

Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АЛСАВВАФІ ФАХЕД МОХАММЕД АХМЕД САІФ

УДК 005.954:330.422(043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
«ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ»

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

_____ Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф.

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



Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення та обґрунтування теоретичних положень, науково-методичних підходів і рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку на засадах формування його мотиваційних засад та оцінного інструментарію за інклюзивно-інноваційним підходом.

1. У розділі 1 висвітлено теоретичні засади трансформації управління персоналом підприємств та його системи в умовах інклюзивного інноваційного розвитку. Обґрунтовано, що система управління персоналом в умовах інноваційного розвитку відходить від традиційних моделей контролю та адміністративного регулювання, трансформуючись у гнучкий, цифрово підкріплений механізм, інтегрований у стратегію підприємства. Основна увага приділяється розвитку людського капіталу, цифровізації HR-процесів, інклюзивності та створенню умов для залучення, мотивації та професійного зростання працівників. Завдання нової системи – формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу, впровадження цифрових рішень, підвищення адаптивності до змін, забезпечення рівного доступу та високої залученості персоналу. Принципи включають стратегічну орієнтацію, гнучкість, цифровізацію, індивідуалізацію, інклюзивність та безперервний розвиток. Узагальнено, що принципи HRM еволюціонують від інструктивних до стратегічно-гнучких, соціально відповідальних і цифрово обґрунтованих. У центрі уваги – розвиток цифрових компетенцій, інноваційної культури,

управління соціальним капіталом і залучення працівників до трансформацій. Інклюзивність розглядається як стратегічна ознака зрілості організації, а інклюзія – як процес усунення бар'єрів. Виокремлено вузький підхід (орієнтація на вразливі групи) і широкий (інклюзивність усіх у всі процеси). Проте в обох інклюзивність задає стратегічну рамку для інклюзії як критерій оцінки зрілості соціальної та корпоративної системи.

Інклюзивність у HRM в умовах форс-мажорів – не лише етичний стандарт, а й інструмент стійкості підприємства. Війна спричиняє структурні зміни у трудових ресурсах і зумовлює необхідність активної інтеграції нових категорій працівників. Інклюзивність стає критично важливою для життєздатності та адаптивності підприємств. Інноваційно-сталий розвиток трансформує HRM із суто операційної у стратегічну функцію, що поєднує цінності, гнучкість, інновації та соціальну відповідальність. Інклюзивна соціальна відповідальність, виступаючи мостом між сталим розвитком і інноваційністю, відіграє ключову роль у трансформації HR-систем. Вона має стратегічне значення і реалізується через відкритий моніторинг, нефінансову звітність, взаємодію зі стейкхолдерами та управління соціальним впливом.

Сформульовано таку робочу гіпотезу дослідження: трансформація HR-системи в умовах інноваційного розвитку та актуалізації інклюзивності обумовлює потребу у впровадженні цілісного інклюзивно-інноваційного підходу на основі взаємодії інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності як концептуальної бази модернізації.

В розділі 2 досліджено сучасний стан системи управління персоналом підприємств у контексті інклюзивно-інноваційного підходу. Встановлено зміну управлінської парадигми від авторитарного стилю до інтелектуально-гуманістичного, що тісно пов'язано з просуванням цінностей сталого розвитку та інклюзії. Зазначено чотири глобальні зміни знань в управлінні персоналом: стратегічна інклюзивність, інноваційність, інтелектуальне лідерство та перетворювальна функція HRM. Вони формують основу гнучкого, соціально відповідального HRM, що відповідає новим соціально-

економічним умовам.

Встановлено структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств. Змінюються вимоги до персоналу – на перший план виходять креативність, міждисциплінарність, гнучкість і стратегічне мислення. Це вимагає нових підходів до HRM, з акцентом на адаптивність і розвиток талантів. Отримана аналітика доводить ключові професії як критично необхідні елементи для стійкого, інноваційного та інклюзивного розвитку підприємств. В свою чергу все вище відзначене підтверджує аналітичну обґрунтованість важливості цифрових, зелених, інноваційних та інклюзивних HR-функцій як основи для сучасного управління персоналом.

Інклюзивність в HRM оцінюється через соціальні, організаційні й інтелектуальні чинники за допомогою запропонованої методики. Апробація на трьох підприємствах виявила бар'єри та потенціал розвитку інклюзивності навіть за обмежених ресурсів. Встановлене *існування чітко простежуваного зв'язку між рівнем інклюзивності й здатністю підприємства до інновацій*. Методика потребує адаптації до викликів – релокації, демографічних змін, війни. Включення нових індикаторів дозволить перетворити оцінювання інклюзивності в стратегічний інструмент управління персоналом. Підприємства мають потенціал до трансформації HR-систем в інноваційному та інклюзивному напрямі, але реалізується він фрагментарно. Найкраще розвинені напрями: цифровізація, гнучкі формати, наставництво, політика рівних можливостей. Проте відсутня стійка модель інклюзивного розвитку та співпраця з громадськими організаціями.

Кластерний аналіз виділив три типи підприємств – інноваційно-орієнтовані, традиційні й інклюзивно-свідомі, тому неоднорідність підходів вимагає диференційованих стратегій. Необхідна адаптована методика моніторингу для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

В розділі 3 запропоновано інклюзивно-інноваційний підхід, розроблено модель та перспективні напрями трансформації системи управління

персоналом підприємства за цим підходом. Перехід до інклюзивно-інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. Розроблено модель трансформації HR-системи за інклюзивно-інноваційним підходом, яка поєднує соціальну рівність, різноманіття, залучення та інновації. Вона передбачає рівний доступ до розвитку, адаптивні формати зайнятості, цифровізацію та управління на основі даних. Запропоновано етапи створення моделі.

Системоутворюючим елементом виступає мотиваційне ядро, яке базується на інтелектуальному лідерстві, кар'єрній справедливості, психологічній безпеці та участі в інноваціях. Запропонована модель є інструментом організаційної адаптивності. Вона дозволяє зменшити плінність кадрів, втрати знань, формувати довгострокову кадрову стратегію. Обґрунтоване мотиваційне ядро формується навколо ідеї ціннісної залученості персоналу, інтегрує індивідуальний розвиток, соціальну значущість праці та можливість впливати на зміни. Механізмами його реалізації є сенсотворення, культура інклюзії, цифрова підтримка, кар'єрна справедливості, психологічна безпека, участь в інноваціях, інтелектуальне лідерство.

Розроблено методику оцінювання ефективності HRM в інклюзивно-інноваційному середовищі, що включає індексно-аналітичний підхід, баланс інтересів стейкхолдерів і методи соціально-економічної діагностики. Методика формалізує дані, дозволяє оцінити сприйняття працівників, взаємозв'язок між HR-рішеннями та інноваційною динамікою. Обґрунтовано, що інклюзивно-інноваційне середовище змінює об'єкт та процес оцінки: перший – від традиційної оцінки результативності персоналу до оцінки здатності HR-системи створювати інклюзивне середовище, сприятливе для інновацій, другий – в бік більш інтерактивної, адаптивної та періодичної практики.

Розроблено методику та запропоновано показники щодо оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. *Розроблена та апробована на трьох підприємствах лінійна регресійна індексно-аналітична модель* визначає рівень інноваційного розвитку підприємства, що розглядається як функція трьох груп чинників – соціальні, організаційні, інтелектуальні через множину індексів цих характеристик. Здійснено порівняльну характеристику формату участі стейкхолдерів в управлінні персоналом та оцінено відкритість підприємств до інклюзії. Запропоновані показники, шаблони звітів і інструменти дозволяють структурувати оцінювання та підвищити його ефективність. Виокремлено бар'єри впровадження методики (методологічні, організаційні, технічні, психологічні) та засоби їх подолання. Їх типологізовано як перешкоди методологічної, організаційної, технічної та психологічної природи. Запобіжними заходами визначено роз'яснювальну роботу з персоналом, цифрову трансформацію HR-системи, адаптацію міжнародних підходів, підтримку інклюзивної культури зверху у адміністративним спосіб.

Рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності HRM передбачають: інституціоналізацію інклюзивних практик; впровадження інтелектуального лідерства; цифровізацію та зворотний зв'язок; підтримку вразливих груп і визнання внеску кожного працівника як елементів стійкої трансформації HR-системи.

Апробація методично-аналітичного інструментарію довела його реальний характер, а дослідження підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Ключові слова: інклюзивна соціальна відповідальність, інклюзивність, інноваційність, інноваційний розвиток, мотиваційне ядро, методика, модель, рекомендації, система, сталий розвиток, типологізація, трансформація, управління персоналом.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Розділ 1.5 Інклюзивно-інноваційна трансформація системи управління персоналом підприємства: концепція, чинники, модель. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С.146-191. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,88 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 в опис механізму активізації зовнішньоекономічної діяльності економічних систем мотивації у складі ключових функцій) – 0,1 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

3. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інноваційні виклики та трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 145-151. (1,04 д.а.) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/145.pdf>. (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678288.

4. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інструментарій оцінки

ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 134-143. (1,04 д.а.) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199 URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>.

Опубліковані праці апробаційного характеру

5. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. *Форми звітності, управлінського обліку та вхідні дапні для розрахунку показників інклюзивності в системі управління персоналом 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.11-13. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

6. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. *Стратегія соціально-відповідальної поведінки. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 травня 2024, С.189-190. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf> (Дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Немчонок С.О. *Стратегічне управління як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2024, С.83-85. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyu_men/2024/SM_2024.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: обґрунтовано підвищення мотивації працівників як перевага стратегічного управління підприємством – 0,1 д.а.)

8. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Браткова Б.Г. *Напрямки*

мотивації менеджерів в умовах воєнного стану. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2023. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,1 д.а., особистий внесок: визначено заходи, що є важливими для керівників при впровадженні нових методів мотивації – 0,05 д.а.)

9. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Станчева О.П. Проблеми інклюзивного інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XII Міжнародної науково–практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 26 травня 2023, С. 119-120. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf> (0,15 д.а., особистий внесок: визначено проблеми недостатньої уваги до інклюзивного розвитку, сформульовано шляхи їх подолання – 0,1 д.а.)

10. Продіус О.І., Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Яковенко Т.А. Система мотивації персоналу виробничого підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 27 травня 2022, С. 63-65. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf> (0,2 д.а., особистий внесок: сформульовано вимоги до регіональної системи трудової міграції персоналу виробничого підприємства – 0,05 д.а.)

11. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Гончарук С.Р. Стилі керівництва в адміністративному менеджменті та фактори його формування. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 20 вересня 2022. С. 54-55. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s4.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: проведено порівняльну характеристику стилів керівництва – 0,1 д.а.).

SUMMARY

Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi. Transformation of the Personnel Management System of Enterprises under Conditions of Inclusive Innovative Development – 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.

The dissertation is devoted to addressing a pressing scientific issue related to the development and substantiation of theoretical foundations, scientific and methodological approaches, and recommendations for the transformation of the personnel management system of enterprises under conditions of inclusive innovative development, based on the formation of its motivational foundations and evaluative tools within the framework of an inclusive-innovative approach.

Chapter 1 highlights the theoretical foundations of the transformation of personnel management and its system within enterprises under conditions of inclusive innovative development. It is substantiated that, in the context of innovative development, the personnel management system is moving away from traditional models of control and administrative regulation, transforming into a flexible, digitally supported mechanism integrated into the enterprise's strategy. The main focus is placed on the development of human capital, digitalization of HR processes, inclusiveness, and the creation of conditions for employee engagement, motivation, and professional growth. The task of the new system is to form an innovation-oriented human resource potential, implement digital solutions, enhance adaptability to change, and ensure equal access and high employee engagement. The guiding principles include strategic orientation, flexibility, digitalization, individualization, inclusiveness, and continuous development. It is generalized that HRM principles are evolving from instructive to strategically flexible, socially responsible, and digitally grounded. At the core is the development of digital competencies, innovation culture, social capital

management, and employee involvement in transformations. Inclusiveness is considered a strategic indicator of organizational maturity, while inclusion is viewed as a process of removing barriers. Two approaches are distinguished: the narrow one (focused on vulnerable groups) and the broad one (ensuring inclusiveness of all individuals in all processes). In both cases, inclusiveness sets the strategic framework for inclusion, serving as a criterion for assessing the maturity of social and corporate systems.

Inclusiveness in HRM under force majeure conditions is not only an ethical standard but also a tool for enterprise resilience. War causes structural changes in the labor force and necessitates the active integration of new categories of employees. Inclusiveness becomes critically important for the viability and adaptability of enterprises. Innovative and sustainable development transforms HRM from a purely operational function into a strategic one that combines values, flexibility, innovation, and social responsibility. Inclusive social responsibility, acting as a bridge between sustainability and innovation, plays a key role in the transformation of HR systems. It has strategic significance and is implemented through transparent monitoring, non-financial reporting, stakeholder engagement, and management of social impact.

The following working hypothesis is formulated: the transformation of the HR system in the context of innovative development and the growing relevance of inclusiveness necessitates the implementation of a holistic inclusive-innovative approach based on the interaction of inclusiveness, innovativeness, and social responsibility as the conceptual foundation for modernization.

Chapter 2 examines the current state of enterprise personnel management systems within the context of the inclusive-innovative approach. A shift in the management paradigm has been identified – from an authoritarian style to an intellectual-humanistic one – closely linked to the advancement of sustainable development values and inclusivity. Four global shifts in HRM knowledge have been highlighted: strategic inclusiveness, innovativeness, intellectual leadership, and the transformative function of HRM. These elements form the foundation of a

flexible, socially responsible HRM system that meets the demands of new socio-economic conditions.

Structural and qualitative changes in labor market requirements and employers' expectations of enterprise personnel have been identified. New priorities for employees include creativity, interdisciplinarity, flexibility, and strategic thinking. This necessitates new approaches to HRM, with a focus on adaptability and talent development. The obtained analytics confirm the importance of key professions as critically necessary elements for sustainable, innovative, and inclusive enterprise development. All of the above analytically substantiates the importance of digital, green, innovative, and inclusive HR functions as the foundation for modern personnel management.

Inclusiveness in HRM is evaluated through social, organizational, and intellectual factors using the proposed methodology. The pilot implementation at three enterprises revealed both barriers and potential for the development of inclusiveness, even under limited resource conditions. A clearly traceable link was established between the level of inclusiveness and the enterprise's capacity for innovation. The methodology requires adaptation to current challenges such as relocation, demographic shifts, and war. The inclusion of new indicators will enable the transformation of inclusiveness assessment into a strategic tool for personnel management. Enterprises possess the potential to transform HR systems in an innovative and inclusive direction; however, this potential is being realized only fragmentarily. The most developed areas include digitalization, flexible work formats, mentoring, and equal opportunity policies. Nevertheless, there is a lack of a stable model for inclusive development and cooperation with civil society organizations.

Cluster analysis identified three types of enterprises – innovation-oriented, traditional, and inclusively conscious – indicating that the heterogeneity of approaches requires differentiated strategies. An adapted monitoring methodology is needed to support strategic management decision-making.

Chapter 3 proposes an inclusive-innovative approach and develops a model

along with prospective directions for the transformation of the enterprise's personnel management system based on this approach. The transition to an inclusive-innovative approach involves not only updating tools but also shifting the logic of personnel management – from control to support, from unification to embracing diversity, and from hierarchy to partnership. A transformation model of the HR system under the inclusive-innovative approach has been developed, integrating social equity, diversity, engagement, and innovation. The model envisions equal access to development opportunities, adaptive employment formats, digitalization, and data-driven management. The stages for developing the model are also proposed.

The core element of the system is the motivational nucleus, which is based on intellectual leadership, career equity, psychological safety, and participation in innovation. The proposed model serves as a tool for organizational adaptability. It helps reduce staff turnover and knowledge loss and enables the development of a long-term personnel strategy. The substantiated motivational nucleus is centered around the idea of value-based employee engagement, integrating individual development, the social significance of work, and the ability to influence change. Its implementation mechanisms include meaning-making, a culture of inclusion, digital support, career equity, psychological safety, participation in innovation, and intellectual leadership.

A methodology for evaluating the effectiveness of HRM in an inclusive-innovative environment has been developed. It incorporates an index-analytical approach, a balance of stakeholder interests, and methods of socio-economic diagnostics. The methodology formalizes data, allows for the assessment of employee perceptions, and identifies the relationship between HR decisions and innovation dynamics. It is substantiated that the inclusive-innovative environment transforms both the object and the process of evaluation: the former – from traditional performance appraisal of personnel to assessing the HR system's ability to create an inclusive environment conducive to innovation; the latter – toward a more interactive, adaptive, and periodic practice.

A methodology and a set of indicators have been developed to evaluate the effectiveness of personnel management in an inclusive-innovative environment. A linear regression index-analytical model – developed and tested at three enterprises – determines the level of innovative development of an enterprise, which is viewed as a function of three groups of factors: social, organizational, and intellectual, assessed through a set of respective indices. A comparative analysis of stakeholder participation formats in personnel management was conducted, along with an assessment of the enterprises' openness to inclusion. The proposed indicators, reporting templates, and tools make it possible to structure the evaluation process and enhance its effectiveness. Barriers to the implementation of the methodology have been identified – methodological, organizational, technical, and psychological – and corresponding measures for overcoming them have been proposed. These barriers have been typologized according to their nature. Preventive measures include awareness-raising among personnel, digital transformation of the HR system, adaptation of international approaches, and top-down administrative support for an inclusive culture.

Recommendations regarding inclusive social responsibility in HRM include: institutionalization of inclusive practices; implementation of intellectual leadership; digitalization and feedback mechanisms; support for vulnerable groups; and recognition of each employee's contribution as key elements of the sustainable transformation of the HR system.

The approbation of the methodological and analytical toolkit confirmed its practical applicability, and the research validated the working hypothesis of the dissertation.

Keywords: inclusive social responsibility, inclusiveness, innovativeness, innovative development, motivational core, methodology, model, recommendations, system, sustainable development, typology, transformation, personnel management.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs, Chapters in Collective Monographs

1. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Chapter 1.5 Inclusive-Innovative Transformation of the Enterprise Personnel Management System: Concept, Factors, Model. In: Organizational and Economic Mechanism for the Formation of Inclusive Social Responsibility: Sustainable Development and National Security: monograph / edited by S. V. Filippova. Odesa: Bondarenko M. O., 2024. pp. 146-191. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,88 publisher's 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/ijmdp/paper/10.18280/ijmdp.170420> Scopus <https://doi.org/10.18280/ijmdp.170420>. (0,6 publisher's sheets, personal contribution: inclusion of motivation as part of the key functions in the description of the mechanism for activating the foreign economic activity of economic systems. – 0,1 publisher's sheet).

Articles in Professional Journals of Ukraine

3. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Innovative Challenges and Transformational Processes in Enterprise Personnel Management. *Economics: time realities. Scientific journal.* 2024. № 6 (76). P. 145-151. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/145.pdf> (1,04 publisher's sheets) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678288 (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar).

4. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Toolkit for Evaluating the Effectiveness of Personnel Management in an Inclusive Innovative Environment. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 4 (30). P. 134-143. (1,04 publisher's sheets) URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199.

Publications of an Approbatory Nature

5. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Forms of Reporting, Managerial Accounting, and Input Data for Calculating Inclusiveness Indicators in the Enterprise Personnel Management System. *Accounting and Analytical Support for 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. 11-13. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (accessed: 15.01.2025). (0,15 publisher's sheets).

6. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Strategy of Socially Responsible Behavior. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 24, 2024, pp. 189–190. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf> (accessed: 15.01.2025). (0,15 publisher's sheets).

7. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Nemchonok S.O. Strategic Management as a Key Factor of Long-Term Enterprise Competitiveness. *Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 18, 2024, pp. 83–85. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf (0,15 ps, personal contribution: *Increasing employee motivation as an advantage of strategic enterprise management is justified* – 0,1 publisher's sheet).

8. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Bratkova B.H. Motivation Strategies for Managers under Martial Law Conditions. *Modern Management of*

Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 18, 2023, pp. 23–24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,1 publisher's sheets, personal contribution: identification of key measures essential for managers in implementing new motivation methods – 0,05 publisher's sheets).

9. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Stancheva O.P. Issues of Inclusive Innovative Development. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 26, 2023, pp. 119–120. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf> (0,15 ps, personal contribution: identification of problems related to insufficient attention to inclusive development and formulation of ways to overcome them – 0,1 publisher's sheet).

10. Prodius O.I., Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Yakovenko T.A. Personnel Motivation System at a Manufacturing Enterprise. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 27, 2022, pp. 63–65. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf> (0,2 publisher's sheets, personal contribution: formulation of the conditions required for the regional labor migration system of a manufacturing enterprise – 0,05 publisher's sheets).

11. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Honcharuk S.R. Leadership Styles in Administrative Management and the Factors Influencing Their Formation. *Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 20, 2022, pp. 54–55. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s4.pdf (0,15 publisher's sheets, personal contribution: conducted a comparative analysis of leadership styles – 0,1 publisher's sheet).

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-РЕТРОСПЕКТИВНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	28
1.1 Сутність, завдання та принципи системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку	28
1.2 Теоретичні підходи до інклюзивності в управлінні персоналом: світовий і український досвід	44
1.3 Інноваційні виклики та трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств. Інклюзивна соціальна відповідальність	58
Висновки до розділу 1.....	71
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ	75
2.1 Оцінка структурних та якісних характеристик персоналу підприємств: світовий та національний аспекти їх трансформації	75
2.2 Аналіз інклюзивності в системі управління персоналом підприємства: соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники	96
2.3 Діагностика рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності	107
Висновки по розділу 2	120
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	124
3.1 Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом та її мотиваційне ядро	124
3.2 Інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах	

інклюзивного інноваційного середовища	141
3.3 Рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії	159
Висновки по розділу 3	182
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	215

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» обумовлюється необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом у відповідь на стрімкі соціальні, економічні та технологічні зміни, які відбуваються у XXI столітті. Сучасні теорії управління дедалі більше орієнтуються на інноваційність як головний фактор конкурентоспроможності підприємств, а також на інклюзивність як нову парадигму соціальної відповідальності та стійкого розвитку. У цьому контексті управління персоналом стає не лише інструментом забезпечення виробничого процесу, а й ключовою складовою стратегічного розвитку підприємства. Водночас, зростає роль цінностей різноманіття, залученості, справедливого доступу до професійного розвитку, адаптації інноваційних цифрових рішень у HR-процесах та створення інклюзивного організаційного середовища.

Реалії постпандемічної економіки у світі, вплив війни в Україні, масштабна внутрішня та зовнішня міграція, зростання соціальної вразливості частини населення (ВПО, люди з інвалідністю, ветерани, молодь без досвіду тощо), викликають необхідність створення адаптивних та соціально відповідальних моделей управління персоналом, які враховують інклюзивний чинник не як обмеження, а як джерело доданої вартості для бізнесу. Крім того, поширення цифрових платформ, HR-аналітики, автоматизації, дистанційної роботи та інноваційних форматів співпраці потребують трансформації системи HRM у напрямку гнучкості, персоналізації, справедливості та сталого розвитку. Саме на перетині інноваційності та інклюзивності формується нова концепція управління персоналом, яку слід дослідити, концептуалізувати й адаптувати до умов українських підприємств.

Дана проблематика активно досліджується. Зокрема, з іноземних – це праці Alwinda M., Becker B., Huselid M., Alashaikh Fawaz, M. Alhazemi, Chris Simms, Diego Vazquez-Brust, Elshaer I. A., Джахан Фавзі Салем Ісмаїл. Заслуговують на увагу праці таких вітчизняних вчених, як: Артеменко В., О. Бавико, Л. Білоус, О. Борисяк, В. Брич, Н. Галиш, С. Єрмак, О. Ілляш, О. Коваленко, Т. Лепейко, О. Продіус, Є. Рудніченко, В. Філіппов, С. Філіппова, С. Черкасова, З. Шацька. Ними та іншими сформовано теоретичне підґрунтя інноваційного HRM і інклюзивності як соціальної категорії, однак поєднання інклюзії та інновацій у системі управління персоналом ще не стало предметом системного, комплексного аналізу.

Наведені міркування зумовили вибір теми дослідження, його мету, завдання, предмет, структуру, напрями. А зазначена вище прогалина стала предметною нішою цього дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка» за 2021-2024 р., а її результати використано при виконанні держбюджетних тем: «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (№ 155-71, номер державної реєстрації 0118U006802, 2018-2022 рр.), де автором надано структурно-змістовну характеристику інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів, запропоновано модель трансформації системи управління персоналом як основи кардинального реінжинірингу бізнес-процесів, обґрунтовано її мотиваційне ядро та напрями розвитку в умовах інклюзивного інноваційного середовища; «Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення» (№ 232-71, номер державної реєстрації 0123U101756, 2023-2026 рр.), де автором виконано діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності, обґрунтовано основні напрями їх змін; розроблено

інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища; сформовано науково-методичні рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства у відповідності до трансформаційних змін системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії.

Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець (акт впровадження №14/71-06 від 06.01.2025 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, науково-методичних підходів і рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку на засадах формування його мотиваційних засад та оцінного інструментарію за інклюзивно-інноваційним підходом.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

- сутність, завдання та принципи системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку та уточнити вплив інклюзивності в управлінні персоналом;
- надати структурно-змістовну характеристику та типологізувати трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств в контексті інноваційних викликів, формування інклюзивної соціальної відповідальності;
- оцінити структурні та якісні характеристики персоналу підприємств, обґрунтувати інклюзивність в системі управління персоналом підприємства через соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники;
- виконати діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності та обґрунтувати основні напрями їх змін, зокрема інтелектуальне лідерство;
- розробити модель трансформації системи управління персоналом підприємства, обґрунтувати її мотиваційне ядро та перспективні напрями трансформації;

- розробити інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища;
- розробити науково-методичні рекомендації щодо запровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії.

