01.2025 р.

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам

на тему: «Інноваційний розвиток підприємств в умовах інклюзивної економіки»

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, запропоновані Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Експедитор», а саме: інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із застосуванням системного підходу.

Розроблені Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам науково-методичні рекомендації щодо розробки інструментів формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку є актуальними та корисними для підприємства, що підтверджується директором ТОВ «Експедитор».

Директор
ТОВ «ЕКСПЕДИТОР»



БУКОВСЬКИЙ О. В.
(ПРИЗВИЩЕ ІМ'Я)