Об'єктом дослідження виступає процес трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку в частині зміни його мотиваційних засад за інклюзивно-інноваційним підходом.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дисертації використані такі *методи дослідження: систематизації та емпіричного дослідження, діалектичного і порівняльного аналізу* – для вивчення теоретичних засад трансформації системи управління персоналом підприємств, уточнення категорійного апарату, визначення взаємозв'язків між поняттями інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності та інтелектуального лідерства в HRM; *класифікаційно-аналітичного, статистичного, порівняльного аналізу* – для типологізації трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств, структурування викликів інноваційного розвитку, діагностики стану HRM-систем за рівнем інклюзивності та інноваційності; *індексно-діагностичні, анкетно-опитувальні, експертні* – при побудові індикативної моделі оцінювання рівня інклюзивності системи управління персоналом, *контент-аналізу, кібінетно-польових досліджень, кластерного аналізу* – для збору первинних даних з підприємств, кластеризації респондентів і узагальненої діагностики їх стану; *економіко-математичного моделювання та інтегральної оцінки* – для моделювання зв'язків між інклюзивністю, інноваційністю та соціальною

відповідальністю HRM, побудови адаптованої моделі оцінювання ефективності управлінських рішень у цій сфері; *структурного і функціонального аналізу, системного підходу та логіко-семантичного моделювання* – при розробленні концептуальної моделі трансформації системи управління персоналом із мотиваційним ядром інтелектуального лідерства та визначенні стратегічних напрямів змін HRM; *логіко-структурного моделювання* – для забезпечення інтеграції інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в систему HR-менеджменту підприємств; *логічної структуризації* – для побудови структури та опису результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження утворили праці українських дослідників та вчених інших країн з проблематики дослідження та спорідненої тематики, дані відкритих Інтернет-джерел, відкритих аналітичних звітів різних агенцій, установ та колективів вчених, результати власних кабінетно-польових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом підприємств на засадах інклюзивно-інноваційного підходу та відповідного управлінського інструментарію. Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну, такі:

удосконалено:

– *структурно-змістовну характеристику і типологізацію трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств, яку доповнює:* а) опис інноваційних викликів та інклюзивної соціальної відповідальності, які висуваються причиною перетворення управління персоналом в умовах інноваційно-сталого розвитку з операційної функції на стратегічний інструмент через його трансформацію в контексті інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності; типологізацію трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств

розширено в чотирьох напрямках: інклюзивності як стратегічної цінності; інноваційності як операційної норми; лідерства як інтелектуального впливу; HR як функції адаптації та перетворення;

– *науково-методичні підходи до оцінювання структурних та якісних характеристик персоналу підприємств, які, на противагу іншим, а) враховують інклюзивність в системі управління персоналом підприємства через соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники; б) доводить існування чіткого зв'язку між рівнем інклюзивності й здатністю підприємства до інновацій; в) обґрунтовує існування трьох типів підприємств – інноваційно-орієнтованих, традиційних і інклюзивно-свідомих;*

– *процес та основні напрями діагностики рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах, відмінністю яких є діагностування інклюзивності його соціальної відповідальності та віднесення інтелектуального лідерства до основні напрямків їх змін, а також;*

– *концептуально-методичні підходи до трансформації системи управління персоналом підприємства, концептуальна модель якої, на відміну від інших, побудована за інклюзивно-інноваційним підходом, містить перспективні напрями трансформації, а системоутворюючим центром цієї моделі виступає мотиваційне ядро, сформоване навколо ціннісної залученості персоналу, де механізмами запропоновано сенсотворення, культура інклюзії, цифрову та соціальну підтримку, кар'єрну справедливість, психологічну безпеку, участь в інноваціях, інтелектуальне лідерство;*

– *науково-методичні рекомендації щодо запровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом, які на відміну від існуючих, акцентують на: інтеграції інклюзії в усі HR-процеси як чинника ефективності й справедливості, впровадженні інтелектуального лідерства як адаптивного мотиваційного ядра, розвитку цифрових рішень та механізмів зворотного зв'язку для гнучкості й довіри, мотиваційних заходів для підтримки вразливих груп і розвитку інноваційної культури, що разом забезпечує*

стійкість, залученість і зниження плинності кадрів.

дістало подальшого розвитку:

– *теоретичний базис системного управління персоналом підприємства*, який доповнено: а) характеристикою її сутності в умовах інноваційного розвитку через їх ретроспективні зміни, впливу інклюзивності як причини еволюції принципів і завдань управління персоналом від адміністративно-інструктивних до стратегічно-гнучких, цифрово обґрунтованих, екологічно та соціально чутливих; б) обґрунтуванням інклюзивності, яка задає стратегічну рамку для інклюзії як критерій оцінки зрілості соціальної та корпоративної системи;

– інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища, відмінністю якого є комбінований методичний підхід, що інтегрує індексно-аналітичну модель, баланс інтересів стейкхолдерів та методи соціально-економічної діагностики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці сукупності науково обґрунтованих підходів та методично завершених рекомендацій щодо оцінки структурних та якісних характеристик персоналу підприємства, інклюзивності в системі управління персоналом підприємства через соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники, а також напрямів трансформації системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного інноваційного середовища. Відповідні методики та рекомендації впроваджено у діяльність ТОВ «Експедитор» (довідка № 3 від 17.01.2025 р.), ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» (довідка №1/5 від 09.01.2025 р.).

Теоретичні та аналітичні результати дослідження використано в навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» МОН України при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Управління потенціалом організацій та підприємств», «Менеджмент соціально-орієнтованих та інклюзивних проектів», «Менеджмент змін в непередбачуваних умовах» (акт впровадження № 17/81-06 від 06.01.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до трансформації системи управління персоналом підприємств на засадах інклюзивно-інноваційного підходу та відповідного управлінського інструментарію.

Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають індивідуальний внесок, який зазначений у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень представлено на 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 р., 2023 р., 2024 р.), XI, XII, XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2022 р., 2023 р., 2024 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)» (м. Одеса, 2024 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 11 наукових праць: 1 одноосібний розділ у колективній монографії; 1 стаття у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus, 2 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 7 – тези доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,61 д.а., з яких 4,76 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 192 найменувань – на 21 сторінках, 3 додатків – на 17 сторінках. Повний обсяг дисертації – 231 сторінки, з них 171 сторінка основного тексту. Дисертація містить 42 рисунка, з яких 3 займає повну сторінку, 32 таблиці, з яких 3 займає повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність, завдання та принципи системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку

Для розуміння особливостей функціонування та змін системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку потрібно дослідити відповідні поняття та визначити кілька моментів. Це:

- сутність системи управління персоналом підприємства як такої та її зміни в умовах інноваційного розвитку,
- основні завдання системи управління персоналом підприємства та новітні завдання, що виникають внаслідок інноваційного розвитку,
- загальні принципи управління персоналом підприємства та дві групи специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком: а) економіки та суспільства в цілому та б) окремого підприємства зокрема.

А. Сутність системи управління персоналом підприємства як такої та її зміни в умовах інноваційного розвитку. Сутність системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку полягає в цілісному, динамічному та стратегічно орієнтованому підході до формування, розвитку, використання та збереження людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності підприємства.

Бачення управління персоналом як виду управлінської діяльності у різні часи суттєво відрізнялося в частині опису змісту, фокусу управління персоналом та складових відповідної системи управління персоналом підприємства. Ці відмінності зумовлює зміни економічного середовища,

рівню технологічного розвитку та уявлення про роль людини в організації. Якщо раніше управління персоналом зосереджувалося на контролі й дисципліні, то нині воно все більше орієнтується на розвиток людського капіталу, інноваційність і партнерські відносини між працівником та роботодавцем.

У традиційному підході до управління персоналом, який домінував у працях [1-6], основна увага зосереджувалася на забезпеченні чіткого підпорядкування та контролю працівників через регламентовані процедури, суворе дотримання правил і підтримання трудової дисципліни в межах жорсткої ієрархічної структури. Працівник у свою чергу розглядався як ресурс, яким необхідно більш ефективно розпоряджатися аби досягнути поставлених цілей. Основна мета даного підходу полягала у забезпечення стабільності та передбачуваності у трудових процесах через нормативні документи, інструкції та систему санкцій.

Проте перехід до постіндустріального суспільства та економіки знань трансформував значення людського капіталу як джерела інновацій та конкурентних переваг. Сучасні науковці [7-11] розглядають еволюцію підходів до управління персоналом як перехід від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно орієнтованої, більш гнучкої системи, яка ґрунтується саме на розвитку людського капіталу, наявності цифрових компетенцій, використанні сучасних HR-технологій, а також формуванні партнерських і ціннісно зорієнтованих відносин між працівником і роботодавцем. Щодо ролі працівника у сучасній системі управління персоналом, відзначимо, що він набуває центрального значення як носій людського капіталу, інноваційного потенціалу та джерело стратегічних переваг підприємства.

Еволюція підходів до управління персоналом відображає загальні зміни в управлінській науці, що потребує більш детального огляду основних її концепцій. Ключові етапи їх формування, напрями, провідні представники та характерні ознаки кожного етапу розвитку відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція підходів до управління персоналом (джерело: доповнено автором на підставі [1])

Період	Напрямок	Концепція	Основні представники	Ознаки	Підхід	Фокус
1860-1920	Науковий	Технократична	Г. Емерсон, М. Вебер, Г. Гант, О. Гастев, Л. Урвік, А. Файол та Ф. Тейлор, ін.	Стандартизоване виконання операцій працівниками; раціоналізація праці;	економічний	людина – об'єкт техносистеми
1920-1940	Школа людських відносин	Соціально-психологічна	Б. Ананьєв, Ч. Барнард, М. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт та Й. Шумпетер ін.	Продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів; людина – об'єкт соціотехнічної системи.		підприємець-новатор
1940-1980	Системний	Управління персоналом	П. Друкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Г. Саймон та С. Струмиліна ін.	Людина є ключовим елементом підприємства, розвиток якого узгоджується з цілями організації та враховує прагнення до самореалізації	органічний	здатність людини до самореалізації
1980-1990	Пост-індустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами	М. Армстронг, Г. Беккер, О. Грішнова, Д. Гюест, Е. Денісон, К. Легг, Дж. Пюрселл, Н. Тіч, Ч. Фомбрун ін.	Людина розглядається як ключовий ресурс, управління яким має стратегічний характер і передбачає інвестиції в розвиток	гуманістичний	людина – стратегічний ресурс
1990-2010	Управління знаннями	Управління людиною	Дж. Акерлоф, М. Армстронг, М. Кастельс, П. Друкер, А. Ліндбек, К. Мацусита, А. Морита та Дж. Сторі	Пріоритет на знання, цінності та розвиток людини; конкуренція за таланти		людина – носій знань

Відповідно до табл. 1.1, узагальнення історичних етапів розвитку управлінських концепцій свідчить про *поступове ускладнення підходів до управління персоналом і зростання ролі людини в організаційних процесах*. Трансформація від початкового технократичного бачення, де працівник виступав як об'єкт системи, до сучасних підходів, що розглядають людину як стратегічний ресурс і носія інтелектуального капіталу, управлінська парадигма зазнала суттєвого переосмислення. Відповідно до проведеного огляду еволюції концепції управління персоналом, є потреба в узагальненні ключових змін, які відображають перехід від традиційної моделі до сучасної стратегічної системи управління людськими ресурсами. Основні напрями змін у системі управління персоналом відображено на рис. 1.1.

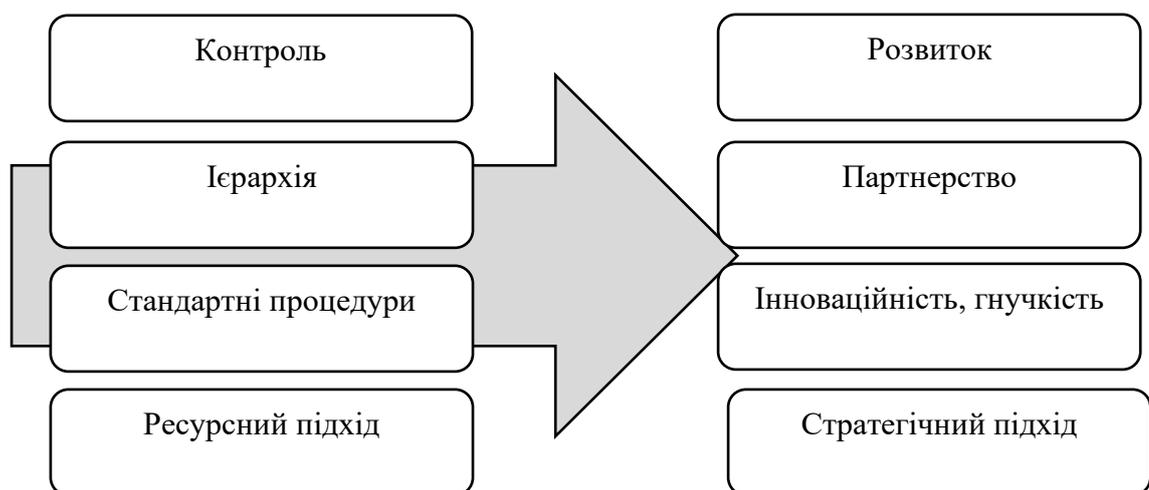


Рисунок 1.1 – Основні напрями змін у системі управління персоналом
(джерело: авторська розробка)

Відповідно до рис. 1.1, зазначені напрями змін відображають перехід від жорстко регламентованих, ієрархічних та контрольних моделей управління до більш гнучких, стратегічно орієнтованих та людиноцентричних систем. Насамперед у центрі нової моделі – розвиток потенціалу працівників, створення партнерських відносин між персоналом і керівництвом, інтеграція інноваційних підходів та цифрових рішень. Така еволюція зумовлює необхідність переосмислення функцій управління

персоналом і адаптації їх до умов сучасного підприємницького середовища. Все вище відзначене потребує більш детального огляду трансформації ролі працівника в сучасній HRM-системі.

Останнім часом спостерігаються зміни опису HRM-систем у бік стратегічного бачення ролі персоналу як ключового активу підприємства та інтеграції управління персоналом у загальну систему корпоративного розвитку. Все частіше акцент робиться на гнучкості, інноваційній культурі, цифровій трансформації HR-процесів та підвищенні залученості працівників у прийняття управлінських рішень.

Представниками західної управлінської науки [12-16] підвищується увага до впровадження гнучких моделей HRM, розвитку інноваційної культури, цифрової трансформації HR-процесів та посилення ролі працівників у прийнятті управлінських рішень. Науковцями підкреслюється, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах має бути не лише адаптивним до змін зовнішнього середовища, а й активним драйвером організаційного розвитку. Щодо гнучкості, то вона розглядається як стратегічна характеристика HR-систем, яка дозволяє оперативно реагувати на динаміку ринку праці, технологічні зміни та індивідуальні потреби персоналу. Щодо інноваційної культури, то вона трактується як фундамент для стимулювання креативності, ініціативності та внутрішньої мотивації працівників, а також як умова довгострокового успіху організації.

В свою чергу цифрова трансформація HR-процесів у міжнародному досвіді розглядається не лише як впровадження технологічних рішень, а як переосмислення всієї логіки взаємодії між організацією та її працівниками. Застосування е-HRM, HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизованих систем дозволяє не тільки оптимізувати рутинні процеси, а й посилити прозорість, зворотний зв'язок та управлінську гнучкість, що є важливим у динамічному розвитку зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється залученню працівників до процесу ухвалення рішень. Такий підхід сприяє формуванню партнерських відносин, підвищує рівень

відповідальності персоналу, забезпечує ефективнішу реалізацію стратегій і зміцнює організаційну культуру довіри та взаємопідтримки.

Відповідно до вище відзначеного, сучасна модель управління персоналом постає як динамічний і стратегічно важливий елемент організаційної системи, що забезпечує ефективну взаємодію з працівниками та сприяє формуванню сприятливого середовища для інновацій. У контексті інноваційного розвитку система управління персоналом виконує функцію забезпечення підприємства трудовими ресурсами та відіграє роль активного чинника організаційних трансформацій, спрямованих на впровадження новітніх технологій, удосконалення бізнес-процесів та розкриття творчого потенціалу працівників.

Ключовими характеристиками, які включає така система є гнучкість, інтеграція з інноваційною стратегією, цифровізація HR-процесів, орієнтація на розвиток компетенцій та зілучення працівників до інновацій. Щодо першого, то гнучкість полягає у здатності швидко адаптувати кадрову політику до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх інноваційних потреб. В свою чергу інтеграція зі нноваційною стратегією передбачає, що управління персоналом базується на потребах інноваційного розвитку підприємства. Щодо цифровізації HR-процесів, важливим постає використання сучасних IT-рішень для підбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. В основі орієнтації на розвиток компетенцій лежить пріоритет розвитку креативних, аналітичних, цифрових і комунікативних навичок. І щодо орієнтації на розвиток компетенцій, пріоритет розвитку постають креативні, аналітичні, цифрові і комунікативні навички.

Відтак, в умовах інноваційного розвитку система управління персоналом набуває ролі стратегічного партнера підприємства, що забезпечує йому інтелектуальну гнучкість, здатність до адаптації та організаційну стійкість у змінному зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим актуальним стає питання перегляду традиційних уявлень про зміст та функціональне призначення системи управління персоналом, відповідно до

нових викликів і можливостей, які формуються під впливом інноваційних процесів. Умови інноваційного розвитку є підґрунтям необхідності переосмислення цілей, інструментів та підходів до управління персоналом, що веде до формування нової моделі цієї системи відповідно до вимог інноваційної економіки.

До основних її характеристик належать такі особливості [1; 10; 12-16]:

- інноваційна спрямованість кадрової політики, адже управління персоналом не обмежується адміністративними функціями, а спрямоване на підтримку та стимулювання інноваційної активності працівників;

- фокус на розвиток людського капіталу через підвищення значення безперервного навчання, формування нових компетенцій, гнучкого мислення, здатності до адаптації й самостійного прийняття рішень;

- залучення персоналу до процесів змін, адже працівники не лише адаптуються до новацій, а стають їхніми ініціаторами: у цьому контексті важливими є корпоративні цінності інноваційності, відкритості до змін і внутрішнього підприємництва;

- цифровізація управлінських процесів шляхом використання HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом, платформ для e-learning та інструментів віддаленої взаємодії;

- гнучкі форми зайнятості та організації праці через розширення практики проектної роботи, віддаленої та гібридної зайнятості, динамічного перерозподілу ролей і завдань у командах;

- індивідуалізація підходів до мотивації, адже мотиваційна система враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули: можливості кар'єрного росту, визнання, гнучкий графік, участь у проєктах;

- культура інновацій та командна взаємодія через формування організаційної культури, яка підтримує обмін ідеями, крос-функціональну співпрацю та психологічну безпеку для творчих експериментів.

Тим самим, інноваційний розвиток зумовлює суттєву трансформацію системи управління персоналом підприємств, у результаті якої вона

еволюціонує від суто функціонально-адміністративного інструменту до повноцінного стратегічного партнера бізнесу. Фокусом сучасного управління стає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й активне залучення працівників до процесів організаційних змін, впровадження інновацій та формування корпоративної культури, в основі якої творчість, взаємодія та спільна відповідальність.

Все вище відзначене зумовлює висування нових вимог до системи управління персоналом, серед яких ключовими є гнучкість, здатність до швидкої адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища, застосування цифрових технологій в HRM, орієнтація на розвиток професійних компетентностей, м'яких навичок (soft skills), а також активна участь персоналу у стратегічному плануванні. Ефективне управління персоналом в умовах інноваційної економіки потребує комплексного, інтегрованого підходу, який в свою чергу поєднує технологічні, організаційні та соціально-ціннісні складові. В цілому, особливості сучасної системи управління персоналом полягають у її переорієнтації з утримання стабільної функціональності на створення умов для інноваційного прориву, де ключову роль відіграє розвиток і реалізація людського потенціалу.

Б. Основні завдання системи управління персоналом підприємства та новітні завдання, що виникають внаслідок інноваційного розвитку.

Можна згрупувати завдання системи управління у дві групи – базові або традиційні та нові, спричиненні інноваційним розвитком, розглядаючи їх еволюцію [17-22].

Основні традиційні завдання та їх еволюція демонструють, що:

а) планування потреб у персоналі було і залишається фундаментальним завданням HRM. Змінюється інструментарій: замість інтуїтивних оцінок – цифрова аналітика, прогностичне моделювання. Незмінним лишається потреба в точному передбаченні людських ресурсів відповідно до цілей підприємства [10; 15; 17];

б) підбір і найм персоналу. Сутність цього завдання не змінюється, це традиційно – залучення компетентних працівників. Проте з'являються нові канали (соцмережі, професійні платформи) та алгоритми попереднього відбору, зростає роль бренду роботодавця та змінюються його вимоги [12; 14; 18];

в) адаптація нових працівників колись обмежувалася інструктажем, а сьогодні перетворилася на стратегічний процес інтеграції в культуру компанії з цифровими інструментами онбордингу. Незмінним є потреба забезпечити продуктивність з перших тижнів. Онбординг (*від англ. onboarding*) – це нове поняття, що означає процес адаптації нового працівника до роботи в організації. На відміну від традиційного ознайомчого інструктажу, онбординг охоплює більш тривалий період (від кількох тижнів до кількох місяців) і має комплексний характер [22]. Його головна мета полягає в тому, щоб допомогти новачкові не лише зрозуміти свої посадові обов'язки, а й інтегруватися у корпоративну культуру, встановити ефективну комунікацію з командою, прийняти цінності компанії та розпочати продуктивну роботу з мінімальним стресом. У рамках онбордингу компанії можуть організовувати спеціальні навчальні сесії, призначати наставника, надавати детальну інформацію про внутрішні процеси та очікування від роботи. Важливим елементом стає регулярний зворотний зв'язок, який допомагає вчасно виявити труднощі та скоригувати адаптаційний шлях. Ефективний онбординг не лише прискорює включення нового працівника в роботу, а й підвищує його лояльність до організації, зменшує ризик дострокового звільнення та формує передумови для професійного зростання. У діловій практиці термін часто вживається без перекладу, відповідаючи за змістом явищу «процес адаптації нового працівника»;

г) оцінювання результатів праці традиційно пов'язане з контролем. Проте сьогодні воно перетворюється на систему зворотного зв'язку, що підтримує розвиток. Системи KPI та OKR змінюють методичні підходи, але

завдання залишилось незмінним – розуміти ефективність персоналу [1; 9; 14];

д) мотивація та стимулювання персоналу набули суттєвих змін. Раніше вони були переважно матеріальними, тепер стали багатофакторними, оскільки охоплюють кар'єрне зростання, баланс життя і роботи, нематеріальні стимули. Водночас залишається незмінним прагнення забезпечити зацікавленість персоналу [1; 15; 19];

е) навчання і розвиток від одноразового процесу перетворилося на безперервний процес опанування нових знань та навичок. Колись це були епізодичні курси, а нині – безперервне навчання, мікролернінг, e-learning. Тобто змінюється форма, але потреба у підвищенні персоналом кваліфікації залишається незмінною [4; 11; 13];

ж) управління кар'єрою також змінилося від вертикального просування до гнучких треків розвитку. Сутність не змінилась, залишившись допомогою працівнику зростати в межах організації [15; 17; 19];

з) забезпечення трудової дисципліни та мікроклімату. Його зміни полягають у руху від традиційних регламентів та контролювання до сьогоденної корпоративної культури, етичних кодексів, фасилітації командної взаємодії. Залишається також актуальним завдання збереження гармонії в колективі [10; 13; 16].

Новітніми завданнями, зумовленими інноваційним розвитком, є:

а) цифровізація HR-процесів, яка утворює їх новий вимір: автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, електронне діловодство [1; 10; 17]. Раніше ці процеси були повністю паперовими або ручними;

б) управління інноваційною культурою – підприємства стають зацікавленими в стимулюванні ідей, експериментів, нестандартного мислення [9; 11; 13]. Раніше ця функція була неформальною або відсутньою;

в) гнучкі форми зайнятості [12; 14; 16]. Раніше маа місце стандартна повна зайнятість, сьогодні має місце фріланс, гібридна робота, проєктна діяльність [10; 12]. Це адаптація до глобальної мобільності й технологій;

г) інклюзивність та соціальна відповідальність [17; 18], яка раніше не була частиною HRM, а сьогодні стала важливим елементом стратегії підприємства, особливо в умовах війни та кризи;

д) управління знаннями, які виникли внаслідок впливу нового виклику – зберігати та передавати інтелектуальний капітал [1; 10]. Раніше знання персоналу не систематизувалися.

е) розвиток soft skills як наслідок підвищеної уваги до емоційного інтелекту, критичного мислення, комунікацій. Колись зосереджувались лише на технічних навичках;

ж) антикризове управління персоналом як реагування на нестабільність [9; 17]: пандемії, війна, економічні потрясіння. Раніше увага була на стабільність і рутинні процедури.

Аналіз досліджень у сфері управління людськими ресурсами (HRM) у країнах Близького Сходу в період 2020-2025 років [23-32] дозволяє виокремити дві ключові групи наукових підходів, кожна з яких має свої характерні риси (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Спільні риси досліджень управління персоналом підприємства (у світовій практиці – управління людськими ресурсами (HRM) (джерело: систематизовано автором на підставі [22-32])

Спільні риси	Джерела
1	2
<i>1. Враховують інноваційний розвиток</i>	
1. Фокус на цифровій трансформації (AI, HR-аналітика, автоматизація)	Alshamrani (2023); El-Baz & Alghamdi (2023); Hassan & Al-Obaid (2022)
2. Системний підхід до інновацій в HR як частини загальної стратегії підприємства	Fahad & Al-Zahrani (2022); Deloitte (2023); McKinsey (2022)
3. Акцент на регіональному контексті Близького Сходу	Alshamrani (2023); Fahad & Al-Zahrani (2022)
4. Прогностичний характер і стратегічне бачення розвитку HR	McKinsey (2022); El-Baz & Alghamdi (2023)

Продовження табл. 1.2

1	2
<i>2. Не враховують інноваційний розвиток</i>	
5. Інтердисциплінарний підхід (менеджмент, ІТ, соціологія)	Hassan & Al-Obaid (2022); Deloitte (2023)
6. Традиційні підходи до HRM: рекрутинг, мотивація, кар'єра	Al-Sharif (2022); Saleh (2020)
7. Вплив соціокультурних факторів (wasta, гендерні особливості)	Al-Qurashi & Salim (2022); Al-Harbi (2021)
8. Організаційно-поведінковий фокус: лояльність, емоційна залученість	Al-Qurashi & Salim (2022); Al-Sharif (2022)
9. Галузевий аналіз: готельна справа, вища освіта тощо	Saleh (2020); Al-Harbi (2021)
10. Оцінка HR-політик у кризових ситуаціях (без технологічного акценту)	Al-Sharif (2022); Al-Qurashi & Salim (2022)

Перша група досліджень охоплює ті роботи, що враховують вплив інноваційного розвитку на HRM. Вони характеризуються зосередженістю на цифровій трансформації – зокрема, впровадженні штучного інтелекту, HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом. Такі дослідження вирізняються системним підходом, де інновації в управлінні кадрами розглядаються як складова загальної стратегії розвитку підприємства. Водночас значну увагу приділено специфіці впровадження інновацій у контексті Близького Сходу, враховуючи регіональні особливості. Ці роботи мають прогностичний характер, пропонуючи бачення майбутнього HR на основі аналізу сучасних тенденцій. Важливою рисою є також інтердисциплінарність – інтеграція знань з менеджменту, інформаційних технологій, соціології та поведінкових наук.

Натомість друга група досліджень не фокусується на інноваційній складовій, а зосереджується на класичних аспектах HRM. Тут аналізуються традиційні підходи до підбору персоналу, мотивації, планування кар'єри, а також розглядаються соціокультурні особливості регіону, такі як вплив неформальних зв'язків (wasta) чи гендерні бар'єри. Wasta (واسطة) – це поширене в арабських країнах соціокультурне явище, яке означає

використання особистих зв'язків або впливу для досягнення певних цілей, зокрема в питаннях працевлаштування, отримання послуг чи ухвалення управлінських рішень. Іншими словами, *wasta* – це «по-блату» в арабському контексті, коли особа отримує перевагу завдяки родинним, дружнім або соціальним зв'язкам, а не на основі заслуг чи професійних якостей. Це явище досі активно впливає на HR-практики в багатьох країнах Близького Сходу, і дослідники часто аналізують його у зв'язку з проблемами професійної етики, ефективності управління та корпоративної культури. У сфері управління персоналом, *wasta* може мати і позитивні, і негативні наслідки:

- негативні: зниження прозорості, несправедливий розподіл можливостей, відтік талантів, ослаблення мотивації персоналу;

- позитивні (у культурно-прийнятному контексті): зміцнення довіри між членами організації, пришвидшення рішень особистими гарантіями.

Значна увага приділяється організаційно-поведінковим аспектам, зокрема лояльності працівників, рівню їх емоційної залученості, формуванню внутрішнього клімату в організації. Окремо виділяються дослідження, присвячені окремим секторам — наприклад, готельній галузі чи системі вищої освіти. Характерною ознакою цієї групи є також акцент на аналіз HR-політик у кризових умовах, без акценту на технологічні новації.

В. Загальні принципи управління персоналом підприємства та дві групи специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком:

а) економіки та суспільства в цілому та б) окремого підприємства.

Загальні принципи управління персоналом підприємства формують методологічну основу системи HRM і забезпечують її ефективне функціонування незалежно від типу організації чи галузі. До них належать такі базові принципи як [33-41]: системність (розгляд управління персоналом як взаємопов'язаного процесу), стратегічна орієнтація (узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями підприємства), мотиваційна обґрунтованість (стимулювання працівників на основі їх потреб і очікувань), адаптивність (здатність до змін відповідно до зовнішніх викликів),

об'єктивність у прийнятті рішень, соціальне партнерство та взаємна відповідальність між працівником і роботодавцем.

Проте в умовах інноваційного розвитку ці принципи зазнають суттєвого розширення й доповнення *специфічними принципами*, які формуються під впливом змін на рівні економіки загалом та безпосередньо на рівні окремих підприємств. Перші відображають глобальні тенденції цифровізації, динамізації ринку праці, трансформації цінностей працівників і нових моделей зайнятості, другі конкретизуються на рівні внутрішнього середовища підприємства та відображають його інноваційну стратегію, структуру та управлінську культуру (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Стисла характеристика специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком (*джерело: систематизовано автором на підставі [33-41]*)

Принцип	Характеристика
1	2
<i>1. Зумовлені інноваційним розвитком економіки та суспільства в цілому</i>	
1.1 Інклюзивність	визнання рівного доступу до можливостей для всіх категорій населення, незалежно від віку, статі, фізичних обмежень чи соціального статусу
1.2 Цифрова відкритість	готовність до інтеграції технологій в управління персоналом, у тому числі використання big data, штучного інтелекту, платформ електронного навчання
1.3 Культурна мобільність	гнучкість до роботи в багатонаціональному, мультикультурному середовищі, що стає нормою в глобалізованій економіці
1.4 Етична відповідальність	зростаюче значення моральних норм, прозорості та соціальної звітності у відносинах між організацією та працівниками
<i>2. Зумовлені інноваційним розвитком окремого підприємства</i>	
2.1 Проектно-орієнтованість	управління персоналом у контексті тимчасових команд і змінних задач, характерних для інноваційних циклів
2.2 Інтелектуальна гнучкість	стимулювання здатності працівників до міжфункціональної взаємодії, швидкого навчання та креативного мислення

Продовження табл. 1.3

1	2
2.3 Залучення до змін	перетворення працівників на активних учасників інноваційних процесів, а не пасивних виконавців
2.4 Швидкість адаптації	спроможність кадрової політики оперативно реагувати на зміну технологій, продуктів і ринкових очікувань

Сутність, звання та принципи управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку змінюються також внаслідок *змін у підприємницьких структурах, зумовлених технологічними інноваціями, змінами ринкових умов та соціально-економічними тенденціями* [42-44]. Зокрема, це суттєво трансформувало принципи управління персоналом підприємств, оскільки ці зміни відображають не лише технічну модернізацію, а й глибокі зрушення у філософії управління, уявленнях про роль персоналу, підходах до мотивації, взаємодії, ціннісній орієнтації бізнесу. Може це аргументувати так:

а) цифровізація та діджитал-трансформація [13; 33; 42]: впровадження цифрових технологій (Big Data, AI, IoT, хмарні рішення), розширення електронної комерції та цифрового маркетингу зумовили *зміну принципів прозорості, гнучкості та аналітичності* в управлінні персоналом. Кадрові рішення все частіше приймаються на основі даних (data-driven HR), зростає значення цифрової грамотності та навичок роботи з технологіями. Управління персоналом стало інтегрованим у цифрові платформи, що дає змогу віддалено адмініструвати HR-функції, координувати команду та відстежувати продуктивність;

б) зелена економіка та сталий розвиток [12; 17; 31; 43]: перехід до екологічно орієнтованого бізнесу *актуалізував принципи соціальної та екологічної відповідальності* у системі HRM. В управлінні персоналом зростає увага до формування екологічної культури серед працівників, впровадження принципів «зеленого офісу» та розвитку корпоративної етики стало розв'язком. Такі зміни вимагають від HR-служб врахування ESG-

факторів (екологічних, соціальних та управлінських) у стратегічному плануванні та залученні персоналу;

в) розвиток платформної економіки та бізнес-екосистем [11; 25; 32; 44]: моделі, що базуються на платформній взаємодії (Uber, Amazon), *трансформували принципи децентралізації, гнучкої зайнятості та самоорганізації*. Все більше підприємств застосовують проєктно-орієнтовану структуру, де замість штатної ієрархії формується мережа виконавців, підрядників і партнерів. Це породжує нові виклики в HRM: потребу в управлінні «гібридним персоналом», розвиток платформ управління знаннями та координації праці без формального підпорядкування.

г) фінансові технології (FinTech): FinTech-рішення (цифрові платежі, блокчейн, краудфандинг) *змінюють принципи прозорості, довіри та доступності*. У сфері HR ці технології впливають на оплату праці, оцінку результатів, винагородження працівників (навіть через токенизовані стимули) та підвищують фінансову інклюзивність. Водночас краудфандингові інструменти стають засобом запуску соціальних або інноваційних ініціатив із залученням працівників, тим самим зміцнюючи корпоративну згуртованість.

Як бачимо, *принципи управління персоналом еволюціонують від адміністративно-інструктивних до стратегічно-гнучких, цифрово обґрунтованих, екологічно та соціально чутливих*, що відповідає викликам нової економіки. Підприємства, що адаптуються до цих змін, демонструватимуть вищий рівень стійкості, інноваційності та залучення персоналу. Відповідно, зміна принципів управління персоналом під впливом цифровізації, екологізації, розвитку платформної економіки та FinTech трансформує саму сутність HRM із підтримувально-адміністративної функції у стратегічну та інноваційно орієнтовану діяльність, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Відповідно змінюються і завдання: замість лише найму, контролю та мотивації на перший план виходить розвиток цифрових компетенцій, підтримка організаційної гнучкості, формування інноваційної культури, управління соціальним капіталом та

забезпечення сталого розвитку через залучення працівників до стратегічних трансформацій.

Ці трансформації вимагають від науки переосмислення теоретико-методологічних основ управління персоналом та розробки нових міждисциплінарних підходів, які враховують динаміку цифрових, соціальних, екологічних і економічних змін. Наука має не лише адаптувати класичні HR-концепції до нових умов, а й сформувати цілісні моделі управління персоналом у цифрових, платформних і сталих бізнес-середовищах. Це потребує активного вивчення поведінки працівників у децентралізованих структурах, механізмів мотивації в умовах нестабільності, цифрової етики, алгоритмізації кадрових процесів, а також інтеграції ESG-парадигми в кадрову політику.

1.2 Теоретичні підходи до інклюзивності в управлінні персоналом: світовий і український досвід

Теоретичні підходи до інклюзивності в управлінні персоналом безпосередньо пов'язані з трансформацією принципів і завдань HRM, спричиненою цифровізацією, сталим розвитком, платформізацією та соціальними змінами. Інклюзивність у сучасному розумінні вже не обмежується питанням рівного доступу – вона стає стратегічною категорією, що враховує різноманітність досвіду, культур, віку, способів роботи, фізичних можливостей і соціального статусу в контексті нових моделей праці [45-54]. Теоретичні підходи – такі як соціальна справедливість, теорія рівних можливостей, парадигма розширення участі (participatory management), поведінкова економіка та ESG-орієнтація – формують нове уявлення про інклюзивне середовище як основу стійкої, креативної та адаптивної організації. Унаслідок цього інклюзивність інтегрується в стратегії

управління персоналом через цифрові інструменти адаптації, гнучкі моделі зайнятості, підтримку ментального здоров'я, інклюзивний лідерський стиль і аналітику даних для подолання упередженості, тим самим відповідаючи на виклики інноваційного розвитку підприємництва.

Теоретичні підходи до вивчення інклюзивності в управлінні персоналом проведено дослідженням світового і українського досвіду у *два етапи як систематизація підходів* до:

- а) визначення інклюзії як явища та інклюзивності як нового виклику сучасного інноваційного розвитку;
- б) розуміння інклюзивності як вимоги до управлінні персоналом в умовах інноваційного розвитку;
- в) набуття нових рис та вимог інклюзивності в управлінні персоналом в умовах форс-мажору.

А. Визначення інклюзії як явища та інклюзивності як нового виклику сучасного інноваційного розвитку. Інклюзія та інклюзивність – це поняття, які тісно пов'язані між собою, однак мають принципові відмінності як за змістом, так і за функціональним призначенням:

– *інклюзія* – це явище або процес, що уявляється як динамічна соціальна практика з включення різних груп людей у повноцінну участь у всіх сферах життя: освіті, праці, громадській активності, економіці. *Інклюзія означає конкретні дії та механізми* (усунення бар'єрів, надання адаптивних ресурсів, створення рівних умов доступу тощо). Це явище, яке розгортається в конкретному контексті (на підприємстві, у суспільстві). Проявом інклюзії може бути створення на підприємстві безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю;

– *інклюзивність* – це властивість або характеристика системи, яка *виступає якісною ознакою організації, середовища або політики*, що свідчить про її здатність бути відкритою, гнучкою та чутливою до різноманіття. Це не процес, а стан або принцип, який реалізується через певні моделі поведінки, стандарти, цінності. Інклюзивність задає стратегічну рамку для інклюзії —

вона є критерієм оцінки зрілості соціальної та корпоративної системи. Характеристикою інклюзивності підприємства може бути впровадження політики інклюзивного лідерства, проведення тренінгів з різноманіття та ін.

Унаочнює відмінності інклюзії від інклюзивності табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльний понятійний аналіз: інклюзія та інклюзивність (джерело: власна розробка)

Критерій	Інклюзія	Інклюзивність
1. Характер	Процес, дія	Властивість, якість
2. Спрямованість	На залучення конкретних людей	На побудову систем, що не виключають
3. Вимірювання	Через практичні дії	Через культуру, політики, цінності
4. Рівень	Операційний	Стратегічний
5. Приклади	Доступність середовища, адаптація	Політика різноманіття, стиль управління

Доцільно виділити два принципово різних підходи до розуміння інклюзії – вузький та широкий.

Вузький підхід орієнтований на включеність в соціально-економічну активність суспільства осіб з обмеженими фізичними можливостями та розвиток інклюзивних інновацій [53, 54, 58]. Його відображує модель, розроблена Продіус О.І. [58] та ширше описана у [54]. Структурна модель зовнішньої інклюзивної інноваційної екосистеми (рис. 1.2) логічно поєднує стратегічний аналіз, ресурсну базу та управлінське забезпечення інклюзивного інноваційного розвитку області.

Вона відображає комплексний підхід до формування управлінських рішень, які враховують соціальну відповідальність підприємств, їхній вплив на ключові сфери економіки (виробництво, транспорт, освіта, соціальна інфраструктура) та пріоритетну мету – підвищення рівня інклюзивності та якості життя населення. Модель чітко структурує інформаційні вхідні дані (SWOT-аналіз, стратегія розвитку, оцінка потенціалу підприємств), визначає напрями впливу (від екології до інноваційної активності) та канали реалізації

(сфера розробки управлінських рішень). Особливе місце відведено соціально-відповідальним підприємствам як основним рушіям змін, здатним мобілізувати фінансові, виробничі, трудові, ресурсні й технологічні можливості для забезпечення інклюзивного прогресу.

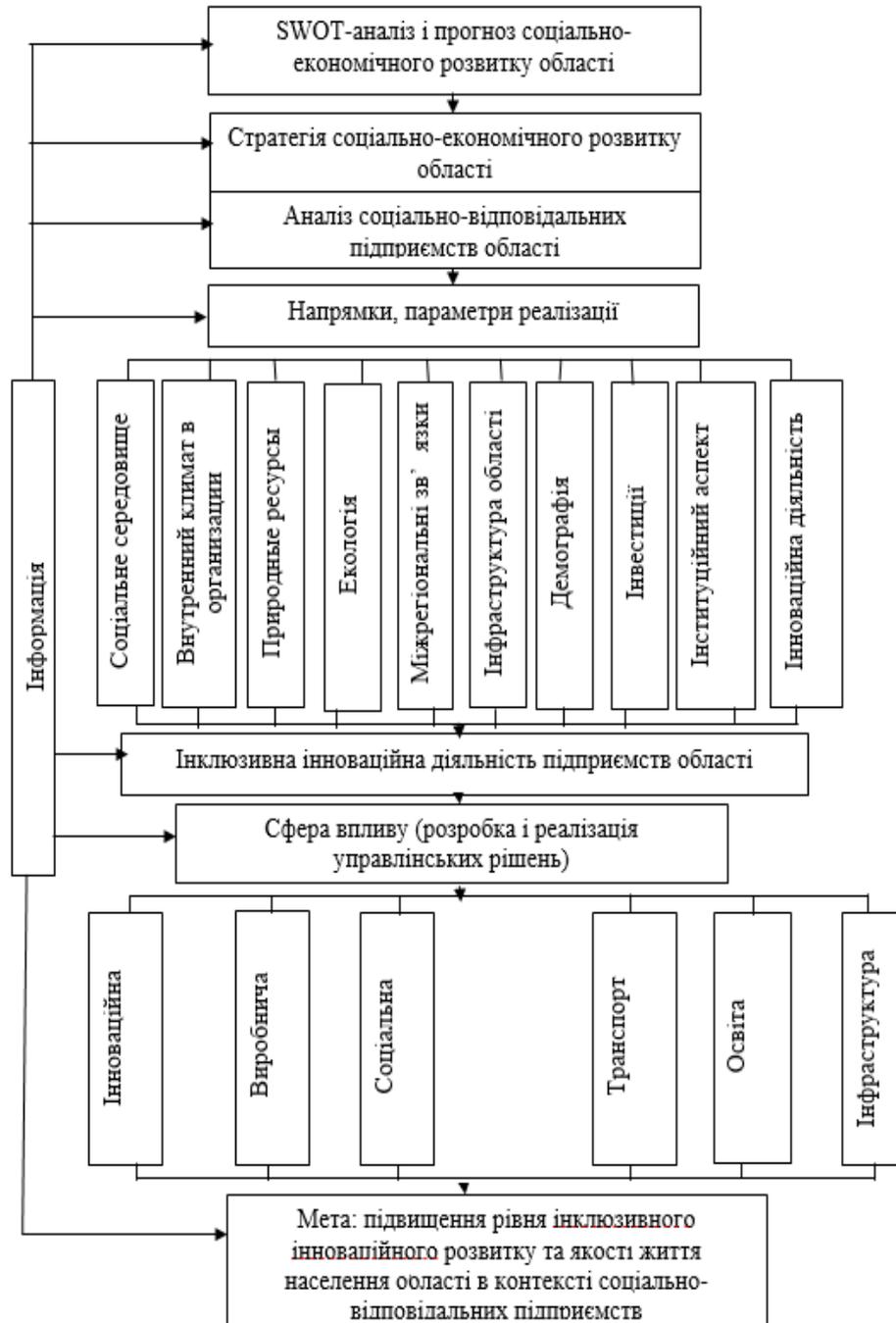


Рисунок 1.2 – Модель зовнішньої інклюзивної інноваційної екосистеми
(джерело: на підставі [58, с. 21])

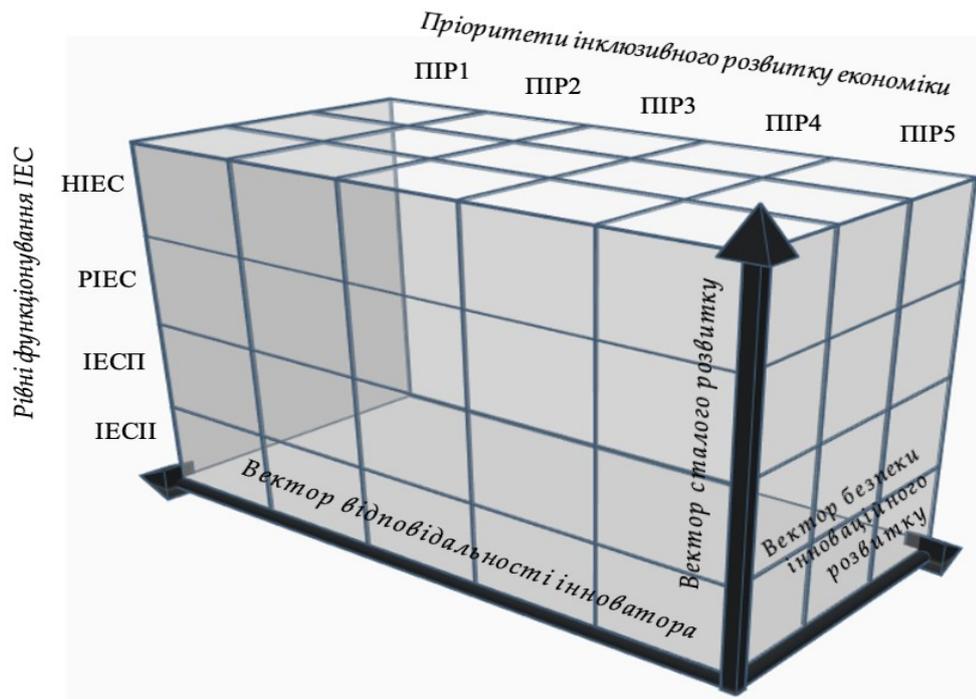
Проте основним недоліком представленої моделі є відсутність чітко окреслених механізмів зворотного зв'язку між реалізованими управлінськими рішеннями та початковими етапами стратегічного планування (зокрема, SWOT-аналізом, оцінкою підприємств та формуванням напрямів). Це створює ризик того, що результати впроваджених рішень не будуть повною мірою враховані при подальшому коригуванні стратегії або визначенні нових пріоритетів. Також модель є дещо лінійно-ієрархічною і слабо відображає динамічну взаємодію між учасниками екосистеми – підприємствами, місцевими громадами, науковими установами, державою. У реальних умовах такі взаємозв'язки є багатонаправленими, з елементами кооперації, конкуренції та спільного інвестування. Ще одним потенційним обмеженням є те, що інклюзивність розглядається переважно як інструмент, а не як внутрішня характеристика системи управління чи культурна цінність, що могла би стати основою трансформації самих управлінських підходів.

Незважаючи на це моделі вдається продемонструвати, що сталий розвиток інклюзивних інновацій виходить за межі підприємства та є результатом злагодженої взаємодії регіональної політики, соціального партнерства та інноваційної активності бізнесу.

Широкий підхід [59-60] декларує, що «інклюзивна економіка загалом складається з: а) інклюзивної політики праці та зайнятості; б) інклюзивного ринку розповсюдження. Тому інклюзивний розвиток на підприємствах визначає важливу роль розвитку і впровадження інновацій, націлених на забезпечення рівних можливостей та доступності плодів прогресу, причому не тільки в рамках різних соціальних верств, але також і в різних географічних регіонах» [60, с.12]. Єрмак С.О. розроблена 3-D-модель інклюзивного розвитку економіки [60] в контексті функціонування інноваційних екосистем різних ієрархічних рівнів (рис.1.3).

Модель враховує основні пріоритети інклюзивного розвитку (організаційні, економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні) та має три вектори направленості – сталий розвиток, відповідальність інноватора,

безпека інноваційного розвитку, що враховує інтереси всіх стейкхолдерів та територій.



де ПІР – пріоритети інклюзивного розвитку економіки: ПІР1 – організаційні; ПІР2 – економічні; ПІР3 – соціальні; ПІР4 – науково-технічні; ПІР5 – екологічні. НІЕС – національна ІЕС; РІЕС – регіональна ІЕС; ІЕСП – ІЕС підприємства; ІЕСІІ – ІЕС на рівні інноваційного індивідуум.

Рисунок 1.3 – Модель інклюзивного розвитку економіки: ієрархія інноваційних екосистем (джерело: на підставі [60, с. 11])

Модель має цінність як концептуальний простір для відображення взаємозв'язку інноваційних екосистем і пріоритетів інклюзивного розвитку, проте її практична реалізація потребує деталізації механізмів координації, конкретизації показників, динаміки розвитку та інституційного наповнення кожного рівня і напрямку. Зокрема вона не демонструє механізмів горизонтальної та зворотної взаємодії між рівнями екосистем (від індивідуального до національного), що суперечить сучасному мережевому характеру інноваційної економіки. Визначені пріоритети розвитку (організаційні, економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні) залишаються декларативними, без конкретизації індикаторів їх реалізації та взаємозв'язків. Окремі елементи, зокрема вектори сталого розвитку,

відповідальності інноватора та безпеки інклюзивного розвитку, подані формально, без чіткого змістового наповнення чи методів вимірювання. Крім того, модель не враховує динаміки еволюції екосистем і не містить операційних механізмів реалізації інклюзивності як внутрішньої цінності системи, зокрема через участь вразливих груп, розширення доступу до ресурсів або освітню інклюзію. У цілому, для підвищення її прикладного потенціалу потрібна глибша розробка управлінських, інституційних і методологічних складових.

Порівнюючи дві представлені моделі (структурну модель зовнішньої інклюзивної інноваційної екосистеми області та модель інклюзивного розвитку економіки), можна виявити низку принципових відмінностей за структурою, логікою побудови, масштабом і практичним змістом (табл.1.5):

Таблиця 1.5 – Порівняння моделей інклюзивного розвитку (джерело: авторська розробка на підставі аналізу [54, 58-60])

Критерій порівняння	Моделі інклюзивного опису	
	Модель 1: Структурна модель зовнішньої інклюзивної інноваційної екосистеми	Модель 2: Модель інклюзивного розвитку економіки
1. Масштаб та рівень застосування	Регіональний рівень: орієнтація на підприємства та управління в межах області	Багаторівнева модель: від індивіда до національного рівня
2. Логіка побудови та взаємозв'язки	Лінійно-послідовна логіка: від аналізу до реалізації рішень	Тривимірна матриця без чіткої послідовності реалізації
3. Фокус і наповнення	Переважно прикладна; містить конкретні напрями, сфери впливу та управлінські рішення	Концептуальна; фокус на пріоритетах і рівнях екосистем без деталізації механізмів
4. Наявність цілісної мети	Має чітко сформульовану мету – підвищення рівня інклюзивного інноваційного розвитку та якості життя	Мета не сформульована; орієнтована на структурування пріоритетів
5. Застосовність і практична орієнтація	Практична модель для розробки регіональних стратегій, програм і рішень	Аналітична рамка для наукового аналізу або загальної системної візуалізації

Як бачимо, *перша модель є більш прикладною, спрямованою на реалізацію інклюзивних інновацій в регіоні через конкретні управлінські інструменти, тоді як друга – більш абстрактна, концептуальна, зосереджена на ієрархії рівнів інноваційної взаємодії та пріоритетах без операціоналізації процесів.*

На підставі цих моделей дістало висновку, що *необхідно окремо розглядати інклюзивний розвиток інноваційного середовища підприємства (рис. 1.4) та інклюзивний розвиток власне підприємства (рис. 1.5), яке функціонує в такому середовищі.*

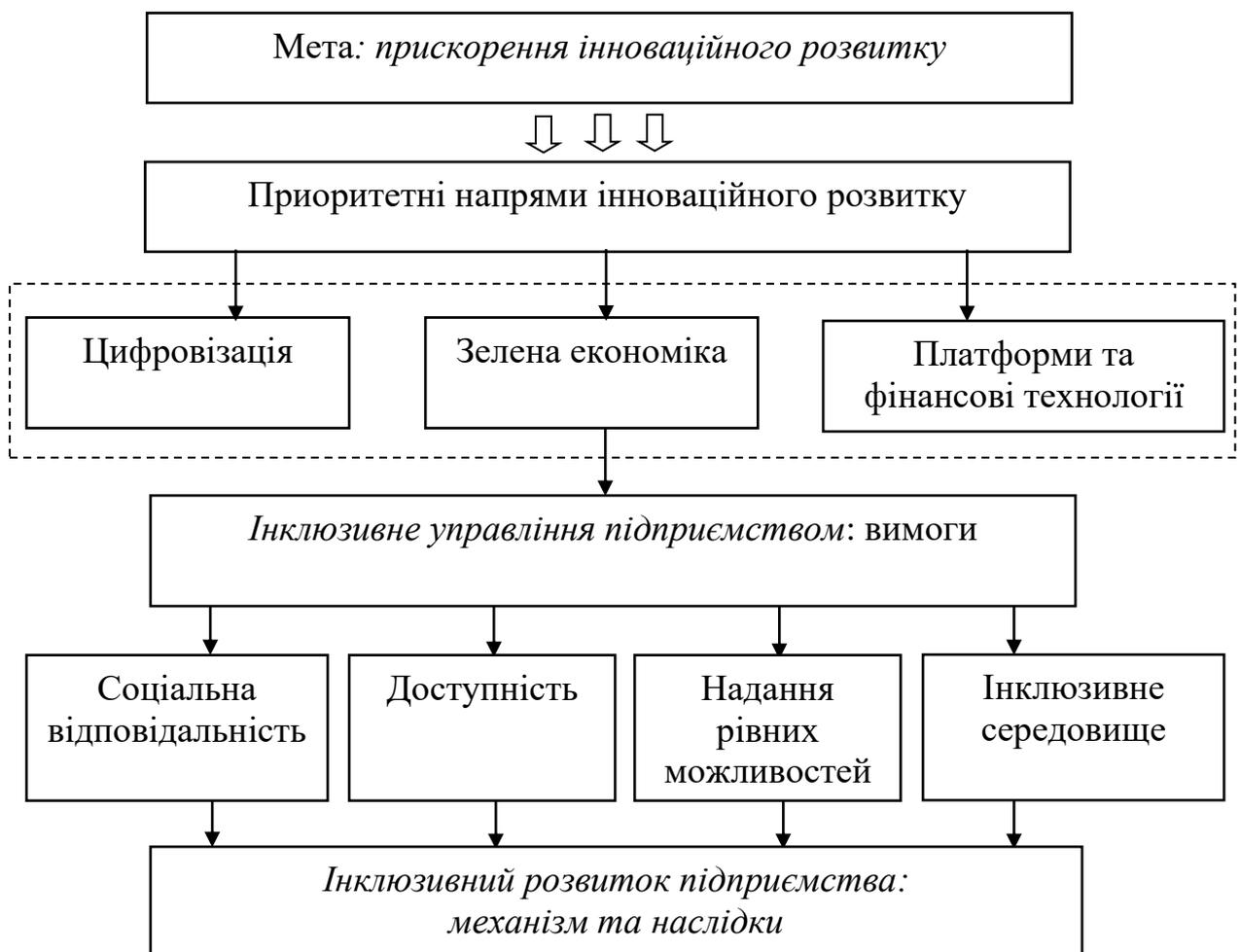


Рисунок 1.4 – Інклюзивний розвиток підприємства в умовах прискорення інноваційного розвитку (джерело: власна розробка)

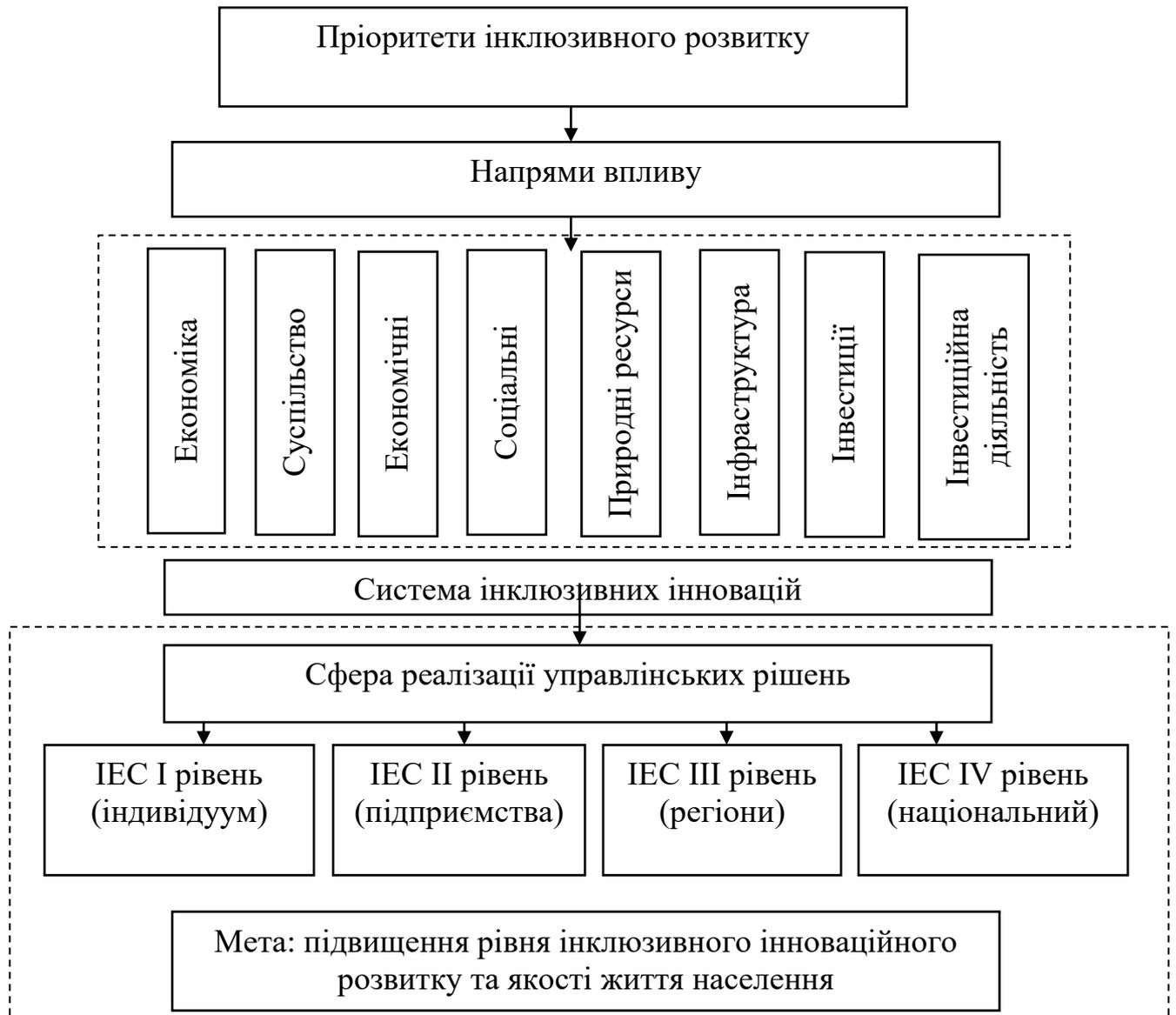


Рисунок 1.5 – Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства (джерело: на підставі [60, с. 11])

Інклюзивний розвиток інноваційного середовища підприємства та інклюзивний розвиток власне підприємства слід об'єднати в межах однієї моделі, що й автором буде зроблене далі (див. далі, п.3.1)

Б. Інклюзивність в управлінні персоналом в умовах інноваційного розвитку та форс-мажору. Інклюзивність відіграє важливу роль у сучасній системі управління персоналом в умовах інноваційного розвитку, адже забезпечує рівний доступ до можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, фізичних особливостей, соціального статусу чи інших

відмінностей [54]. Інноваційне середовище потребує різноманітності ідей, досвіду та підходів, саме тому інклюзивна культура сприяє креативності, командній взаємодії та генерації нестандартних рішень.

У практиці підприємств це означає:

- впровадження політик рівності та недискримінації;
- створення доступних умов праці (фізичних, цифрових, організаційних);
- індивідуальний підхід до розвитку і навчання;
- формування толерантного, відкритого до різноманітності середовища.

Таким чином, інклюзивність стає не лише етичним стандартом, а й важливим інструментом підвищення ефективності інноваційної діяльності та економічного розвитку підприємства. Так, в дослідженнях [53-54] відзначено, що для переходу економіки на інноваційний шлях важливо забезпечити інклюзивну участь усіх членів суспільства в інноваційній діяльності з урахуванням принципів безпеки, рівноправності та поваги до прав і свобод кожної особистості. Однією з ключових умов формування гармонійно розвинутого суспільства є активне залучення вразливих верств населення до процесів інноваційного розвитку на рівні підприємств. Ці групи часто не мають можливості повноцінно інтегруватися в соціально значущі зв'язки та відносини в межах існуючих економічних реалій.

У цьому контексті зростає потреба в узагальненні теоретичних підходів до розуміння поняття «інклюзивні інновації» та їх узгодженні з концепцією інклюзивного розвитку [61-63].

Актуальність теми інклюзивного економічного розвитку для українських підприємств зумовлена специфікою національної економічної моделі. Зокрема, йдеться про переорієнтацію ринків збуту, вихід економіки зі стану стагнації, диспропорції в регіональному розвитку, прояви деіндустріалізації, дотаційний характер функціонування окремих галузей, а також значну частку соціально вразливого населення. Додаткову складність

становить те, що економічне зростання супроводжується зростанням рівня бідності [60].

Питання інклюзивного економічного розвитку безпосередньо пов'язана з процесом формування нових підходів до управління персоналом, що передбачають соціальну відповідальність бізнесу, створення рівних можливостей для працівників різного соціального статусу, віку, статі, фізичних можливостей тощо. У контексті переорієнтації економіки, а також нерівномірного регіонального розвитку та наявності великої частки соціально вразливих груп, особливої ролі набуває питання інтеграції інклюзивних практик у політику управління людськими ресурсами на мікрорівні – рівні підприємств. Світовий досвід демонструє позитивний вплив таких практик на зростання мотивації, лояльності та ефективності працівників, що є важливим напрямом розвитку і для українських реалій.

Тим самим, розгляд інклюзивності в управлінні персоналом у рамках сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні є не лише науково обґрунтованим, а й практично значущим як для забезпечення соціальної стабільності, так і для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Початково інклюзивні інновації були спрямовані на забезпечення малозабезпеченого населення товарами та послугами першої необхідності. Проте сьогодні їхній зміст суттєво розширився і охоплює створення механізмів залучення маргіналізованої молоді, осіб з інвалідністю та жителів віддалених регіонів до спільної розробки та реалізації інклюзивних рішень. Це передбачає їхню активну участь у зміцненні економічної безпеки та подоланні соціально-економічних загроз [64-66].

Вище відзначене ілюструє зміщення акцентів у розумінні інклюзивних інновацій від пасивного задоволення базових потреб соціально вразливих груп населення до активного залучення цих груп до інноваційної діяльності. Такий підхід тісно пов'язаний із сучасними моделями інклюзивного управління персоналом, які передбачають як адаптацію робочого середовища, так і створення умов для співтворення цінності разом із

працівниками, що раніше вважалися неприйнятними. У даному контексті інклюзивне управління персоналом виступає не лише як засіб соціальної інтеграції, проте як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємств через підвищення рівня участі, залученості та інноваційної активності всіх категорій працівників. Світовий досвід [67-68] демонструє, що залучення до інноваційної діяльності соціально вразливих груп сприяє таким позитивним змінам як посиленню стійкості організацій, зміцненню соціального капіталу та зниженню ризиків соціальної напруги.

Тим самим, інклюзивні інновації в сучасному розумінні прямо пов'язані з управлінням персоналом як складовою більш широкої системи соціально-економічної трансформації, що формує основу для розробки нових управлінських практик, зорієнтованих на рівність можливостей, партнерство й розвиток людського капіталу.

Сучасні глобальні тренди інклюзивного розвитку визначаються пріоритетами, у яких інновації відіграють ключову роль, зокрема такі: демографічні зміни, підвищення рівня життя та охорона здоров'я; продовольча безпека та сталий розвиток аграрного сектору; дослідження морських ресурсів і розвиток біоекономіки; безпечна та чиста енергетика; зелений, енергоефективний транспорт; адаптація до кліматичних змін і раціональне використання природних ресурсів; формування інноваційного суспільства рівних можливостей; забезпечення безпеки громадян. У даному контексті інклюзивний розвиток слід розглядати як багатовимірний процес, що формується в умовах взаємодії держави, суспільства та бізнесу. Їх інтеграція формує цілісну інституційну систему, яка направлена на довгостроковий розвиток, справедливий розподіл матеріальних і нематеріальних благ та урахування інтересів майбутніх поколінь [63, 69-70].

Вище відзначений підхід до інклюзивного розвитку як багатовимірного процесу дозволяє розширити розуміння завдань управління персоналом у сучасних умовах. Інноваційна складова, яка перетинається зі всіма вище відзначеними глобальними пріоритетами – від енергетики до біоекономіки й

безпеки, – передбачає потребу в нових типах компетентностей, орієнтованих на сталість, екологічну відповідальність, адаптивність і соціальну чутливість. Управління персоналом у такому контексті перестає бути виключно операційною функцією, адже воно стає стратегічним механізмом забезпечення інклюзивності, залученості та гармонійного розвитку працівників. Це означає побудову умов для участі в інноваційних процесах висококваліфікованих спеціалістів та представників вразливих груп, розвиток корпоративної культури толерантності, впровадження ESG-практик та етичного лідерства.

Відповідно до глобальних і національних викликів у площині інклюзивного розвитку є потреба у адаптації управлінських підходів до реальних соціально-економічних обставин. Якщо у мирний час інклюзивність у сфері праці здебільшого фокусувалася на подоланні дискримінації, соціальній інтеграції вразливих груп та створенні рівних можливостей, то в умовах воєнних дій фокус інклюзивного управління зміщується. Окрім загострення існуючих соціальних диспропорцій, війна формує нові виклики, що потребують термінового реагування з боку систем управління персоналом на рівні підприємств.

Війна суттєво посилює виклики, пов'язані з інклюзивністю в системі управління персоналом підприємств, особливо в умовах інноваційного розвитку. Вона призводить до масштабних змін у структурі трудових ресурсів, появи нових категорій працівників (ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю внаслідок бойових дій), а також до зростання емоційного та психологічного навантаження на команди [54-57].

В умовах війни підприємства стикаються з глибокими змінами у структурі персоналу, а саме поява нових груп – ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю – що вимагає оновлення підходів до адаптації, мотивації та збереження ефективності праці. Особливо актуальним є необхідність гнучких та інклюзивних форм зайнятості, що дозволяє підприємствам зберегти та відновити кадровий потенціал [71-73].

Вище відзначене підкреслює трансформацію соціальної структури трудових колективів у кризових умовах, зокрема внаслідок війни, що вимагає принципово нових підходів до управління персоналом. Включення таких категорій, як ветерани, внутрішньо переміщені особи та люди з інвалідністю, ставить перед HR-службами завдання технічної адаптації робочих процесів та переосмислення корпоративної культури, принципів інклюзії та ціннісних орієнтирів організації. Гнучкі та інклюзивні форми зайнятості (дистанційна робота, гнучкий графік, адаптивні робочі місця тощо) слід розглядати по-іншому: не як виняток із загального порядку, а як нову норму функціонування ринку праці в умовах нестабільності. Вони стають основою збереження кадрового потенціалу, підвищення лояльності та емоційної стійкості працівників. У такому контексті інклюзивне управління персоналом постає як стратегічний інструмент забезпечення адаптивності підприємства, його здатності реагувати на соціальні ризики та зберігати працездатність навіть у надзвичайних обставинах. Даний підхід є важливим орієнтиром для формування сучасної моделі HRM в Україні, яка має враховувати нові реалії та активно сприяти соціальній інтеграції, відновленню трудового потенціалу та забезпеченню сталого економічного розвитку.

Науковці [74-76] відзначають, що війна трансформує структуру трудових ресурсів та загострює потребу в побудові довіри та стабільності всередині організацій. В свою чергу інклюзивні практики в управлінні персоналом дедалі частіше сприймаються як необхідна умова збереження керованості, зниження емоційного напруження та утримання працівників. Особливо важливими є механізми відкритої комунікації, лідерства, заснованого на партнерстві, та емоційної підтримки.

Авторами [56, 77-78] відзначається, що на глобальному рівні інклюзивність дедалі більше інтегрується у стратегічне та інноваційне управління, адже формується розуміння, що залучення соціально вразливих груп до процесів прийняття рішень, розробки продуктів і управлінських інновацій є не лише етичною вимогою, а й джерелом нової цінності.

Український контекст починає рухатися в тому ж напрямі, що актуалізує необхідність розробки механізмів інклюзивної соціальної відповідальності у сфері HRM.

У цьому контексті війна впливає на інклюзивність *у кількох вимірах*:

а) необхідність адаптації до нових реалій. Йдеться про те, що роботодавці мають створювати робочі місця, враховуючи потреби людей, які постраждали від війни фізично чи психологічно;

б) зростання значущості гнучких форм зайнятості: війна порушує стабільність, тому підприємства та їх партнери впроваджують дистанційну роботу, адаптивні графіки та моделі співпраці;

в) формування нової культури толерантності: саме інклюзивність як включеність підтримує згуртованість команд, де зростає частка людей з травматичним досвідом;

г) переосмислення стратегій HR – управління персоналом має підтримувати соціальну згуртованість, враховуючи соціальні й емоційні аспекти праці під час війни;

Таким чином, як випливає з цього переліку, *війна трансформувє інклюзивність з бажаної ініціативи у критично важливу складову управління персоналом, яка прямо впливає на життєздатність і стійкість підприємства в умовах підвищеної небезпеки, невизначеності та ризиків.*

1.3 Інноваційні виклики та трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств. Інклюзивна соціальна відповідальність

Для розуміння інноваційних викликів та трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств *потрібно ідентифікувати*:

а) інноваційні виклики для підприємства та для його системи управління персоналом;

- б) трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємства;
- в) інклюзивну соціальну відповідальність.

А. Інноваційні виклики для підприємства та для його системи управління персоналом. Інноваційні виклики для підприємства спричиняє багато причин, а не лише інноваційний розвиток, як зазначають [68, 79-83].

Інноваційний розвиток та сталий розвиток тісно взаємопов'язані й перебувають у стані постійної взаємної кореляції, оскільки один без іншого не може бути ефективно реалізований у довгостроковій перспективі. Цьому твердженню є кілька аргументів:

по-перше, інновації можна розглядати як засіб досягнення сталості. Інноваційні технології, управлінські рішення, бізнес-моделі та продукти виступають ключовими інструментами реалізації цілей сталого розвитку. Саме інновації дозволяють зменшити викиди, підвищити енергоефективність, розвивати циркулярну економіку, оптимізувати використання ресурсів і водночас забезпечити соціальні переваги – від інклюзії до доступу до якісної освіти та медицини;

по-друге, сталий розвиток є як напрямом, так і обмеженням для інновацій. Концепція сталості виступає рамкою та ціннісним орієнтиром для розвитку інновацій, тому що деякі інновації не визнаються суспільством як позитивні, якщо вони суперечать принципам сталого розвитку. Наприклад, технічний прогрес та технології або конструкції, що шкодять екології або посилює соціальну нерівність, стають об'єктом податкових навантажень (екологічний податок) та обмежень на державному рівні у виробництві, продажах тощо. Таким чином, сталий розвиток встановлює етичні, соціальні й екологічні межі для спрямування інновацій;

по-третє, спільна стратегічна мета обох видів розвитку – довгострокова конкурентоспроможність. Як інноваційний, так і сталий розвиток спрямовані на підвищення адаптивності, ефективності та стійкості підприємств і економіки в цілому у швидкозмінному світі. Їх поєднання

дозволяє забезпечити не тільки зростання прибутку підприємств, а й довіру суспільства, інвесторів і міжнародних партнерів.

Відтак, можна висунути доволі аргументоване припущення, що *інноваційний розвиток є засобом, а сталий розвиток – метою*. Разом вони формують основу для трансформації економіки, орієнтованої не лише на прибуток, а й на довгострокову цінність для суспільства. При цьому це має й вплив на мікрорівень управління, оскільки *поєднання інноваційного та сталого розвитку створює нову реальність викликів для підприємства в контексті управління персоналом*. Ці виклики стосуються не лише кадрових рішень, а й глибших питань – культури, стратегій, цінностей і взаємодії з персоналом. Серед них можна виділити такі *основні виклики для управління персоналом підприємств* як [1, 9-15, 26-29, 31, 35, 37]:

а) формування нових компетенцій персоналу [9-12], тому підприємства мають розвивати в працівників одночасно інноваційні та сталозорієнтовані компетенції – цифрову грамотність, системне мислення, екологічну та соціальну відповідальність, здатність до міждисциплінарної співпраці;

б) зміна моделей мотивації [28], оскільки персонал або працівники нової генерації орієнтований не лише на оплату праці, а й на ціннісний зміст роботи, її екологічну безпечність, соціальний ефект. Це вимагає зміни підходів до мотивації, залучення, корпоративної культури;

в) управління різноманіттям та інклюзією [13-15], тому що сталий розвиток передбачає інклюзивність як головний свій принцип. Для HR-служб це вимагає забезпечити рівний доступ, адаптивність, індивідуалізацію траєкторій розвитку, особливо в умовах мультикультурного або гібридного середовища;

г) управління стресом і невизначеністю на постійній основі, оскільки інноваційні зміни (нові технології, цифрова трансформація, гнучкі графіки) часто супроводжуються психоемоційним навантаженням [27, 29]. HR має впроваджувати програми психологічної підтримки, адаптації та розвитку емоційного інтелекту;

д) рекрутинг у висококонкурентному середовищі, тому що у світі, де ключовими стають green skills, soft skills та digital skills, виникає дефіцит відповідних фахівців [1, 31], а отже значно посилюється конкуренція за таланти, необхідність гнучких форматів співпраці (фріланс, проєкти, резидентство);

е) інституціалізація ESG-принципів у HR-політику обумовлює те, що підприємства, які прагнуть бути частиною сталого ринку, повинні інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG) у всі HR-процеси – від найму до оцінювання і звітності [35];

ж) інтеграція цифрових інструментів з урахуванням сталості передбачає, що впровадження цифрових рішень у HR (People Analytics, e-learning, AI у рекрутингу) [37] повинно супроводжуватись етичними принципами, захистом даних, забезпеченням доступності для всіх категорій працівників.

Тим самим вище відзначені виклики підтверджують, що *управління персоналом в умовах інноваційно-сталого розвитку перестає бути суто операційною функцією через його трансформацію у стратегічний інструмент*, що поєднує інноваційність, інклюзивність і соціальну відповідальність та забезпечує адаптивність підприємства до нових умов і стало конкурентоспроможність. В умовах інноваційно-сталого розвитку управління персоналом зазнає суттєвої трансформації, виходячи за межі традиційного розуміння його як суто операційної функції.

Так, у дослідженні [85] підкреслюється, що стратегічне управління персоналом має бути гнучким і орієнтованим на формування організаційної культури, що підтримує інноваційні зміни. Дане твердження доводить й науковець [86], який наголошує на необхідності зміни підходів до управління кадрами в контексті інноваційної активності підприємства та зростання ролі людського капіталу як джерела розвитку.

Що стосується зарубіжних дослідників, то автори [87] відзначають, що стратегічне управління людськими ресурсами має бути інтегроване зі

стратегічними цілями організації та враховувати як ефективність персоналу, так і його вплив на стійкість і інноваційність бізнес-моделі. В свою чергу звіт OECD [88] вказує на структурні зміни у світі праці, які потребують все більш нових моделей управління персоналом, у тому числі з урахуванням цифровізації, динаміки навичок та зростаючої соціальної відповідальності бізнесу. У дослідженні [89] автори демонструють, що соціальна складова стійкості повинна бути оцінена нарівні з економічною та екологічною. При цьому додають, що саме управління персоналом відіграє ключову роль у цьому процесі, зокрема через впровадження стандартів соціальної відповідальності, розвиток людського потенціалу та підтримку інклюзивного середовища.

Відтак, наведене доводить, що *управління персоналом в умовах інноваційно-сталого розвитку вже не може залишатись лише операційною функцією. Воно перетворюється на стратегічний інструмент трансформації підприємства*, що поєднує цінності, гнучкість, інновації та соціальну відповідальність.

Б. Трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємства.

Поєднання інноваційного та сталого розвитку спричиняє на підприємстві глибокі трансформаційні процеси, що охоплюють організаційну структуру, культуру, бізнес-моделі, управлінські підходи та роль персоналу. Це вже не просто оновлення окремих інструментів чи процесів, а системне переосмислення логіки функціонування підприємства.

Можна виділити *такі основні трансформаційні процеси* як [48, 71-73, 78-80]:

– зміна організаційної культури [71]: формується культура ціннісного лідерства, відкритості, інклюзії, орієнтованої на соціальний і екологічний результат. Працівники стають не тільки виконавцями, а партнерами змін, які поділяють місію підприємства;

– перехід до гнучких структур управління [72]: ієрархічні моделі поступаються місцем проєктним, мережевим та платформним підходам, що

забезпечують адаптивність до змін та сприяють швидкому прийняттю рішень, залученню зовнішніх і внутрішніх інноваційних ресурсів;

- впровадження цифрових HR-систем [48]: цифровізація системи управління персоналом (HRIS, AI-рекрутинг, автоматизована оцінка) дозволяє підвищити ефективність, прозорість та персоналізацію управлінських рішень;

- розвиток нових бізнес-моделей [73]: підприємства впроваджують моделі циркулярної економіки, створення спільної цінності (shared value), інтегрованого звітування, що вимагає нового типу лідерства і взаємодії між підрозділами;

- інституціалізація інклюзивності [79]: впроваджуються політики diversity & inclusion на всіх рівнях — у кадрових рішеннях, корпоративному управлінні, у форматах комунікації. Це сприяє зниженню дискримінації та ефективнішому використанню людського потенціалу;

- оновлення системи компетенцій [78]: створюються нові моделі компетентностей, що включають не лише hard- і soft-skills, а й green skills, digital fluency, соціальну відповідальність та інноваційне мислення;

- формування внутрішніх екосистем інновацій [80]: підприємства створюють інкубатори, акселератори, лабораторії змін, які забезпечують безперервний цикл генерації, тестування та масштабування інновацій із залученням персоналу.

Тобто вище відзначені аспекти трансформаційних процесів свідчать про глибоку організаційну перебудову підприємств, в якій управління персоналом виступає не лише виконавчою, але й стратегічною функцією змін. Даний аспект підтверджує, що інноваційно-сталі вектор розвитку трансформує HR-практики та слугує каталізатором масштабної трансформації підприємства загалом.

Далі. У дослідженні [90] зеленої HRM у Саудівській Аравії автори доводять, що інноваційні HR-практики, засновані на принципах сталості, суттєво впливають на поведінку персоналу, стимулюють організаційну

гнучкість і формують передумови для екосвідомого трансформування бізнес-процесів. В свою чергу науковці [91] розглядають сталість лідерства як чинник, що сприяє впровадженню змін на стратегічному рівні, у тому числі в управлінні персоналом, і демонструють, що орієнтація на сталий розвиток змінює саму структуру HR-політики підприємства, включаючи системи мотивації, залучення й навчання працівників.

Як бачимо, інноваційно-сталий вектор розвитку не лише трансформує управління персоналом, а й стає каталізатором широкомасштабної організаційної трансформації підприємства, включаючи й управління персоналом.

В. Інклюзивна соціальна відповідальність. З точки зору поєднання цілей, процесів та вимог інноваційного та сталого розвитку управління персоналом складається з двох важливих складових: талант-менеджмент та розвиток талантів, корпоративна інноваційна культура:

а) талант-менеджмент [63, 64, 76, 79] охоплює процеси залучення, розвитку, мотивування та утримання талантів, що включають механізми навчання, коучингу, розвитку лідерських якостей та інтелектуального лідерства. Він мусить забезпечити потрібну наявність кваліфікованого персоналу для реалізації стратегічних цілей розвитку та діяльності підприємства;

б) корпоративна інноваційна культура [42, 44, 58, 84] підтримувати інновації, співпрацю та орієнтованість на результат [23, 25]. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи команди підприємницької структури.

При цьому *інклюзивна соціальна відповідальність (далі – ІСВ)* відіграє ключову роль у трансформації сучасного підприємства, виступаючи мостом між інноваційним розвитком та сталістю, а також людиноцентричним вектором управління персоналом і організаційною трансформацією [58, 59, 69]. Її роль є багатогранною: від трансформації ціннісної орієнтації бізнесу до стимулювання інновацій «знизу» (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Роль інклюзивної соціальної відповідальності у трансформації сучасного підприємства (джерело: власна розробка)

Відповідно до рис. 1.6, одним із ключових проявів інклюзивної соціальної відповідальності є ціннісна орієнтація бізнесу, яка передбачає формальне дотримання стандартів ESG чи здійснення благодійної діяльності,

а також повномасштабну інтеграцію принципів рівності, доступності та включення в бізнес-модель підприємства. Такий підхід охоплює всі соціальні групи, а саме від осіб з інвалідністю та ветеранів до внутрішньо переміщених осіб та маломобільних громадян.

Варто відзначити, що у межах ІСВ відбувається також перетворення HR на інструмент інклюзії, коли принципи рівності, різноманіття й недискримінації впроваджуються не як окремі ініціативи, а як органічна складова HR-стратегії, що знаходить практичне вираження у справедливих підходах до рекрутингу, інклюзивному процесі адаптації нових працівників, доступності навчальних програм та рівноправному доступі до можливостей кар'єрного зростання.

Крім того, ІСВ сприяє розширенню соціального капіталу підприємства, яке починає досить активно взаємодіяти з громадами, освітніми та соціальними установами, розвиваючи партнерські зв'язки, завдяки чому формується довготривала модель сталого розвитку. У цьому контексті бізнес виходить за межі економічної доцільності, стаючи активним агентом соціальних змін у регіоні.

Одночасно ІСВ забезпечує підвищення довіри з боку працівників і суспільства, адже сучасні уявлення про відповідальну організацію базуються як на якості її продукції, так і на цінностях, які вона транслює. Репутаційна перевага, яка виникає внаслідок інклюзивної політики, сприяє більш ефективному залученню й утриманню талантів, особливо серед молоді, для якої важливою є саме соціальна значущість роботодавця.

Ще одним аспектом є інституціоналізація справедливості, що змінює логіку організації праці: замість орієнтації на уніфікацію та жорстку конкуренцію акцент робиться на підтримці різноманіття, розвитку індивідуального потенціалу та створенні умов для рівного доступу до ресурсів і можливостей для всіх категорій працівників.

І нарешті, ІСВ створює передумови для стимулювання інновацій «знизу», що пояснюється тим, що інклюзивне та позбавлене упереджень

середовище підвищує рівень психологічної безпеки персоналу, яка, у свою чергу, є основою для прояву креативності, ініціативності та самореалізації. Саме в таких умовах інновації стають не нав'язаними зверху рішеннями, а результатом колективної участі та взаємодії працівників на всіх рівнях організаційної структури.

Ознаки, які характеризують соціальний аспект або соціальну відповідальність в управлінні розвитком підприємств, представлено у табл. 1.6:

Таблиця 1.6 – Ознаки соціальної відповідальності в управлінні розвитком підприємств (джерело: доповнено автором на підставі [84, с. 67-68])

Ознака	Опис ознаки	Приклади реалізації
1	2	3
1. Соціальна відповідальність як стратегічна цінність підприємства	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічні цілі та цінності підприємства (прозорість управління, етична поведінка, дотримання соціальних стандартів, дотримання прав людини та ін.);	Прийняття кодексу корпоративної етики; інтеграція ESG-індикаторів у стратегію
2. Соціально відповідальні відносини зі стейкхолдерами	встановлення та підтримка довгострокових взаємовідносин зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співпрацю з громадськими організаціями, урядовими структурами, акціонерами та споживачами для спільного вирішення соціальних проблем і покращення умов життя;	Проведення регулярних громадських слухань, консультацій зі стейкхолдерами з питань розвитку та діяльності
3. Управління впливом на певні співтовариства	розроблення і впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку розвитку співтовариств, в яких підприємницька структура здійснює свою діяльність (спонсорські програми, соціальні інвестиції або волонтерська діяльність);	Створення навчальних центрів, підтримка місцевих ініціатив, соціальні проекти

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
4. Екологічна стійкість	впровадження екологічної відповідальності у стратегічне управління (дотримання екологічних стандартів, енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії зменшення викидів,);	Перехід на зелений офіс, інвестування у відновлювану енергетику
5. Відкритий моніторинг і нефінансова звітність	запровадження систем відкритого моніторингу та публічної нефінансової звітності, що дозволяють оцінювати ініціативи та/або заходи підприємств із соціальної відповідальності та їх вплив на співтовариства і довкілля.	Публікація звітів з КСВ/ESG; участь у незалежному аудиті соціального впливу

Таким чином, вище відзначені ознаки соціальної відповідальності є підставою для обґрунтування важливості інтеграції соціально відповідальних підходів у стратегічну та посякденну діяльність підприємств. У свою чергу, це стає фундаментом для досягнення їх стійкого розвитку, посилення їх конкурентоспроможності. Узагальнюючи, можна відзначити, що інклюзивність, інноваційність і соціальна відповідальність – це взаємопов’язані складові сучасного підприємства, які шляхом взаємодії формують основу для сталого зростання і забезпечення довготривалої конкурентної переваги. В той же час кожна з цих характеристик має *особливості як у реалізації, так і у впливі на інноваційний розвиток підприємства:*

– по-перше, інклюзивність являє собою стратегічний підхід до управління, який передбачає урахування інтересів, потреб і можливостей різноманітних соціальних груп у всіх сферах діяльності підприємства. Його мета полягає у формуванні відкритого доступного середовища, у якому всі учасники мають рівний доступ до ресурсів, послуг і можливостей без проявів дискримінації;

– по-друге, інноваційність виступає спроможністю підприємства створювати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти й процеси, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Інновації відіграють ключову роль у переході до більш ефективних і сталих бізнес-моделей, а також у реагуванні на соціальні виклики й динамічні зміни попиту;

– по-третє, соціальна відповідальність представляє собою свідоме зобов'язання підприємства здійснювати господарську та іншу діяльність на засадах етичності, з дотриманням прав людини, стандартів праці, охорони довкілля та підтримки соціального добробуту. Вона охоплює турботу про всіх стейкхолдерів, а саме персонал, споживачів, громади й навколишнє середовище, сприяючи таким чином сталому розвитку.

Кожна з наведених ознак ґрунтується на відповідній концепції, проте в той же час вони тісно взаємопов'язані. Зокрема інклюзивність виступає потужним каталізатором інновацій через залучення різноманітних соціальних груп, що сприяє появі нових ідей, рішень і підходів. Різноманіття досвіду й точок зору розширює інноваційний потенціал підприємства, що активізує креативність і гнучкість мислення. У той же час інноваційність та соціальна відповідальність взаємно підсилюють одна одну, а саме інноваційні рішення можуть ефективно застосовуватись для реалізації соціальних ініціатив. Наприклад, впровадження екологічно чистих технологій або розробка програм соціальної підтримки може стати невід'ємною частиною стратегії відповідального бізнесу.

Отже, дістає висновку, що інклюзивність, інноваційність і соціальна відповідальність разом формують концептуальну основу інклюзивно-інноваційного підходу до управління персоналом підприємствами, що сприяє сталому останнього розвитку, зміцненню його конкурентоспроможності та забезпеченню загалом позитивного впливу на навколишнє середовище.

Відповідно, стратегія управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом трансформується від традиційної функціональної моделі до адаптивної, гнучкої системи, що враховує зовнішні виклики,

зокрема форс-мажорні обставини (війна, кризи, релокація бізнесу). В умовах високої невизначеності, логістичних обмежень і швидкоплинних кадрових змін, управління персоналом потребує синергії двох стратегічних векторів – конкурентної стратегії та стратегії релокації – кожна з яких орієнтується на інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність як ключові засади. Це означає, що HR-стратегія більше не зосереджується виключно на ефективності праці, а вибудовується як комплексна система підтримки людей у трансформаціях, яка активно використовує сучасні цифрові технології для забезпечення безперервності бізнес-процесів, враховує потреби вразливих категорій персоналу та розглядає соціальний вплив кадрових рішень на громаду. Новий формат стратегії вимагає глибшої комунікації, емоційної підтримки, гнучких умов зайнятості, а також персоналізованого підходу до розвитку потенціалу кожного працівника, що формує конкурентну перевагу підприємства навіть в умовах зовнішнього стресу. Знов отримуємо аргументів на користь висновку, *що інклюзивно-інноваційна HR-стратегія стає не лише інструментом стабілізації, а й рушієм відновлення та сталого розвитку підприємства.*

Відтак, підсумовуючи проміжні узагальнення, можна стверджувати, що наведені аргументи підтримують нижче наведений висновок, до якого дійшов автор даного дослідження: *інклюзивна соціальна відповідальність – це стратегічна рольова функція, що забезпечує не лише зовнішній імідж або відповідність стандартам, а глибоку перебудову внутрішніх систем підприємства.* Вона створює нову якість організації, де інновації народжуються в середовищі рівності, поваги та спільної цінності.

Висновки до розділу 1

Дослідження ретроспективи теоретичних засад трансформації управління персоналом підприємств та його системи в умовах інклюзивного інноваційного розвитку дістало таких висновків:

1. Система управління персоналом в умовах інноваційного розвитку відходить від традиційних моделей, орієнтованих на контроль і адміністративне регулювання, і трансформується в гнучкий, цифрово підкріплений механізм, інтегрований у стратегію підприємства. Її новизна полягає в акценті на розвиток людського капіталу як джерела інновацій, у використанні цифрових технологій (HR-аналітика, e-learning, автоматизовані платформи) та впровадженні інклюзивних підходів до працевлаштування і кар'єрного розвитку. Сутність системи управління персоналом в умовах інноваційного розвитку полягає в створенні сприятливих умов для залучення, розвитку, мотивації та збереження працівників, які здатні генерувати та реалізовувати нові ідеї. Така система базується на стратегічному підході, що поєднує інноваційні цілі бізнесу з потенціалом і потребами працівників, створюючи середовище для їх самореалізації та креативності.

2. У системі управління персоналом в умовах інноваційного розвитку змінюються принципи та завдання. Завданнями стають: формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу, створення умов для безперервного професійного розвитку працівників, впровадження цифрових рішень у HR-процеси, підвищення гнучкості та адаптивності персоналу до змін, формування інклюзивного та безпечного робочого середовища, забезпечення високого рівня залученості працівників до інноваційних процесів. Головними принципами виступають: стратегічна орієнтація – узгодження HR-стратегії з цілями інноваційного розвитку підприємства, гнучкість – здатність адаптувати управлінські рішення до динамічних змін, цифровізація – інтеграція сучасних технологій у всі етапи управління

персоналом, індивідуалізація – врахування особистісних потреб і потенціалу кожного працівника, інклюзивність – рівний доступ до можливостей і повага до різноманіття, безперервний розвиток – підтримка культури навчання, підвищення кваліфікації та обміну знаннями.

3. *Принципи управління персоналом* еволюціонують від адміністративно-інструктивних до стратегічно-гнучких, цифрово обґрунтованих, екологічно та соціально чутливих, що відповідає викликам нової економіки, а *завдання* набувають змістовних змін, коли замість лише найму, контролю та мотивації на перший план виходить розвиток цифрових компетенцій, підтримка організаційної гнучкості, формування інноваційної культури, управління соціальним капіталом та забезпечення сталого розвитку через залучення працівників до стратегічних трансформацій. Ці трансформації вимагають переосмислення теоретико-методологічних основ управління персоналом та розробки нових міждисциплінарних підходів, які враховують динаміку цифрових, соціальних, екологічних і економічних змін.

4. *Теоретичні підходи до інклюзивності в управлінні персоналом* безпосередньо пов'язані як з трансформацією принципів і завдань HRM, спричиненою цифровізацією, сталим розвитком, платформізацією та соціальними змінами, так і з контекстом інклюзії та інклюзивності. Поняття останніх принципово відрізняються за функціональним призначенням та змістом. *Інклюзія* – це явище або процес, що уявляється як динамічна соціальна практика з включення різних груп людей у повноцінну участь у всіх сферах життя. Вона означає конкретні дії та механізми (усунення бар'єрів, надання адаптивних ресурсів, створення рівних умов доступу тощо). *Інклюзивність* – це властивість або характеристика системи, яка виступає якісною ознакою організації, середовища або політики як стан або принцип, який реалізується через певні моделі поведінки, стандарти, цінності. Виокремлено два різних підходи до інклюзії та інклюзивності – вузький (орієнтований на включеність в соціально-економічну активність суспільства осіб з обмеженими фізичними можливостями та розвиток

інклюзивних інновацій) та широкий (інклюзивний розвиток економіки через включеність «всіх у всі процеси»). Інклюзивність задає стратегічну рамку для інклюзії як критерій оцінки зрілості соціальної та корпоративної системи.

5. Інклюзивність в управлінні персоналом в умовах інноваційного розвитку та форс-мажору – не лише етичний стандарт, а й важливий інструмент виживання, збереження ефективності інноваційної діяльності та економічного розвитку підприємства. Війни та інші форс-мажори актуалізують роль інклюзивних інновацій, зміщуючи акценти від пасивного задоволення базових потреб соціально вразливих груп населення до їх активного залучення до інноваційної діяльності. Війна призводить до масштабних змін у структурі трудових ресурсів, появи нових категорій працівників (ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю внаслідок бойових дій), а також до зростання емоційного та психологічного навантаження на команди. У підсумку інклюзивність трансформується з бажаної ініціативи у критично важливу складову управління персоналом, яка прямо впливає на життєздатність і стійкість підприємства в умовах підвищеної небезпеки, невизначеності та ризиків.

6. Поєднання інноваційного та сталого розвитку створює нову реальність викликів для підприємства в контексті управління персоналом. Управління персоналом в умовах інноваційно-сталого розвитку перестає бути суто операційною функцією через його трансформацію у стратегічний інструмент, що поєднує інноваційність, інклюзивність і соціальну відповідальність та забезпечує адаптивність підприємства до нових умов і стає конкурентоспроможність. Це, по-перше, вимагає розглядати інклюзивний розвиток інноваційного середовища підприємства та інклюзивний розвиток власне підприємства разом. А по-друге, управління персоналом в умовах інноваційно-сталого розвитку вже не може залишатись лише операційною функцією. Воно перетворюється на стратегічний інструмент трансформації підприємства, що поєднує цінності, гнучкість, інновації та соціальну відповідальність.

7. *Інноваційно-сталий вектор розвитку трансформує HR-практики та слугує каталізатором масштабної трансформації підприємства загалом.* З точки зору поєднання цілей, процесів та вимог інноваційного та сталого розвитку управління персоналом має складатися з *двох важливих складових*: талант-менеджмент та розвиток талантів, корпоративна інноваційна культура. При цьому *інклюзивна соціальна відповідальність*, виступаючи мостом між інноваційним розвитком та сталістю, а також людиноцентричним вектором управління персоналом і організаційною трансформацією, відіграє ключову роль у трансформації підприємства.

8. *Інклюзивна соціальна відповідальність сьогодні – це стратегічно важлива функція*, що забезпечує глибоку перебудову внутрішніх систем підприємства, а не лише зовнішній імідж або відповідність стандартам. Її ознаками є стратегічна цінність, соціально відповідальні відносини зі стейкхолдерами, управління впливом на певні співтовариства, екологічна стійкість, відкритий моніторинг і нефінансова звітність. Завдяки їм інклюзивно-інноваційна HR-стратегія стає не лише інструментом стабілізації, а й рушієм відновлення та сталого розвитку підприємства.

Отримані висновки та припущення дозволили сформулювати таку *робочу гіпотезу дослідження*: трансформація HR-системи в умовах інноваційного розвитку та актуалізації інклюзивності обумовлює потребу у впровадженні цілісного інклюзивно-інноваційного підходу на основі взаємодії інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності як концептуальної бази модернізації.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 2, 3, 11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНО-ІННОВАЦІЙНОГО
ПІДХОДУ

2.1 Оцінка структурних та якісних характеристик персоналу підприємств: світовий та національний аспекти їх трансформації

Оцінку структурних та якісних характеристик персоналу підприємств зроблено у контексті світового та національного аспектів їх трансформації *за такими двома логічними напрямками:*

а) інтерес суспільства до вивчення набутого досвіду та розуміння споріднених та дотичних явищ;

б) структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств.

А. Інтерес суспільства до вивчення набутого досвіду та розуміння споріднених та дотичних явищ. Його досліджено за допомогою пошукових ресурсів Google та його тренд-аналітики. Проаналізовано активність інтернет-колристувачів у пошуку публікацій за такими запитами, як: а) україномовними – управління персоналом, система управління персоналом, інклюзивний інноваційний розвиток, інтелектуальне лідерство та б) англomовними – HRM, intellectual leadership, transformation of human resource management, inclusive innovative development.

На основі аналізу трендів інтернет-запитів за останні п'ятнадцять років (2010-2025 рр.) можна зробити такі аналітичні висновки щодо сучасних трансформацій у сфері управління персоналом:

По-перше, зростає інтерес до «управління персоналом», «системи управління персоналом» та «HRM» (рис. 2.1-2.4). Зокрема, в Україні та світі

спостерігається стійке зростання запитів, що свідчить про актуалізацію тематики кадрового менеджменту.

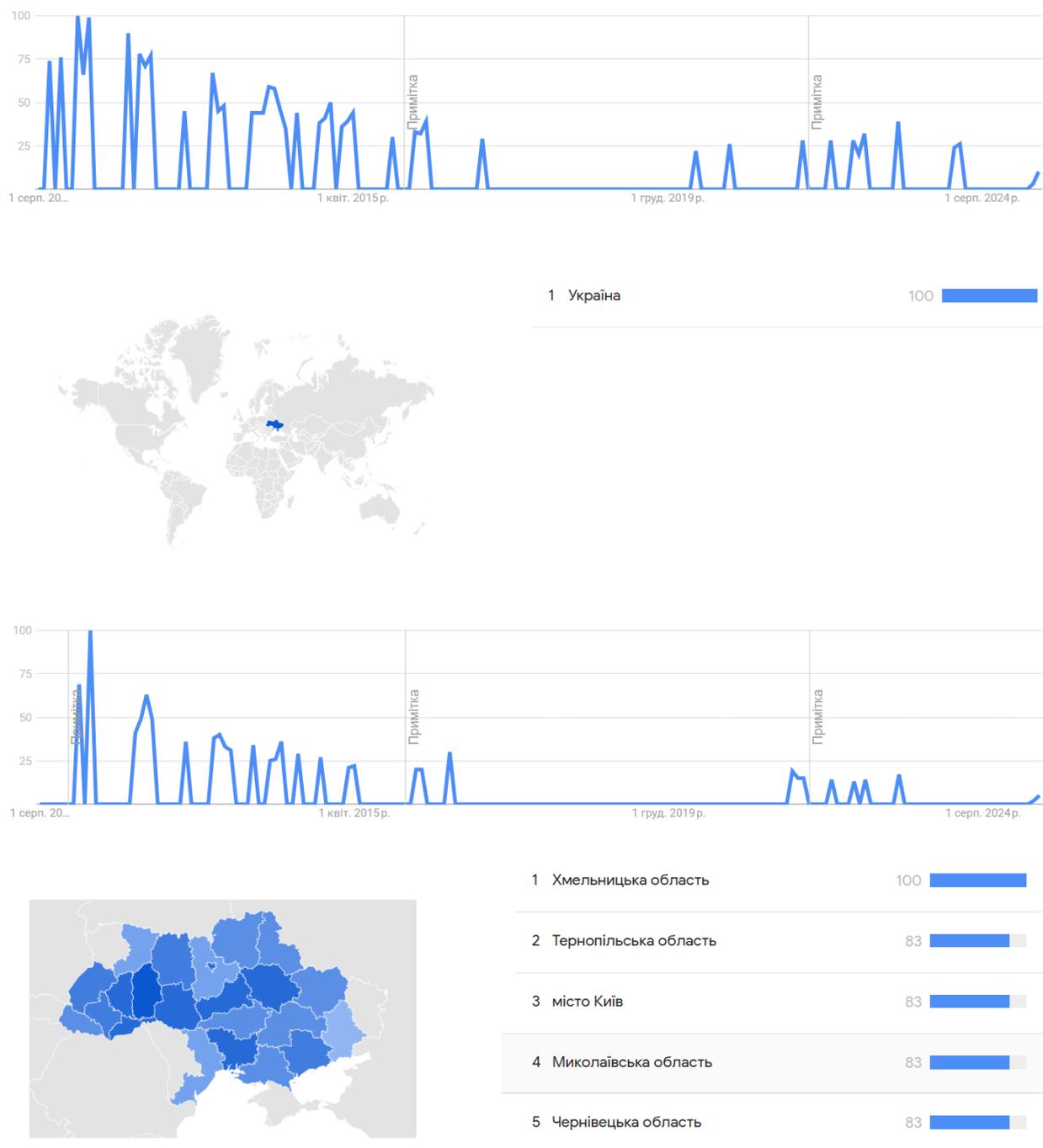


Рисунок 2.1 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. у світі та Україні: система управління персоналом (джерело: власна розробка за даними [92])

В ОАЕ спостерігається стабільно високий інтерес до запитів HRM, що свідчить про орієнтацію країн з високим рівнем розвитку на системне

управління персоналом у контексті цифрової трансформації. Можна припустити, що управління персоналом переходить з оперативного рівня на стратегічний, і це відображається в підвищенні уваги до термінів з вищим рівнем абстракції та системності.

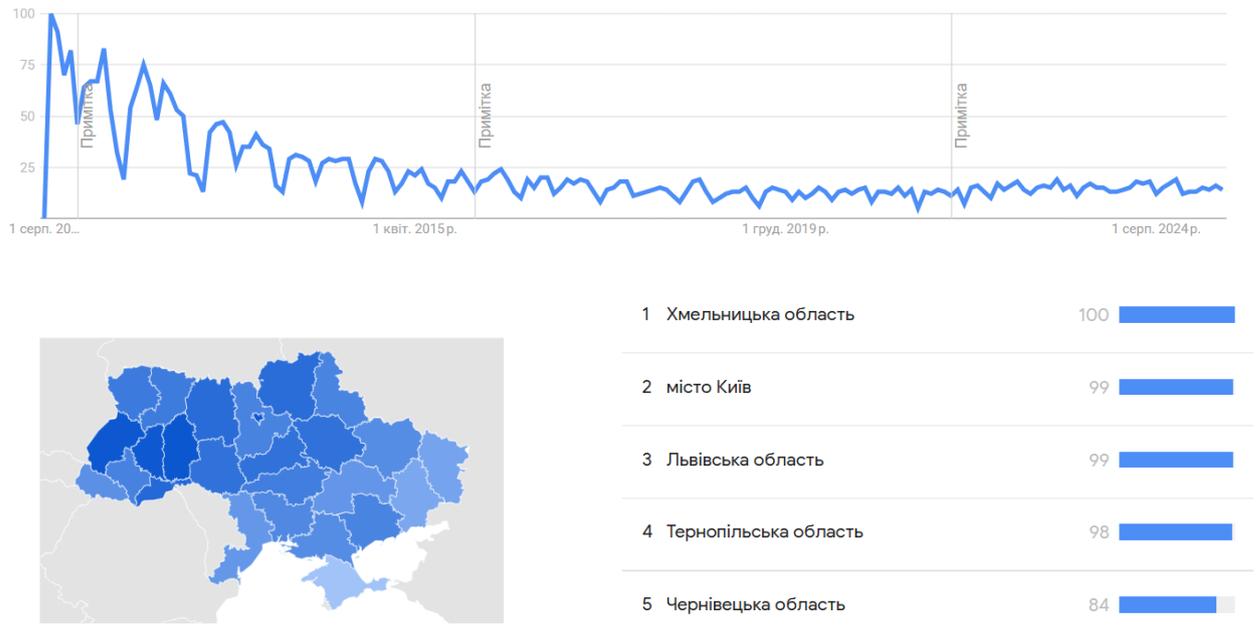


Рисунок 2.2 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «управління персоналом» в Україні (джерело: власна розробка за даними [93])

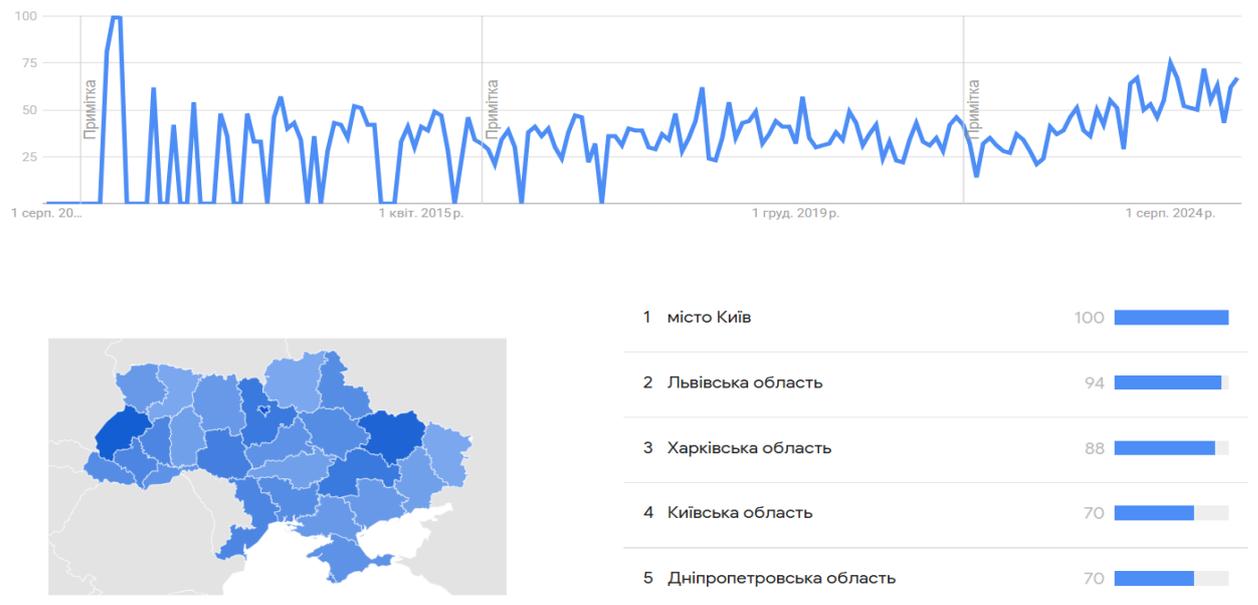
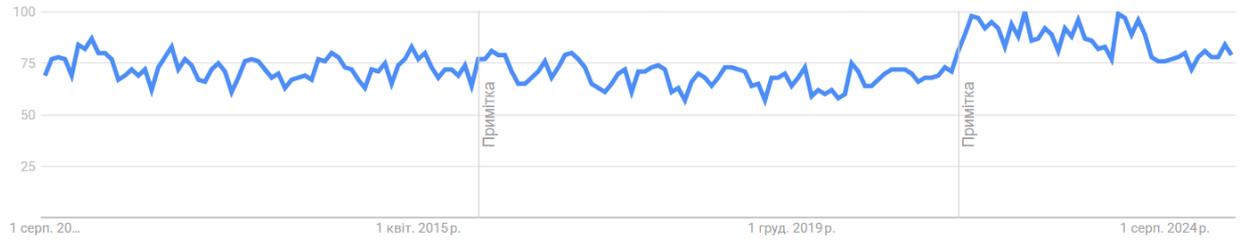
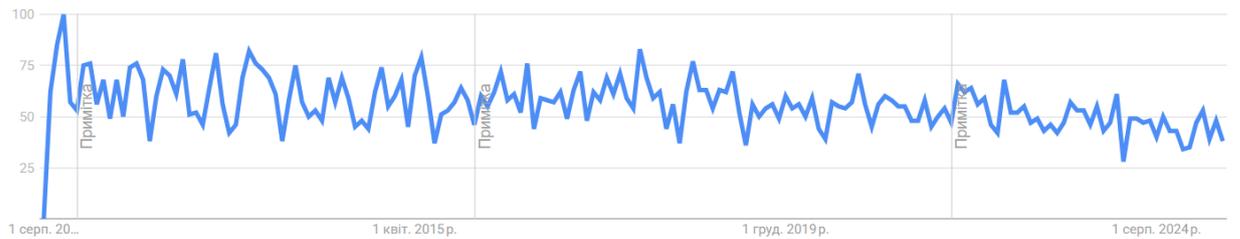


Рисунок 2.3 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «HRM» в Україні (джерело: власна розробка за даними [94])



1 Суринам	100	<div style="width: 100%;"></div>
2 Шрі-Ланка	81	<div style="width: 81%;"></div>
3 Ефіопія	70	<div style="width: 70%;"></div>
4 Зімбабве	55	<div style="width: 55%;"></div>
5 Непал	51	<div style="width: 51%;"></div>



1 Аджман	100	<div style="width: 100%;"></div>
2 Ras al Khaimah	98	<div style="width: 98%;"></div>
3 Дубаї	96	<div style="width: 96%;"></div>
4 Шарджа	93	<div style="width: 93%;"></div>
5 Umm Al Quwain	67	<div style="width: 67%;"></div>

Рисунок 2.4 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «HRM» у світі та в ОАЕ
(джерело: власна розробка за даними [94])

По-друге, посилюється увага до «трансформації управління персоналом» (рис. 2.5). Цей тренд демонструє різке зростання в останні роки, особливо на тлі кризових подій (COVID-19, війна в Україні). Найбільша динаміка спостерігається в Україні, що вказує на активну потребу в переосмисленні функцій HR у стресових умовах. Можна вважати, що це аргументує тот факт. Що HR-функція зазнає трансформаційного тиску, вимагаючи гнучкості, цифровізації, інклюзивності та стратегічного бачення.

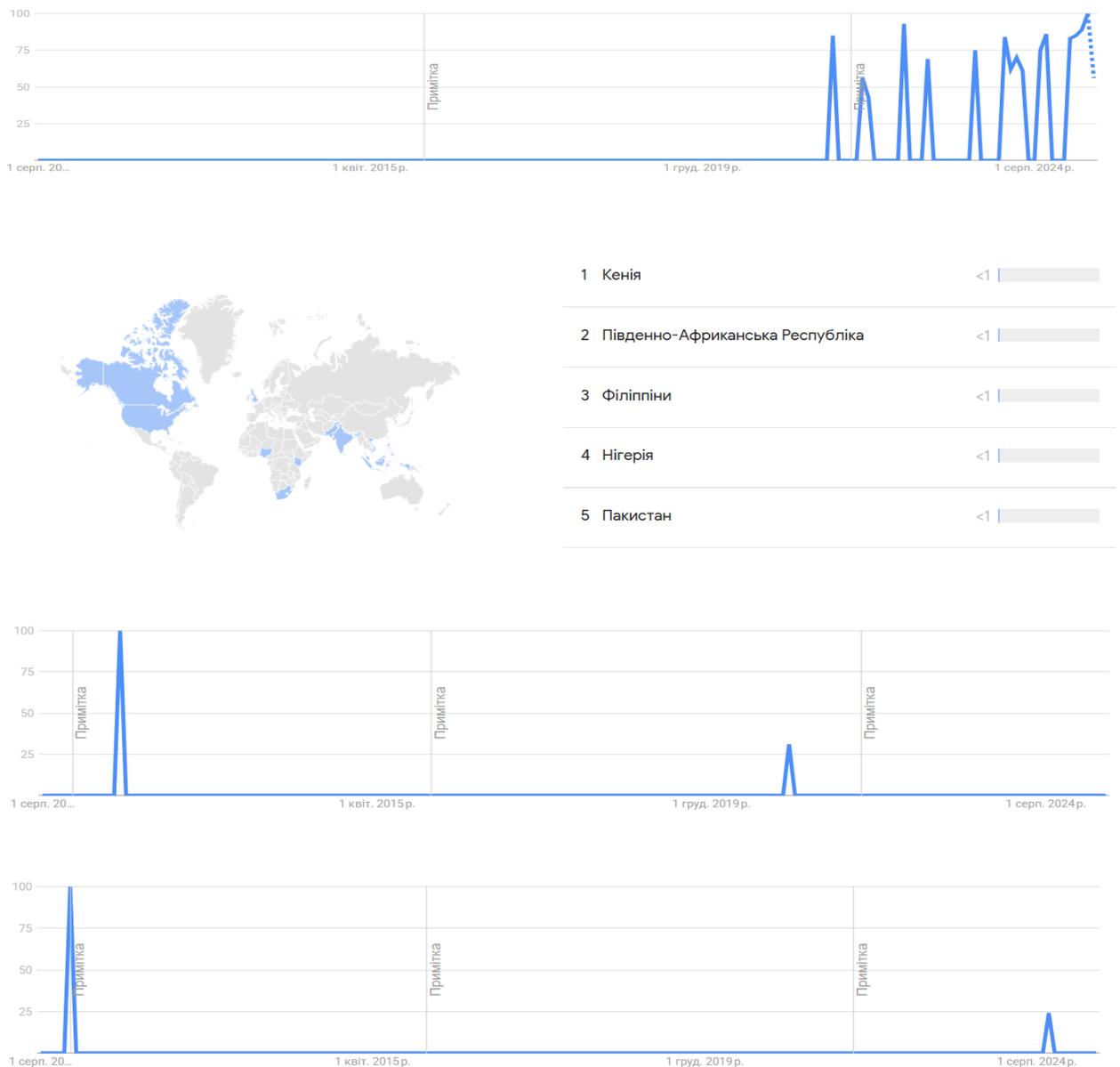


Рисунок 2.5 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «transformation of human resource management» у світі, у ОАЕ, в Україні (джерело: власна розробка за даними [95])

По-третє, формується тренд «інтелектуального лідерства» (рис.2.6-2.7), зростання уваги до якого демонструє зростаючу тенденцію в Україні, як нову форму управлінського мислення. Щодо світових трендів та ОАЕ, кількість пошукових звернень також стабільно зростає, підкреслюючи роль лідерів, які керують через знання, інновації та міждисциплінарність.

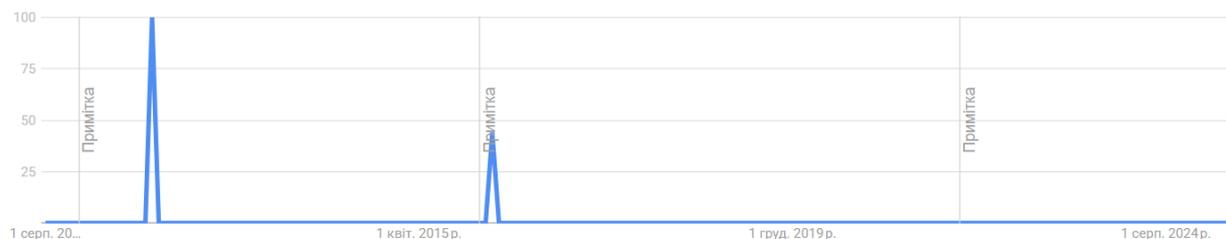
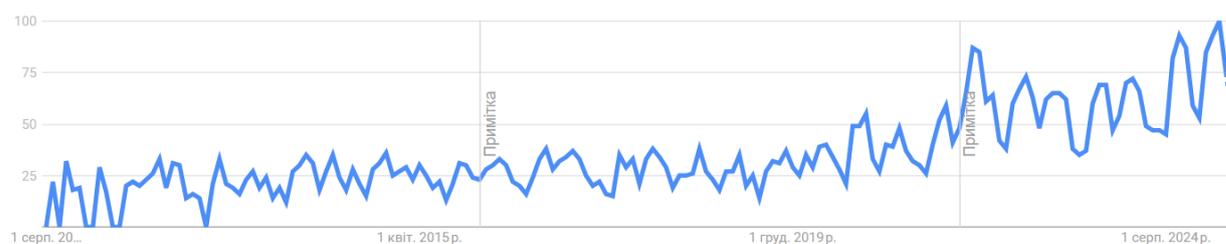


Рисунок 2.6 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «інтелектуальне лідерство» в Україні (джерело: власна розробка за даними [96])



1	Ботсвана	100
2	Філіппіни	60
3	Зімбабве	60
4	Ямайка	40
5	Ефіопія	40
1	Дубаї	<1

Рисунок 2.7 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «intellectual leadership», у світі та ОАЕ (джерело: власна розробка за даними [97])

Можна узагальнити, що управлінська парадигма управління персоналом змінюється від авторитарного стилю до інтелектуально-гуманістичного, що тісно пов'язано з пропосуванням цінностей сталого розвитку та інклюзії.

По-четверте, заслуговує на увагу як концептуальний тренд «інклюзивний інноваційний розвиток» (рис. 2.8-2.9).

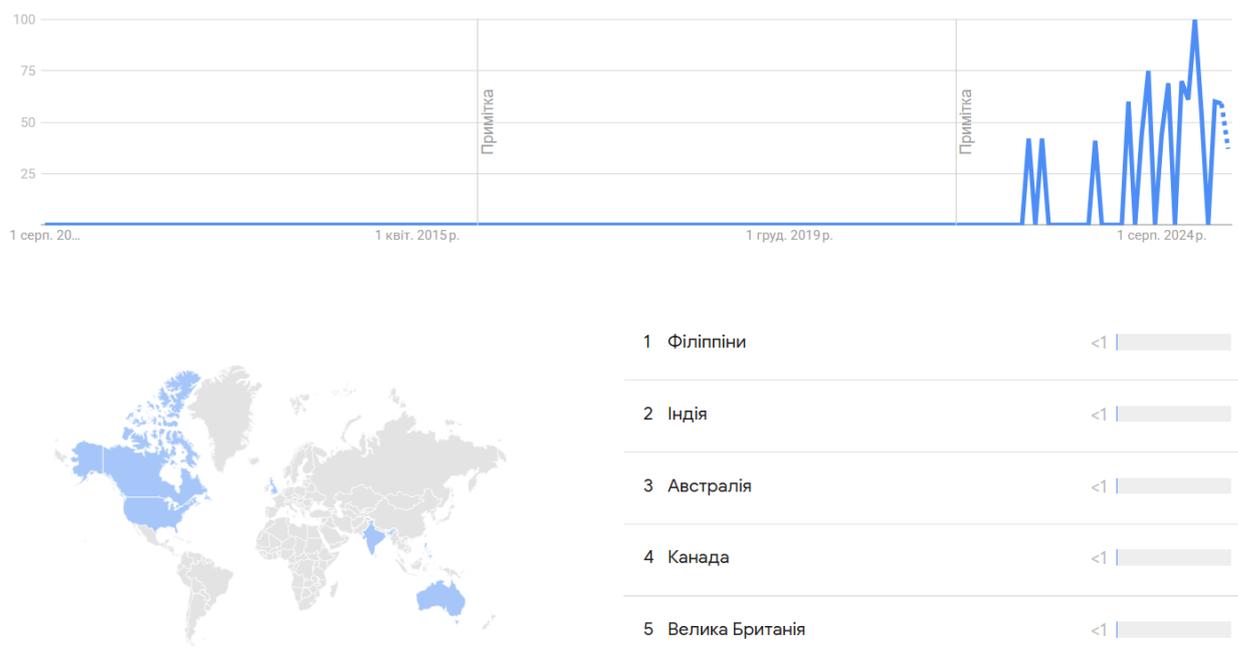


Рисунок 2.8 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «inclusive innovative development» в світі (джерело: власна розробка за даними [98])

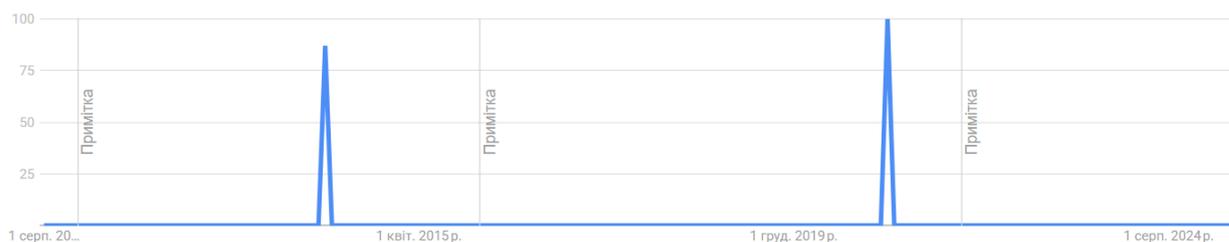


Рисунок 2.9 – Тренди Інтернет-запитів 2010-2025рр. «інклюзивний інноваційний розвиток» в Україні (джерело: власна розробка за даними [99])

Слід зазначити, що у глобальному контексті запит «inclusive innovative development» зберігає помірну, але стабільну динаміку, переважно в

академічному та політичному дискурсі (див. рис.2.8). Проте у Україні запит «інклюзивний інноваційний розвиток» з'явився порівняно недавно (див. рис. 2.9), але зростає особливо в період 2022–2025 рр. Можна узагальнити, що український контекст реагує на виклики воєнного часу – формування економіки відновлення вимагає поєднання інноваційності з інклюзивністю, що стає базовою рамкою для нових управлінських підходів.

Таким чином, проведений огляд світових та локальних трендів запитів у пошуковій системі свідчить про досить глибоку трансформацію підходів до управління персоналом, яка прямує в *таких напрямках*:

- інклюзивності як стратегічної цінності;
- інноваційності як операційної норми;
- лідерства як інтелектуального впливу;
- HR як функції не лише адаптації, а й перетворення.

Вище відзначені тренди не є тимчасовими, адже вони формують нову форму, в якій система управління персоналом перетворюється на ключовий механізм сталого, гнучкого й соціально відповідального розвитку підприємств. Вони відображають зв'язок кожного з трендів інтернет-запитів із розвитком країни, з якої вони надходять, свідчить про стратегічні пріоритети, виклики та соціоекономічний контекст цих країн. *Ключовими трендами у контексті України, ОАЕ та глобального середовища* є такі:

1. «Система управління персоналом» / «HRM»:

– Україна: зростаючий інтерес пояснюється потребою у професіоналізації управління персоналом на фоні структурних змін у економіці, впливу війни та підвищенню рівня диджиталізації. Український бізнес шукає нові моделі задля стабілізації команди в умовах втрат, релокації та глобальної нестабільності;

– ОАЕ: наявний інтерес відображає стратегію диверсифікації економіки та перехід до економіки знань. Наразі управління персоналом в країні є частиною державних програм з розвитку людського капіталу;

– світ у цілому: тренд зростає у контексті глобальної автоматизації, гібридної праці та управління мультикультурними командами.

Можна відзначити наявний зв'язок із розвитком, який вказує на професіоналізацію HR-сфери як необхідну умову конкурентоспроможної економіки та результативного менеджменту.

2. «Трансформація управління персоналом»:

– Україна: після 2022 року суттєво зростає кількість запитів, яка є реакцією на війну, релокацію, кризу зайнятості та виклики відбудови. Бізнес та державні установи адаптуються до нових форматів роботи, в тому числі з переміщеними працівниками;

– ОАЕ: відзначається перехід від традиційної бюрократичної моделі до гнучкого, інноваційного HR в межах державної стратегії Smart Government;

– світ у цілому: глобально тренд корелює з переосмисленням HR як рушія змін, що посилено COVID-19, технологіями й ESG-підходами.

Наявний зв'язок із розвитком показує готовність країн до організаційної та цифрової гнучкості в управлінні людьми.

3. «Інтелектуальне лідерство» / «Intellectual leadership»:

– Україна: підвищення рівня зацікавленості свідчить про потребу у нових типах лідерів, які здатні мислити стратегічно, інноваційно та гуманістично, що є актуальним для поствоєнного відновлення;

– ОАЕ: відображає активну державну політику підтримки лідерства через знання, освіту, технології, особливо в публічному секторі;

– світ у цілому: глобальний запит зростає через кризу авторитарних моделей управління й фокусом на етичне, емоційне й інноваційне лідерство.

Наявний зв'язок із розвитком відображає орієнтацію на управлінську якість як основу конкурентної держави чи організації.

4. «Інклюзивний інноваційний розвиток» / «Inclusive innovative development»

– Україна: після 2022 року відбувається різкий зростання інтересу, адже країна переосмислює розвиток через призму соціальної справедливості,

залучення всіх груп населення до відбудови, зокрема ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю;

– світ у цілому: в основному відображає глобальний порядок денний ООН (SDGs), в якому інклюзивність і інновації визнані ключовими рушіями сталого розвитку.

Наявний зв'язок із розвитком вказує на прагнення країн реалізовувати стратегії відновлення чи зростання без соціального відчуження, а саме розвиток «для всіх».

Відповідно до вище відзначеного, *проведений аналіз демонструє чотири ключові напрями трансформації в управлінні персоналом, які сьогодні набувають глобальної ваги, але проявляються з урахуванням специфіки кожної країни.* Даними трендами є: система управління персоналом, трансформація HR, інтелектуальне лідерство та інклюзивний інноваційний розвиток, які відображають не лише реакцію на поточні виклики (війна, цифровізація, демографічні зміни), але й свідомий стратегічний поворот у бік сталого, інклюзивного та якісного управління людським капіталом.

Узагальнення їх регіональних особливостей відображує табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Регіональні особливості трендів (джерело: авторська розробка)

Тренд	Україна	ОАЕ	Світ
1. Система управління персоналом	Реакція на воєнні виклики, модернізація	Підтримка державної стратегії знань	Глобальні зміни в праці та управлінні
2. Трансформація HR	Релокація, гібридні виклики	Smart Government	HR як стратегічна функція
3. Інтелектуальне лідерство	Потреба у нових лідерах після криз	Основа державної модернізації	Етичний поворот в управлінні
4. Інклюзивний інноваційний розвиток	Відбудова з фокусом на всіх громадян	Почасти присутнє в інфраструктурних програмах	Підтримка SDGs, справедливого зростання

Враховуючи наведене, можна підсумувати що *ці тренди вказують на глибоку інтеграцію соціального, технологічного й гуманітарного виміру в сучасні стратегії розвитку країн та системи управління їх підприємств*, де персонал, лідерство та інклюзія розглядаються не як додаток, а як стратегічне ядро функціоналу менеджменту підприємства.

Б. Структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств. Для стійкого інноваційного розвитку підприємств першочергово потрібні професії, які поєднують креативність, технологічну обізнаність, здатність до міждисциплінарної взаємодії та гнучкість у змінному середовищі. Такий розвиток вимагає не лише технічних спеціалістів, а й управлінців, стратегів, аналітиків, фасилітаторів змін і людей, здатних трансформувати організаційне середовище. Відзначимо першочергово затребувані професії у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Першочергово затребувані професії (джерело: авторська розробка)

Назва професії	Функціональні обов'язки
1	2
1. Фахівці з цифрової трансформації (Digital Transformation Officers)	Відповідають за впровадження інновацій у бізнес-моделі, автоматизацію процесів, використання ІТ-рішень.
2. Інженери і технічні фахівці з R&D (Research & Development)	Ключові у створенні нових продуктів, процесів, технологій, зокрема в енергетиці, машинобудуванні, агротехнологіях.
3. Аналітики даних (Data Analysts, Data Scientists)	Забезпечують прийняття обґрунтованих рішень на основі обробки великих даних (Big Data), прогнозують тренди.
4. Фахівці з управління інноваціями (Innovation Managers)	Формують і координують інноваційні проекти, сприяють розвитку внутрішніх інкубаторів та креативних команд
5. Фахівці з кібербезпеки (Cybersecurity Experts)	Вкрай важливі для захисту цифрових систем, особливо в умовах відкритих інновацій і підключених платформ
6. Фахівці зі сталого розвитку (Sustainability Officers, ESG-менеджери)	Інтегрують екологічні та соціальні фактори у стратегії компанії, координують екологічні ініціативи та інклюзивні програми

Продовження табл. 2.2

1	2
7. UI/UX-дизайнери та фахівці з клієнтського досвіду (Customer Experience Designers)	Працюють на перетині інновацій, технологій і зручності для користувача — критично важливі для цифрових продуктів
8. Інклюзивні HR-менеджери / HR Business Partners	Відповідають за трансформацію системи управління персоналом, впровадження інклюзивного середовища, розвиток талантів
9. Проектні менеджери (Agile, Scrum Masters, PM із цифрових рішень)	Забезпечують управління інноваційними командами, релокаціями, проектами трансформації
10. Лідери змін (Change Agents)	Координують культурні трансформації, впроваджують практики відкритості, етики та співтворення

Для сталого інноваційного розвитку підприємствам необхідним є баланс між технічними спеціалістами, креативними професіоналами, аналітиками та лідерами, здатними модерувати зміни. Найбільшу цінність мають гібридні ролі, а саме люди, які можуть поєднувати технології з управлінням, дані з інклюзивною культурою, інновації з реаліями сталого середовища.

Щодо фахівців з цифрової трансформації, аналітики даних, innovation managers, авторами [100] показано, як HR інтегрує соціальну відповідальність, екологію та фінансову стабільність, зміцнюючи стійкість організацій. В свою чергу науковці [101] пропонують концептуальну модель SHRM, яка об'єднує екологічну і інклюзивну складові для сталого управління людським капіталом.

Збільшується зацікавленість науковців і щодо ESG-менеджери, спеціалісти зі сталого розвитку. Так, вченими [102] підкреслюється роль HR у формуванні культури стійкого розвитку: від есо-friendly рекрутингу до ESG-орієнтованих оцінок ефективності. В той же час [103] вказують, що ESG-практики безпосередньо сприяють покращенню продуктивності працівників і їхнього благополуччя.

Відзначається зростання інтересу до такої професії як Green HRM – фахівців з «зелених» кадрів. Науковці [104] визначають Green HRM як критичний інструмент реалізації екологічно відповідальної стратегії підприємства. В свою чергу дослідження у Саудівській Аравії [105] демонструє, що Green HRM-практики сприяють впровадженню green-інновацій і покращують загальні показники ефективності.

Щодо професії Change Agents або інтелектуальних лідерів, вчені [106] вважають, що sustainable HRM формує адаптивну і інклюзивну культуру, підтримуючи інновації і залучення працівників. При цьому авторами [107] зазначається, що inclusive leaders створюють культуру приналежності, що підтримує інноваційність.

Зберігається зацікавленість суспільства до навчання та розвитку, зокрема менторству. У дослідженні [108] називають sustainability oriented training як ефективний інструмент формування культури ESG у персоналі. А в [109] демонструється підвищення попиту на навички AI і green jobs і зростання практик skill based hiring замість акценту на дипломах.

Таким чином, підтверджується важливість інноваційних, цифрових, ESG та інклюзивних професій, які стають ключем до стійкого розвитку підприємств у сучасних економічних реаліях

Щоб довести важливість зазначених професій для стійкого інноваційного розвитку підприємств, представимо аналітичні дані з актуальних досліджень, що стосуються цифровізації HR, зеленого HRM, аналітики та управління змінами:

1. Цифрова трансформація HR і аналітика. Дослідження AHR наводить, що цифрова трансформація HR є не просто автоматизацією, а стратегічною зміною процесів: чат-боти для підтримки працівників, самосервісні системи, AI-аналіз даних покращують задоволення персоналу та ефективність HR-відділів [111]. Згідно з The Hackett Group's «Digital World Class HR», цифрові HR-функції дозволяють [112]:

- працювати на 33 % ефективніше;

- обслуговувати на 66 % більше співробітників на одного HR-фахівця;
- скоротити HR-помилки у 4–6 разів.

Вище відзначене доводить, що Digital HR фахівці та аналітики критично підвищують продуктивність та якість управління людським капіталом.

2. Green HRM і стійкість інновацій. Екологічні HR-практики, зокрема навчання, винагороди, відбір, посилюють інноваційність, еко-культуру та поведінку працівників, що призводить до підвищення сталого результату організації [113]. Університетське дослідження MPDI підтверджує дані висновки, що GHRM-системи сприяють росту інноваційних показників у освітньо-наукових середовищах [114]. Відзначене аргументує необхідність ролей ESG-менеджерів та Green HR-фахівців.

3. HR-аналітика як ядро прийняття рішень. Аналітика працівників трансформує HR з адміністративної у інтелектуальний інструмент, що забезпечує більш якісне прийняття рішень щодо рекрутингу, утримання персоналу, прогнозування потреб [115]. Саме тому провідні фахівці називають аналітику «двигуном» оптимізації HR-процесів та діджиталізації.

4. Інтелектуальне лідерство та change agent'. Відзначимо формування нового тренду ролі AI-HR-директора у Moderna – поєднання технологій і HR – свідчить про важливість інтелектуального лідерства, орієнтації на AI-керування, цифрові агенти та трансформаційні рішення.

Таким чином, *Digital та аналітичні HR-фахівці забезпечують значне зростання ефективності HR-функції*, а саме збільшення на 33%, підвищення якості послуг та зниження помилок, що значно підсилює конкурентоспроможність. В свою чергу зелені HRM-практики свідомо інвестують в інноваційність та екологічну поведінку працівників, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнесу, а інтелектуальне лідерство та change agents необхідні для ефективного листа технологій в HR, забезпечення адаптивності та стійкості організацій.

У межах дослідження також було проведено комплексний аналіз динаміки розвитку попиту на фахівців окремих професій, а саме технолога, конструктора, програміста та тестувальника, на українському ринку праці за період останніх трьох років. Для цього були використані аналітичні дані платформи work.ua, що дозволяють виявити кількісні та якісні зміни в структурі зайнятості за окремими спеціальностями. Графічне відображення динаміки змін кількості вакансій, середньої зарплати та їх відмінності за регіонами України професії технолога відзначено на рис. 2.10-2.12.

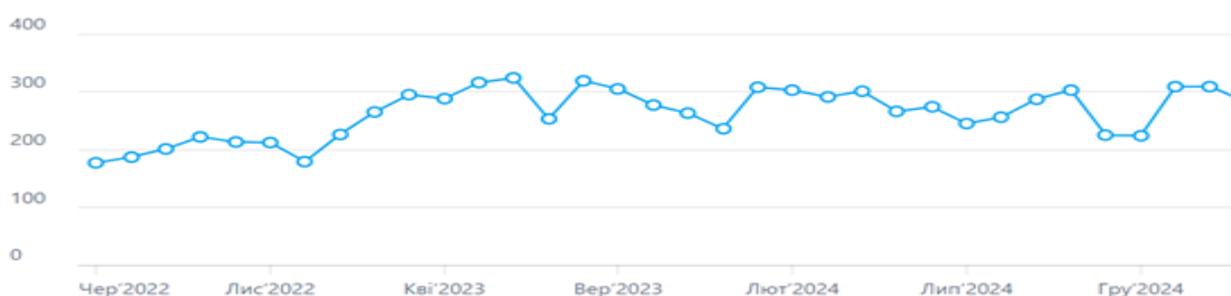


Рисунок 2.10 – Кількість вакансій за 2,6 роки «Технолог» (джерело: власна розробка за даними [116])



Рисунок 2.11 – Динаміка середньої зарплати за 2,6 роки «Технолог» (джерело: власна розробка за даними [116])

Протягом трирічного періоду кількість вакансій на позицію «технолог» зросла на 38%, що свідчить про активізацію виробничого сектору та відновлення попиту на фахівців, здатних забезпечити контроль якості й оптимізацію виробничих процесів. Значне підвищення рівня середньої

заробітної плати, а саме на 91%, говорить про високий рівень конкуренції між роботодавцями та зростання вартості трудових ресурсів у даній категорії.

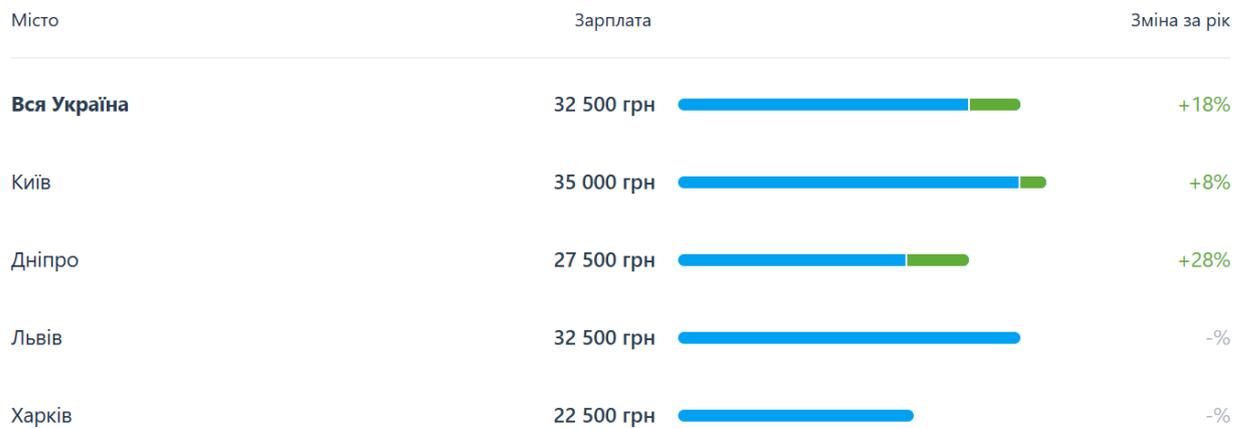


Рисунок 2.12 – Середня зарплата за посадою «Технолог» (джерело: власна розробка за даними [116])

Причинами зростання є такі: структурна перебудова виробництва, підвищення ролі технічного контролю, необхідність імплементації сучасних технологій. В свою чергу наслідками є: зростання привабливості професії для молоді, розширення програм підготовки та підвищення кваліфікації. Графічне відображення динаміки змін кількості вакансій, середньої зарплати та їх відмінності за регіонами України професії конструктора відзначено на рис. 2.13-2.15.



Рисунок 2.13. – Кількість вакансій за 2,6 роки «Конструктор» (джерело: власна розробка за даними [116])

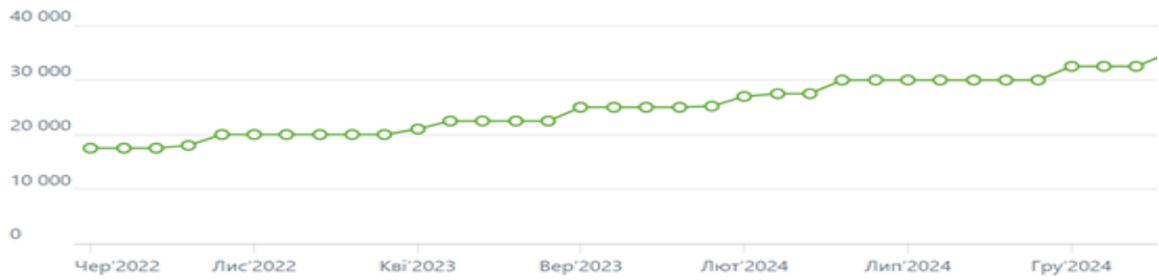


Рисунок 2.14 – Динаміка середньої зарплати за 2,6 роки (джерело: власна розробка за даними [116])

Місто	Зарплата	Зміна за рік
Вся Україна	37 500 грн	+25%
Київ	42 500 грн	+31%
Дніпро	35 000 грн	+17%
Львів	35 000 грн	+17%
Харків	30 000 грн	-%
Дистанційно	40 500 грн	+19%

Рисунок 2.15 – Середня зарплата по регіонам України (джерело: власна розробка за даними [116])

Найбільш динамічне зростання кількості вакансій спостерігалось у сфері конструкторської діяльності – збільшення на 127%. Відповідним чином зросла і середня заробітна плата – на 114%, що пояснюється високим попитом на інженерні рішення в умовах імпортозаміщення, відновлення машинобудівного сектору та потреби у впровадженні інноваційних продуктів. Причинами такого зростання є модернізація виробництва, потреба у нових технологічних рішеннях, розширення інжинірингових служб. Щодо наслідків, відзначимо такі: стимулювання розвитку технічної освіти, інтеграція проектних команд в ланцюги створення доданої вартості.

Графічне відображення динаміки змін кількості вакансій, середньої зарплати та їх відмінності за регіонами України професії програміст ЧПУ відзначено на рис. 2.16-2.18.

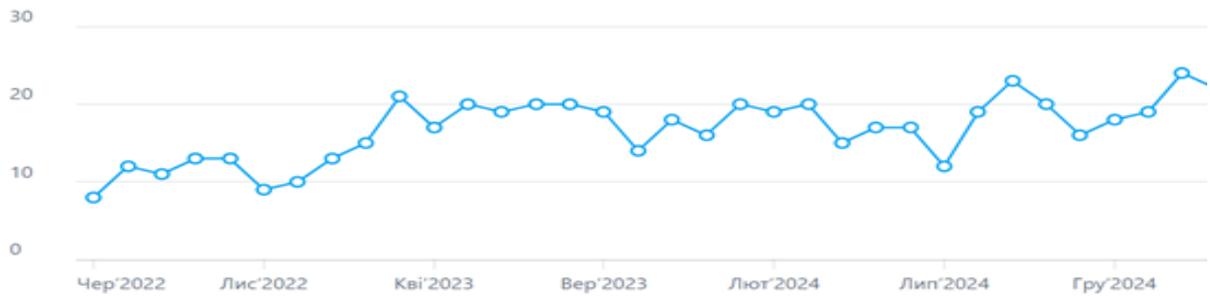


Рисунок 2.16 – Кількість вакансій за 2,6 роки «Програміст ЧПУ» (джерело: власна розробка за даними [116])



Рисунок 2.17 – Динаміка середньої зарплати «Програміст ЧПУ» (джерело: власна розробка за даними [116])



Рисунок 2.18 – Середня зарплата за посадою «Програміст ЧПУ» (джерело: власна розробка за даними [116])

Показник збільшення кількості вакансій на посаду «Програміст ЧПУ» становить 150%, що вказує на стратегічну переорієнтацію промислових підприємств на автоматизовані системи виробництва. В той же час відзначимо зростання середньої заробітної плати на 21% лише за останній рік, що свідчить про незадоволений попит на висококваліфіковані кадри в цій сфері. Його причинами є поширення числового програмного управління, впровадження smart-manufacturing, дефіцит вузькопрофільних спеціалістів. Подібна динаміка може призвести до таких наслідків як: формування нових

освітніх треків, підвищення інвестицій у перекваліфікацію технічного персоналу.

Графічне відображення динаміки змін кількості вакансій, середньої зарплати та їх відмінності за регіонами України для професії тестувальника відзначено на рис. 2.19-2.21.



Рисунок 2.19 – Кількість вакансій за 2,6 роки «Тестувальник» (джерело: власна розробка за даними [116])



Рисунок 2.20 – Динаміка середньої зарплати за 2,6 роки «Тестувальник» (джерело: власна розробка за даними [116])

Місто	Зарплата	Зміна за рік
Вся Україна	30 000 грн	+33%
Київ	32 500 грн	+9%
Дистанційно	35 000 грн	+75%

Рисунок 2.21 – Середня зарплата за посадою «Тестувальник» (джерело: власна розробка за даними [116])

На тлі зростання цифрової економіки попит на спеціалістів з тестування програмного забезпечення збільшився лише на 7%, що свідчить про певну стагнацію в сегменті junior-спеціалістів і поступове зменшення потреби в мануальному тестуванні через автоматизацію процесів. Проте середній рівень заробітної плати зріс на 43%, що демонструє переорієнтацію попиту на спеціалістів рівня middle/senior та на фахівців у сфері автоматизованого тестування. Причинами зростання зарплат є посилення вимог до компетентностей, інтеграція тестування в DevOps-процеси, інтернаціоналізація українського IT-ринку. Наслідками можуть бути концентрація ринку на висококваліфікованих спеціалістах, зменшення частки junior-позицій, розвиток внутрішніх шкіл і академій при IT-компаніях.

Підсумовуючи результати дослідження, відзначимо, що *найбільш динамічно зростає попит на фахівців інженерно-виробничого спрямування, зокрема на конструкторів та програмістів ЧПУ. У свою чергу, IT-напрямок демонструє зростання якості запитів роботодавців при стабільному загальному рівні пропозицій.* Вказані зміни відображають глибші структурні трансформації економіки України, спрямовані на технологічне оновлення, локалізацію виробництва та розвиток інноваційно-орієнтованих галузей.

Відповідно виявлених динамік змін кількості вакансій та рівня заробітних плат за професіями «Технолог», «Конструктор», «Програміст ЧПУ» та «Тестувальник», доцільно окреслити потенційні середньо- та довгострокові тенденції, які можуть визначати подальший розвиток ринку праці в інженерно-виробничому та IT-сегменті.

1. Інженерно-виробничі спеціальності. Найближчими роки очікується подальше зростання попиту на фахівців, здатних працювати в умовах цифровізації та автоматизації виробничих процесів.

Важливими тенденціями є:

– інтеграція елементів Індустрії 4.0 (цифрове проєктування, роботизація, Internet of Things);

- впровадження смарт-виробництва та перехід до безпаперового технічного документообігу;
- підвищення попиту на міждисциплінарні компетенції (інженерія + ІТ + аналітика даних);
- розвиток дуальної освіти й партнерства між підприємствами та закладами вищої освіти.

Такі зміни супроводжуються підвищенням вимог до працівників, зростанням вартості їхньої праці та необхідністю постійного оновлення знань.

2. ІТ-сегмент. У сфері тестування програмного забезпечення очікується поступове звуження сегменту ручного тестування на користь автоматизованих та інтегрованих рішень, що сформує такі основні тенденції:

- переорієнтація на автоматизоване тестування із застосуванням сучасних мов програмування та фреймворків;
- інтеграція QA-функцій у DevOps-команди;
- зменшення кількості вакансій для спеціалістів початкового рівня;
- зростання попиту на фахівців із досвідом роботи, глибокими технічними знаннями та soft skills.

Також зростає значення неформальної освіти (курси, сертифікації), внутрішніх академій ІТ-компаній та англійської підготовки персоналу.

Отже, можна підсумувати, що *ринок праці орієнтується на спеціалістів із високою адаптивністю до технологічних змін, здатністю до міждисциплінарного мислення та безперервного професійного розвитку*. Відзначені аналітика доводить ключові професії як критично необхідні елементи для стійкого, інноваційного та інклюзивного розвитку підприємств. В свою чергу все вище відзначене підтверджує аналітичну обґрунтованість важливості цифрових, зелених, інноваційних та інклюзивних HR-функцій як основи для сучасного управління персоналом.

2.2 Аналіз інклюзивності в системі управління персоналом підприємства: соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники

Аналіз інклюзивності в системі управління персоналом підприємства передбачає два етапи:

- а) розробка методики аналізу та інтерпретації отриманих результатів;
- б) оцінювання показників на виборці реальних підприємств за цією методикою.

А. Методичні засади та відповідна методика проведення аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства полягають у комплексному оцінюванні трьох ключових груп чинників – соціальних, організаційних та інтелектуальних – з метою виявлення бар'єрів, потенціалу та рівня інтеграції принципів інклюзивності у кадрові політики та практики.

1. *Соціальні чинники.* Цей блок охоплює оцінку того, наскільки HR-система враховує різноманіття соціальних груп і забезпечує рівний доступ до всіх можливостей. Метою аналізу соціальних показників є виявлення того, чи забезпечено соціальну справедливість та доступ до розвитку для всіх категорій працівників. Застосовні такі методи аналізу як:

- анкетування працівників щодо відчуття приналежності, безпеки, рівного ставлення;
- контент-аналіз кадрової документації (наявність політик недискримінації, diversity-кодексів);
- вивчення складу персоналу за гендерною, віковою, етнічною ознакою, наявністю інвалідності, статусом ВПО тощо;
- інтерв'ювання представників вразливих груп щодо участі у прийнятті рішень і професійному зростанні.

Таблиця 2.3 – Показники для оцінювання соціальних чинників
(джерело: власна розробка за даними [117-119])

Показник	Суть	Як розраховується
1. Індекс різноманіття персоналу (Diversity Index)	Відображає рівень представленості різних соціальних груп (гендер, вік, етнічність, інвалідність, ВПО тощо)	Частка працівників певної категорії до загальної кількості персоналу (%)
2. Індекс рівного ставлення	Вимірює суб'єктивне відчуття справедливості у відношенні	Середній бал за відповідями на запитання анкети (шкала 1–5)
3. Індекс соціальної залученості	Відображає участь різних груп у стратегічних/творчих процесах	Кількість представників вразливих груп у проєктах, комітетах тощо

2. *Організаційні чинники.* В межах даного блоку аналізуються структурні та процедурні елементи системи управління персоналом, які можуть сприяти або перешкоджати інклюзивності. Метою аналізу організаційних показників є оцінити рівень забезпеченості організаційною системою інституційної інклюзивності. Застосовуються такі методи аналізу:

- аудит HR-процесів: рекрутинг, оцінка, кар'єрне зростання, навчання, адаптація;
- перевірка прозорості процедур (наявність чітких критеріїв, автоматизованих систем без упередженості);
- оцінка ефективності зворотного зв'язку, наявності інструментів реагування на скарги;
- аналіз доступності інфраструктури та цифрових ресурсів.

Показники для проведення оцінки організаційних чинників, їх сутність та підхід до розрахунку представлено у табл. 2.4.

3. *Інтелектуальні чинники.* Даний блок стосується рівня готовності колективу до прийняття різноманіття, креативного мислення, інноваційної активності та участі у трансформаціях. Метою аналізу інтелектуальних

чинників є виявлення рівня культурної зрілості організації та її здатності підтримувати інклюзивні інновації.

Таблиця 2.4 – Показники для оцінювання соціальних чинників
(джерело: власна розробка за даними [120-123])

Показник	Сутність	Як розраховується
1. Індекс прозорості HR-процедур	Чи мають кадрові процеси чіткі, доступні та документовані правила	Частка формалізованих процесів (добір, оцінка, кар'єра, навчання) від загальної кількості процедур
2. Рівень доступності корпоративної інфраструктури	Оцінка відповідності середовища потребам людей з різними можливостями	Перевірка наявності адаптацій (пандуси, адаптовані IT-системи) за чек-листом
3. Індекс реагування на зворотний зв'язок	Наскільки оперативно підприємство реагує на інклюзивні запити	Частка реалізованих пропозицій до загальної кількості звернень (%)

Застосовуються такі методи аналізу як:

- психологічне тестування команди на рівень когнітивної гнучкості, емпатії, схильності до колаборації;
- експертне оцінювання керівників щодо управління різноманітними командами;
- аналіз внутрішніх інноваційних ініціатив і ступеня залучення до них представників усіх груп;
- опитування щодо сприйняття інклюзії як цінності.

Показники для проведення оцінки організаційних чинників, їх сутність та підхід до розрахунку представлено у табл. 2.5.

Проведення такого аналізу дозволяє діагностувати слабкі місця інклюзивності та визначити точки зростання для кадрової політики. На основі результатів формуються карти інклюзивності, індекси доступу, залученості, бар'єрів, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої трансформації HR-системи.

Таблиця 2.5 – Показники для оцінювання соціальних чинників
(джерело: власна розробка за даними [125-126])

Показник	Сутність	Як розраховується
1. Індекс інноваційної активності персоналу	Скільки ідей, ініціатив, інноваційних пропозицій надійшло від працівників	Кількість ідей / кількість працівників (%)
2. Індекс когнітивної гнучкості	Оцінка готовності персоналу до роботи в умовах змін та різноманіття	Середній бал за психодіагностичним тестом (наприклад, шкала адаптивності)
3. Індекс культурної інклюзії	Рівень сприйняття інклюзивності як цінності	Середній бал на основі опитування (питання про повагу, відкритість, цінності)

Для аналізу отриманих даних у межах методики оцінки інклюзивності в системі управління персоналом підприємства доцільно використовувати індикативні, кількісні та якісні показники, що згруповано за трьома блоками: соціальними, організаційними та інтелектуальними чинниками.

Запропоновані показники інклюзивності у системі управління персоналом підприємства дозволяють: об'єктивізувати результати аналізу; створити індексну модель інклюзивності; проводити моніторинг змін динамічно; встановити зв'язок між інклюзивністю й ефективністю HRM, інноваційною активністю та лояльністю працівників.

Формули для розрахунку основних показників інклюзивності у системі управління персоналом підприємства також згруповано за трьома блоками:

Блок 1. Соціальні показники містить 3 показника – індекс різноманіття персоналу, рівного ставлення та соціальної залученості.

а) Індекс різноманіття персоналу (Diversity Index):

$$D_i = \frac{N_{кат}}{N_{заг}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де $N_{кат}$ – кількість працівників певної категорії, осіб;

$N_{заг}$ – загальна чисельність персоналу, осіб.

б) Індекс рівного ставлення (Equality Index):

$$E_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (2.2)$$

де x_i – оцінка працівника за шкалою 1–5;

n – кількість опитаних працівників.

в) Індекс соціальної залученості (Inclusion Participation Index):

$$S_i = \frac{N_{залуч}}{N_{вразл}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де $N_{залуч}$ – кількість представників вразливих груп, залучених до проєктів;

$N_{вразл}$ – загальна кількість представників вразливих груп.

Блок 2. Організаційні показники містить 2 показники – індекси прозорості HR-процедур, реагування на зворотній зв'язок.

а) Індекс прозорості HR-процедур (Transparency Index):

$$T_i = \frac{N_{форм}}{N_{усіх}} * 100\%, \quad (2.4)$$

де $N_{форм}$ – кількість документованих HR-процедур;

$N_{усіх}$ – загальна кількість HR-процедур.

б) Індекс реагування на зворотний зв'язок (Feedback Index):

$$F_i = \frac{N_{реаліз}}{N_{усіх пропоз}} * 100\%, \quad (2.5)$$

де $N_{реаліз}$ – кількість реалізованих ініціатив;

$N_{усіх пропоз}$ – загальна кількість пропозицій.

Блок 3. Інтелектуальні показники містить 3 показника – індекси інноваційної активності, когнітивної гнучкості, культурної інклюзії.

а) Індекс інноваційної активності (Innovation Index):

$$I_i = \frac{N_{ідей}}{N_{праців}} * 100\%, \quad (2.6)$$

де $N_{ідей}$ – кількість поданих інноваційних ідей;

$N_{праців}$ – кількість працівників.

б) Індекс когнітивної гнучкості (Cognitive Flexibility Index):

$$C_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (2.7)$$

де x_i – результат когнітивного тесту;

n – кількість учасників.

в) Індекс культурної інклюзії (Cultural Inclusion Index):

$$K_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (2.8)$$

де x_i – оцінка сприйняття інклюзії;

n – кількість респондентів.

Оцінювання результатів розрахунків показників інклюзивності в HRM-системі підприємства передбачає використання чітко встановлених критеріїв,

які дозволяють інтерпретувати значення кожного індексу за шкалою ефективності. Обґрунтування критеріїв оцінювання показників інклюзивності ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, емпіричних досліджень, практики корпоративного управління, а також логіки соціального та інноваційного менеджменту. Загальні орієнтири оцінювання в розрізі кожного показника та їх обґрунтування є такими:

1. Індекс різноманіття персоналу (D_i):

$D_i < 10\%$ – критично низьке різноманіття (ризик сегрегації, відсутність інклюзивного середовища);

D_i у інтервалі 10–20% – помірний рівень, є основа для розвитку;

$D_i > 20\%$ – високий рівень різноманіття, сприятливе інклюзивне середовище.

Обґрунтування: світовий досвід демонструє, що підприємства з $>20\%$ представників із різних соціальних груп у команді мають на 30–35% вищу продуктивність. Значення нижче 10% вказує на однотипність команди, що обмежує креативність і стійкість [117, 118].

2. Індекс рівного ставлення (E_i) [шкала 1–5]:

< 3.5 – низький рівень довіри та рівноправності;

3.5–4.5 – допустимий/середній рівень;

> 4.5 – високий рівень сприйняття справедливості.

Обґрунтування: оцінка на рівні >4.5 свідчить про культуру довіри та рівноправ'я. Нижчі значення, а саме <3.5 , зазвичай пов'язані з високим рівнем плинності кадрів, вигоранням і конфліктами. Це підтверджується опитування SHRM (Society for Human Resource Management) [119].

3. Індекс соціальної залученості (S_i):

$< 40\%$ – слабе залучення вразливих груп до ключових процесів;

40–70% – середній рівень участі;

$> 70\%$ – інклюзивна активна залученість.

Обґрунтування: якщо менше 40% представників вразливих груп приймають участь у прийнятті рішень, то це вказує на формальний підхід до

інклюзії. Включення на рівні понад 70% є показником справжньої інклюзивності [120].

4. Індекс прозорості HR-процедур (T_i):

< 50% – високий рівень неформальності / потенціал дискримінації;

50–80% – достатня формалізація, потребує покращення;

80% – високий рівень прозорості та процедурної справедливості.

Обґрунтування: стандарти ISO 30414:2018 визначають, що формалізація більш ніж 80% кадрових процесів свідчить про надійну систему HRM. Менше 50% є критичним ризиком непрозорості, дискримінації чи втрати кадрів [121].

5. Індекс реагування на зворотний зв'язок (F_i):

< 50% – слабка здатність організації втілювати пропозиції;

50–75% – прийнятний рівень, є потенціал до зростання;

> 75% – гнучка, адаптивна система взаємодії.

Обґрунтування: у практиці управління змінами вважається, що 75% реалізації ініціатив – це рівень високої адаптивності [122]. Якщо реалізується менше 50% – працівники втрачають мотивацію ділитися ідеями.

6. Індекс інноваційної активності (I_i):

< 10% – низький рівень генерації ідей (потрібна стимуляція);

10–30% – помірний рівень інноваційного залучення;

> 30% – активне залучення персоналу до інновацій.

Обґрунтування: у практиці Google, 3M, SAP вважається прийнятним, якщо не менше 10–15% персоналу бере участь у генерації інновацій. >30% – це високий рівень залучення, що свідчить про живу інноваційну культуру [123, 124].

7. Індекс когнітивної гнучкості (C_i) [шкала 0–10]:

< 5 – низька адаптивність до змін;

5–7 – середній рівень;

> 7 – висока гнучкість, здатність до роботи в умовах змін.

Обґрунтування: відповідно до результатів досліджень Європейської Комісії [125], середнє значення 6–7 балів за адаптивністю вказує на базову готовність до роботи в умовах змін. <5 – бар'єр до ефективності у динамічному середовищі.

8. Індекс культурної інклюзії (K_i) [шкала 1–5]:

< 3.5 – культура недостатньо інклюзивна;

3.5–4.5 – помірно інклюзивна;

> 4.5 – висока інклюзивність як частина корпоративних цінностей.

Обґрунтування: опитування Gallup і Deloitte показують, що оцінка 4,5 і вище свідчить про вбудованість інклюзивних цінностей у корпоративну культуру. Нижче 3,5 – показник формального, а не ціннісного підходу [126].

Вище відзначені критерії можна адаптувати залежно від розміру підприємства, галузі чи країни, одна вони забезпечують уніфіковану основу для моніторингу прогресу в інклюзивно-інноваційному управлінні персоналом. Вони не є абсолютно жорсткими, проте забезпечують реперні точки для проведення якісного аудиту інклюзивності у HR-системі. Дані критерії можна адаптувати залежно від специфіки підприємства, галузі, розміру, культури та регіонального контексту

Б. Оцінювання показників на виборці реальних підприємств.

Методику аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства апробовано на 3-х підприємствах (додаток Б.1). У межах практичного застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом проведено оцінювання на 3-х підприємствах: ТОВ «Експедитор», ТОВ «Концерн «Ксімекс» та ТОВ «Технолог». Методика базувалась на оцінці соціальних, організаційних та інтелектуальних чинників, з використанням відповідних індексів.

Кейс 1: ТОВ «Експедитор». Мале підприємство з 26 працівниками продемонструвало високий рівень соціальної залученості ($S_i = 75\%$), інноваційної активності ($I_i \approx 38.5\%$) та когнітивної гнучкості ($C_i = 6.5$). Разом з тим, виявлено низький рівень формалізації HR-процедур ($T_i = 50\%$) і

обмеження в залученні вразливих груп до стратегічних рішень. Запровадження політики недискримінації та менторських практик дозволило покращити згуртованість персоналу і сприяти формуванню інклюзивної інноваційної культури.

Кейс 2: ТОВ «Концерн «КСІМЕКС». Попри велику чисельність (120 працівників) та високий рівень формалізації HR-процесів ($T_i = 70\%$), показники культурної інклюзії ($K_i = 3.8$) та соціальної участі ВПО ($S_i = 53.3\%$) є нижчими за очікувані. Підприємство має потенціал зростання за рахунок зміцнення внутрішньої комунікації, ціннісного лідерства та створення рівних можливостей у проєктній діяльності.

Кейс 3: ТОВ «Технолог». За низької інноваційної активності ($I_i = 4.4\%$) та слабкої формалізації HR-процедур ($T_i = 25\%$), підприємство демонструє високий рівень рівного ставлення ($E_i = 4.8$), ефективної реакції на зворотний зв'язок ($F_i \approx 83.3\%$) та довіри ($K_i = 4.5$). Це свідчить про природну інклюзивність, яка може стати основою для майбутніх інноваційних перетворень у HR-системі.

Апробація довела, що *методика триблокового аналізу інклюзивності дозволяє виявити як системні прогалини, так і приховані резерви розвитку HR-системи*. Показники різноманіття, залученості, когнітивної гнучкості та інклюзивної культури формують аналітичну базу для прийняття рішень. Ключовим результатом є зростання внутрішньої згуртованості, інноваційності та стійкості бізнесу, що підтверджується впровадженими заходами на основі оцінки реальних даних.

Додаток до методики: врахування впливу релокації та воєнних умов у HRM-аналізі інклюзивності. У зв'язку з масштабною релокацією підприємств, спричиненою війною в Україні, та загальним падінням підприємницької активності [22, 44, 71, 127-130], методика аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства має бути адаптована до нових реалій. Оновлення стосується як підходів до збору даних, так і структури інтерпретації індексів.

1. Адаптація до умов релокації. Методика має враховувати, що частина персоналу змінюється, оновлюється або тимчасово виключається із процесів. Необхідно передбачити динамічну оцінку показників інклюзивності для кожної нової локації. Також варто враховувати соціокультурну специфіку регіонів релокації та актуалізувати запитання в анкетах для аналізу соціальної включеності.

2. Врахування зменшення чисельності персоналу. У зв'язку з тим, що кількість зайнятих працівників зменшилася на понад 16% лише у 2022 році [127-130], методика повинна включати нормування відносних показників до абсолютної чисельності персоналу. Доцільно також ввести коефіцієнт релокаційного впливу – співвідношення кількості працівників до і після релокації, а також показники плинності кадрів під час переміщення.

3. Інтеграція з показниками відновлення. Рекомендується додати підрозділ у методиці щодо релокаційного впливу на HRM-процеси: адаптація персоналу на новому місці, рівень залученості ВПО у прийнятті рішень, участь у інноваційних процесах та внутрішніх комунікаціях.

4. Нові опитувальні блоки. До анкети слід включити питання:

- чи змінився Ваш доступ до можливостей після переміщення?
- чи відчуваєте Ви рівне ставлення на новій локації?
- чи враховується Ваша думка в прийнятті нових стратегічних рішень у нових умовах?

5. Загальний висновок. Урахування викликів релокації, зміни соціальної структури персоналу, регіонального контексту та актуалізації потреб працівників дозволить методиці інклюзивності перетворитися з інструменту оцінювання в стратегічний інструмент трансформації управління персоналом у перехідний, воєнний та повоєнний періоди.

Відтак, підводячи підсумок цієї частини дослідження з аналізування впливу чинників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства, можна узагальнити, що кожна група чинників (соціальні, організаційні та інтелектуальні) відіграє унікальну та взаємопов'язану роль:

а) соціальні чинники визначають рівень залученості, довіри, психологічної безпеки та відчуття справедливості в колективі, що є базою для стабільного розвитку людського капіталу;

б) організаційні чинники формують інституційне середовище інклюзії: саме від формалізованості HR-процедур, прозорості політик та доступності ресурсів залежить сталість і масштабність інклюзивних практик;

в) інтелектуальні чинники забезпечують динамізм системи: відкритість до змін, когнітивна гнучкість працівників та їх здатність генерувати інновації перетворюють інклюзивність на драйвер конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, лише синергія всіх трьох груп чинників гарантує глибоку, ефективну та стійку інклюзивність у сучасному бізнес-середовищі.

Проте дію цих чинників імпотрібно розглянути глибше в контексті рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності.

2.3 Діагностика рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності

Діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності виконано у три етапи:

а) аналізування рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах;

б) оцінювання інклюзивності соціальної відповідальності управління персоналом на підприємствах

А. Аналізування рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах. Такий аналіз пропонується зробити за методикою, запропонованою у [84, с. 139], яку адаптовано для цілей даного

дослідження. Адаптована методика оцінювання рівня інноваційності процесів управління персоналом з урахуванням інклюзивності має на меті визначення рівня інноваційності HR-процесів на підприємстві з урахуванням ступеня інтеграції принципів інклюзії у всі складові управління персоналом.

Структура та показники оцінювання мають такий вигляд (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура та показники оцінювання (джерело: авторська розробка)

Блок	Назва	Зміст
1. ІН1	Інноваційність HR-процесів	Ступінь використання новітніх практик у рекрутингу, адаптації, розвитку персоналу.
2. ІН2	Когнітивна та креативна гнучкість персоналу	Спроможність працівників адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї, діяти креативно.
3. ІН3	Інклюзивність у HR-процесах	Рівень урахування принципів різноманіття, рівного доступу, залучення вразливих груп.
4. ІН4	Участь працівників в інноваціях	Кількість та якість ідей, ініціатив, поданих через IdeaBox, участь у зміні політик.
5. ІН5	Цифрова трансформація HRM	Використання цифрових платформ, систем обліку, аналітики, е-навчання.

Інтегральний індекс інноваційності HRM-процесів обчислюється за формулою:

$$IH_{HRM} = (IH1 + IH2 + IH3 + IH4 + IH5) / 5, \quad (2.9)$$

Де ІН1 – інноваційність HR-процесів;

ІН2 – когнітивна та креативна гнучкість персоналу;

ІН3 – інклюзивність у HR-процесах;

ІН4 – участь працівників в інноваціях;

ІН5 – цифрова трансформація HRM.

Кожен з індикаторів оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Критерії оцінювання (ІН₃ – інклюзивність HRM)
(джерело: авторська розробка)

Підкритерій	Опис	Джерело даних
1. ІН3.1	Наявність політик недискримінації	HR-документація
2. ІН3.2	Залучення ВПО, людей з інвалідністю	Облік персоналу
3. ІН3.3	Рівний доступ до можливостей	Анкетування
4. ІН3.4	Представництво в стратегічних ініціативах	Структура проєктних команд
5. ІН3.5	Адаптація цифрових ресурсів до потреб усіх	ІТ-інфраструктура

Джерелами даних виступають: анкетування персоналу, HR-аналітика, інтерв'ювання ключових осіб, контент-аналіз HR-документації, результати когнітивних тестів.

Оцінка за цією методикою дозволяє виявити сильні та слабкі місця в інноваційності HRM, спрямувати інвестиції у найбільш відстаючі компоненти та пов'язати HRM з інклюзивними та стратегічними цілями підприємства. Результати оцінки інноваційності HR-процесів на підприємствах представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати оцінки інноваційності HR-процесів на підприємствах

Показник	Підприємства		
	ТОВ «Експедитор»	ТОВ «Концерн «КСІМЕКС»	ТОВ «Технолог»
1. Інклюзивність (І)	0.78	0.62	0.73
2. Інноваційність (ІН)	0.65	0.81	0.42
3. Соціальна відповідальність (СВ)	0.71	0.67	0.77
4. HRM-індекс	0.71	0.7	0.64

Аналіз показників дозволяє зробити такі висновки:

– ТОВ «Експедитор» демонструє найвищий загальний HRM-індекс (0.71), що пояснюється збалансованим рівнем усіх трьох складових;

– ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» виділяється найбільш високими показниками інноваційності (0.81), але дещо поступається у показниках інклюзивності;

– ТОВ «Технолог» має найнижчий рівень інноваційності (0.42), проте відзначається високою соціальною відповідальністю (0.77), що свідчить про потенціал до розширення практик інноваційної трансформації HRM.

Спільною рисою всіх підприємств є прагнення до балансу між інноваційністю та інклюзивністю, проте з різним рівнем реалізації: ТОВ «Експедитор» вирізняється системним підходом, ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» – технологічною активністю, а ТОВ «Технолог» – соціальною орієнтацією. Проте є необхідність комплексного підходу до трансформації HR-систем з урахуванням усіх трьох векторів: І, ІІ та СВ.

Б. Оцінювання інклюзивності соціальної відповідальності управління персоналом на підприємствах. Аргументування змісту та формату анкети, розробленої для діагностики інноваційності HR-процесів і інклюзивності соціальної відповідальності підприємства, полягає у такому:

Фокус анкети. Анкета направлена на оцінювання рівня впровадження інноваційних та інклюзивних підходів у сфері управління персоналом та на вимірювання інституціоналізації соціальної відповідальності підприємства через HR-практики. Вона охоплює організаційні процеси та цінності, що формують внутрішню культуру підприємства.

Завдання анкети такі:

– діагностувати ступінь інноваційності HR-процесів (цифровізація, гнучкі форми, наставництво, стимулювання ідей).

– оцінити рівень інклюзивності у політиках, практиках і організаційній культурі.

– виявити сильні та слабкі місця в системі управління персоналом з точки зору соціальної відповідальності.

– сформулювати базу для подальшої розробки стратегій HR-трансформацій на засадах інклюзії, рівності та сталості.

Методологія анкетування полягає у такому:

- 1) Тип дослідження: кількісне, самозаповнення анкети працівниками.
- 2) Метод опитування: онлайн або паперовий формат (анонімно, 5–10 хв).
- 3) Тип запитань: одиничний вибір на шкалі Лайкерта (від 1 до 5).
- 4) Оцінювана шкала:
 - 1 – зовсім не погоджуюсь / не застосовуємо
 - 2 – скоріше не погоджуюсь / мало застосовуємо
 - 3 – нейтрально / частково застосовуємо
 - 4 – скоріше погоджуюсь / активно застосовуємо
 - 5 – повністю погоджуюсь / широко застосовуємо

Анкета включає 15 тверджень, згрупованих за 3 змістовими блоками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Опис змістових блоків анкети (джерело: авторська розробка)

Блок	Тематика	Пункти анкети
1. Інноваційність HR-процесів	Цифрові інструменти, гнучка робота, наставництво, тренінги, аналіз ефективності	1, 2, 3, 4, 7, 8, 12, 15
2. Інклюзивність та рівність	Недискримінація, доступність можливостей, адаптаційні програми	5, 6, 10, 11, 13
3. Соціальна відповідальність	Підтримка вразливих груп, співпраця з громадами	9, 14

Очікувані результати (табл. 2.10):

1. Кількісний профіль інноваційності та інклюзивності (середній бал за кожним блоком).
2. Виявлення пріоритетних напрямів удосконалення, зокрема:
 - недостатній рівень залучення працівників до інновацій;
 - відсутність адаптаційних програм для ВПО;
 - незадовільна відкритість до соціального партнерства.

3. Формування рекомендацій для HR-стратегії, політик інклюзивності, програм підтримки.

4. Можливість моніторингу змін у динаміці (повторне опитування через 6–12 місяців).

Таблиця 2.10 – Результати емпіричного дослідження: аналітичні висновки за результатами анкети (джерело: авторська розробка)

Твердження	Середнє значення
1. Ми активно застосовуємо дистанційні чи гібридні форми роботи.	4.32
2. Існує система наставництва (менторства) для нових працівників.	4.23
3. Всі мають рівні шанси на кар'єрне зростання, незалежно від віку, статі чи походження.	4.23
4. Соціальна відповідальність включає підтримку ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю.	4.18
5. Працівники мають можливість подавати інноваційні ідеї.	4.09
6. Культура підприємства заохочує інновації та зворотний зв'язок.	3.95
7. При управлінні враховуються інтереси різних соціальних груп.	3.95
8. Керівництво підтримує інноваційні ініціативи.	3.91
9. У HR-політиці прописані принципи інклюзії.	3.77
10. Ми використовуємо цифрові HR-платформи.	3.73
11. Ми співпрацюємо з громадськими та інклюзивними ініціативами.	3.59
12. Прийняті адаптаційні програми для різних груп.	3.55
13. Результати HR-інновацій аналізуються і коригуються.	3.55
14. Проводимо тренінги з «soft skills» та інноваційного мислення.	3.32
15. Існують опитування/показники інклюзивності.	3.00

Оцінка за тематичними блоками відображена у табл. 2.11.

Результати опитування свідчать про помірно високий рівень інноваційної активності у HR-сфері. Найвищі середні оцінки отримали такі напрями:

Таблиця 2.11 – Оцінка за тематичними блоками (джерело: авторська розробка)

Блок	Середній бал
1. Інноваційність HR-процесів	3.89
2. Інклюзивність та рівність	3.70
3. Соціальна відповідальність	3.89

- застосування дистанційних або гібридних форм роботи – 4,32;
- наявність систем наставництва для нових працівників – 4,23;
- забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання незалежно від віку, статі чи походження – 4,23;
- соціальна підтримка вразливих категорій (ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю) – 4,18.

Найнижчі показники отримали такі аспекти:

- системна оцінка інклюзивності – 3,00;
- навчання з розвитку soft skills та інноваційного мислення – 3,32;
- співпраця з громадськими ініціативами – 3,59;
- адаптаційні програми для працівників з різних соціальних груп – 3,55.

В цілому аналітичний огляд результатів дозволяє зробити висновок про поступове впровадження інноваційних практик та базовий рівень інклюзивності у HRM. Проте відсутність системного підходу до вимірювання та вдосконалення процесів, а також недостатня співпраця з громадськими структурами, свідчать про необхідність розробки цілісної стратегії інклюзивного інноваційного розвитку управління персоналом на підприємствах.

У межах дослідження було проведено кореляційний аналіз відповідей на анкету з метою виявлення зв'язків між різними аспектами інноваційності HR-процесів та інклюзивної соціальної відповідальності підприємств (рис. 2.22). Аналіз показав, що між наступними парами запитань спостерігається дуже слабкий або практично відсутній зв'язок:

– питання 3 (наявність системи наставництва) та питання 15 (аналіз результатів HR-інновацій): коефіцієнт кореляції = 0.086;

– питання 5 (рівні шанси на кар'єрне зростання) та питання 15: коефіцієнт кореляції = 0.010.

Це свідчить про те, що зазначені практики поки що не є інтегрованими у єдину системну модель HR-розвитку, а управлінські підходи до інновацій та інклюзії можуть реалізовуватися фрагментарно.

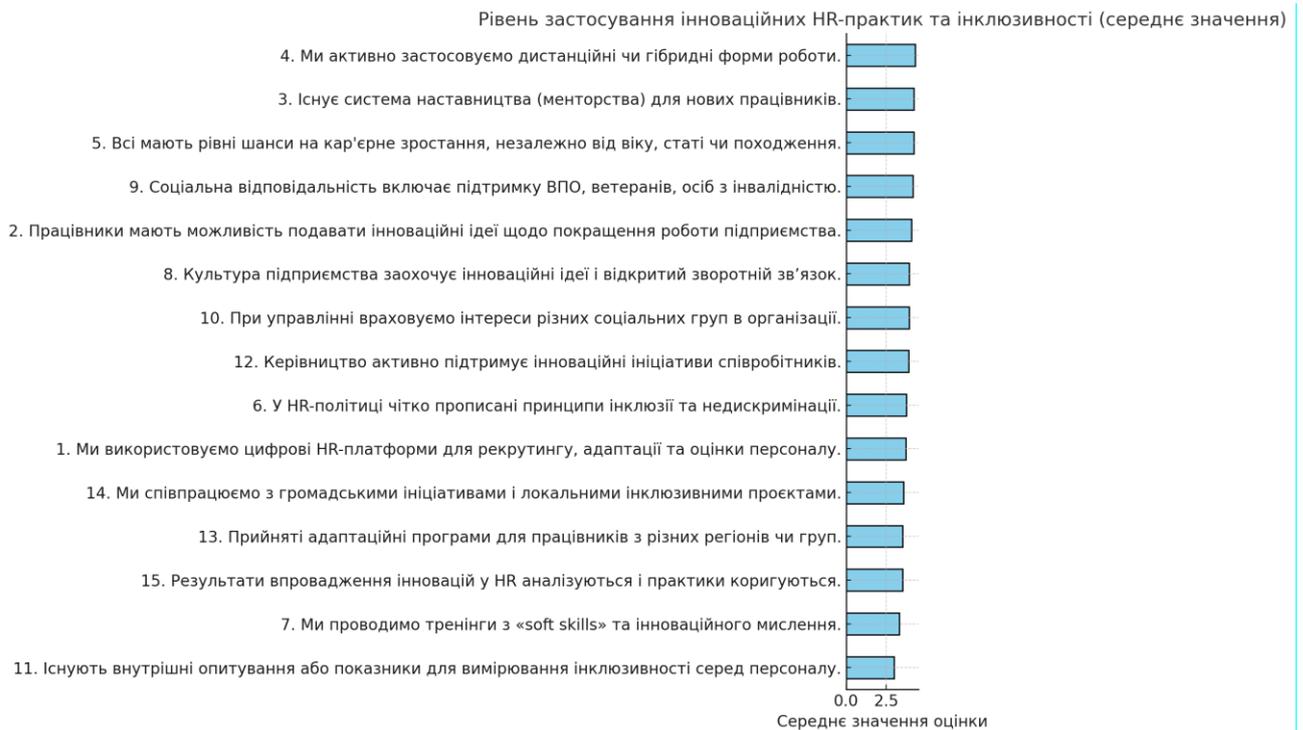


Рисунок 2.22 – Результати кореляційного аналізу відповідей на анкету

(джерело: авторська розробка)

На рис. 2.23 відображена теплокарта відповідей респондентів на 15 питань анкети щодо інноваційності HR-процесів та інклюзивності соціальної відповідальності підприємства. Кожна клітинка відображає оцінку (від 1 до 5), яку надав окремий респондент за відповідним питанням. Візуалізація дозволяє швидко ідентифікувати питання з найвищими та найнижчими оцінками, а також виявити загальні патерни в оцінках.

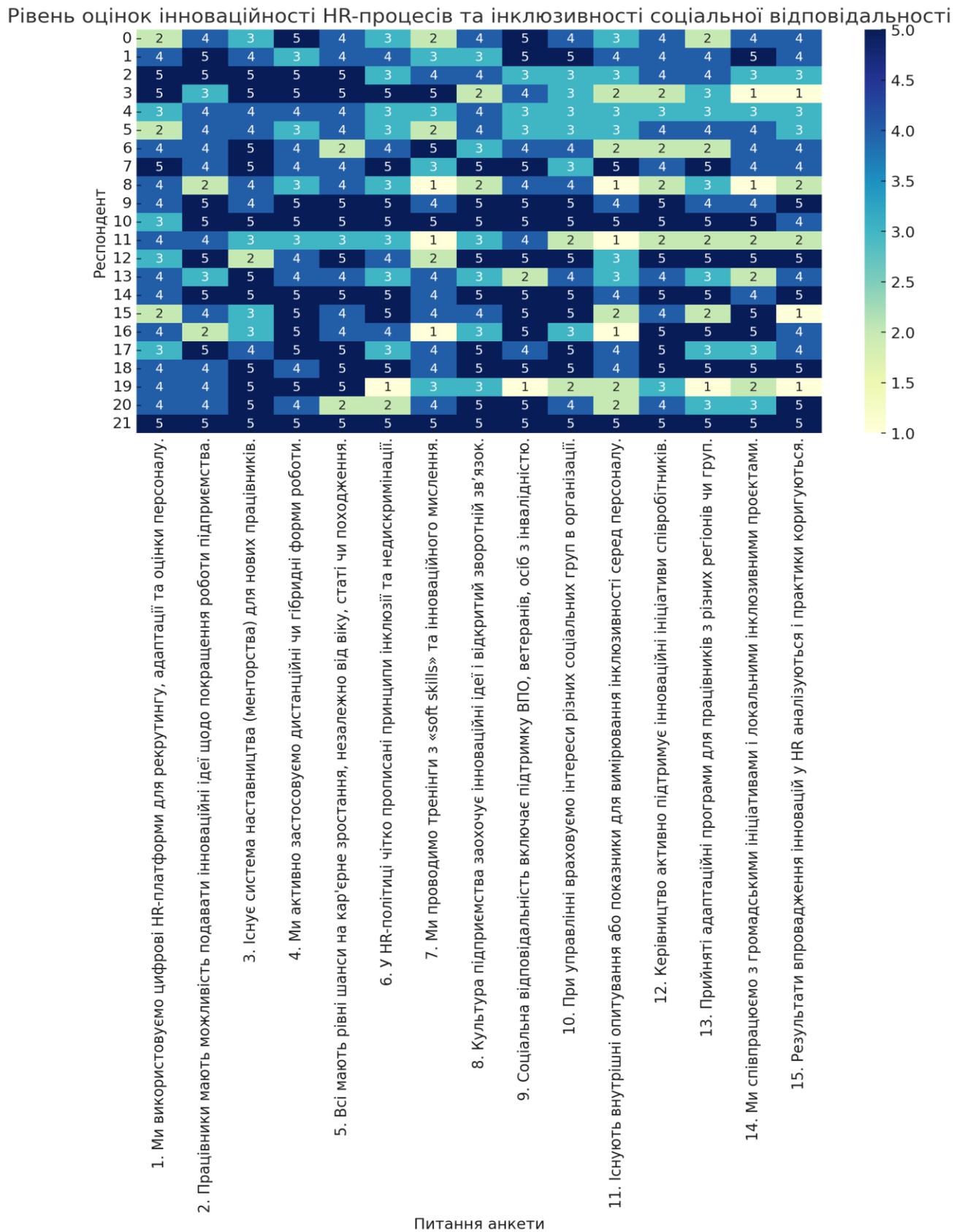


Рисунок 2.23 – Теплокарта відповідей респондентів на 15 питань анкети щодо інноваційності HR-процесів та інклюзивності соціальної відповідальності підприємства (джерело: авторська розробка)

Для аналізу відповідей застосовано кластерний аналіз. Було виділено три кластери на основі схожості у відповідях на питання анкети. Кожна точка – це один респондент, а координати отримані за допомогою пониження розмірності (PCA) для зручності візуалізації. Кольори відображають приналежність до різних кластерів. Результати кластерного аналізу відповідей респондентів візуалізовано (рис. 2.24).

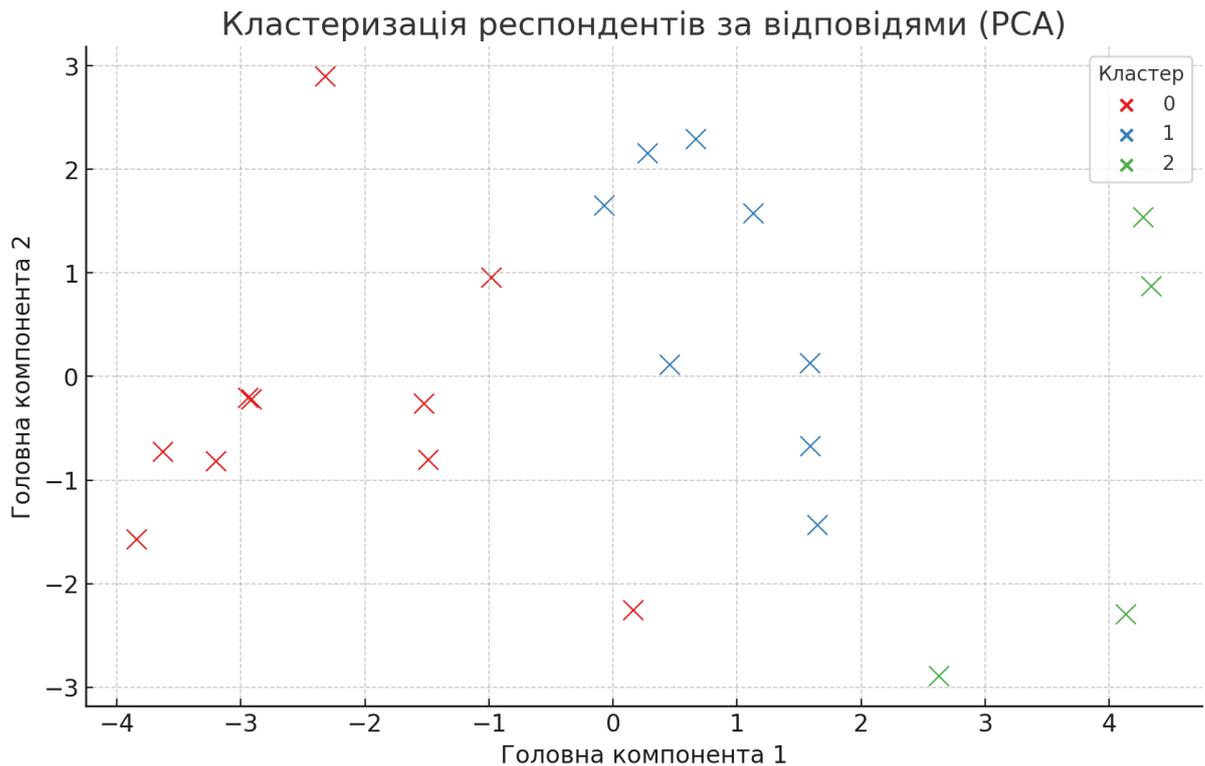


Рисунок 2.24 – Кластеризація респондентів за відповідями (PCA) (джерело: авторська розробка)

У результаті кластеризації відповідей респондентів було виокремлено три основні кластери, що свідчить про наявність різних моделей сприйняття інноваційності та інклюзивності HR-практик у бізнесі.

Кластер 0 – Орієнтовані на інновації з елементами інклюзивності. Він охоплює респондентів, які високо оцінюють інноваційність HR-процесів (цифровізація, аналітика, онбординг), а також демонструють помірну підтримку цінностей інклюзії. Їхні відповіді вказують на функціонування систем розвитку персоналу та залучення працівників до інновацій, але з

недостатньо повноцінним урахуванням потреб вразливих груп. Особливості кластеру складають:

- високі оцінки щодо HR-аналітики, цифрових інструментів, тренінгів.
- середній рівень підтримки інклюзивних практик (мультикультуральність, гендерна рівність).

Кластер 1 – Традиційно орієнтовані підприємства. Учасники даного кластеру надають нижчі оцінки як інноваційним елементам HRM, так і компонентам інклюзивної соціальної відповідальності. Це може свідчити про підприємства, які ще не адаптувались до сучасних вимог ESG-підходів або знаходяться в зоні низької динаміки трансформацій. Особливості кластеру:

- низький рівень використання цифрових HR-інструментів.
- відсутність системного підходу до інклюзії (низька суб'єктивна оцінка рівності).

Кластер 2 – Інклюзивно свідомі підприємства з потенціалом до інновацій. Даний кластер об'єднує респондентів, які високо оцінюють компоненти соціальної відповідальності та інклюзивності, навіть якщо їхні інноваційні практики ще не є досконалыми. Це свідчить про етичний фокус та культуру довіри, яка може стати основою для подальшого інноваційного прориву. Особливості кластеру складають:

- високі оцінки за індикаторами рівності, участі, етичної відповідальності.
- відносно середній рівень цифровізації HR-процесів.

Головні характеристики кластерів із характеристиками та подальшими рекомендаціями представлено для кожної групи підприємств за результатами кластерного аналізу анкетування (табл. 2.12).

Кластеризація дозволила дістати таких загальних висновків:

- найсильнішими сторонам є цифровізація та гнучкі формати роботи, наявність наставництва, рівність у кар'єрному зростанні, готовність підтримувати впо та інші вразливі групи.
- зони для розвитку складають: слабка практика системного

вимірювання інклюзивності (опитування, індекси), недостатня активність у співпраці з громадськими проєктами, потреба в більш регулярних тренінгах з soft skills.

– загальною тенденцією є прагнення підприємств до інноваційності та інклюзії, але при цьому деякі інструменти потребують інституціоналізації та формалізації.

Таблиця 2.12 – Характеристики кластерів (джерело: авторська розробка)

Ознака/ Параметр	Кластери респондентів щодо інноваційності HR-процесів та інклюзивності соціальної відповідальності підприємства		
	Кластер 0 Інноваційно-орієнтовані	Кластер 1 Традиційні підприємства	Кластер 2 Інклюзивно-свідомі підприємства
1. Інноваційність HR-процесів	Висока	Низька	Середня
2. Рівень цифровізації HRM	Використовують HR-аналітику, e-HRM	Переважно відсутня	Частково застосовується
3. Інклюзивність та етичність політик	Середня	Низька	Висока
4. Залучення персоналу до змін	Стимулюється через інновації	Практично не застосовується	Здійснюється через етичні ініціативи
5. Сприйняття інклюзії як цінності	Часткове	Низьке	Високе
6. Наявність політик щодо різноманіття та D&I	Частково впроваджені	Відсутні	У процесі розширення

Враховуючи отримані результати кластеризації та здобутки досліджень [138–145] розроблено такі *рекомендації для підприємств у кожному кластері щодо заходів та інструментарію їх здійснення:*

Кластер 0: Інноваційно-орієнтовані підприємства:

- рекомендація: доповнити інноваційні рішення інклюзивними політиками, зокрема за допомогою тренінгів з чутливості та менторських програм;
- інструменти: корпоративний аудит D&I, впровадження ESG-стратегії в HRM;
- мета: сформувати цілісну інклюзивно-інноваційну модель HR.

Кластер 1: Традиційні підприємства:

- рекомендація: розпочати трансформацію через впровадження базових цифрових HR-інструментів (електронна адаптація, онлайн-анкетування) та базову політику недискримінації;
- інструменти: навчання управлінців, HR-платформи (HRIS), інструкції зі створення інклюзивного середовища;
- мета: підготувати ґрунт для культурних та цифрових змін.

Кластер 2: Інклюзивно-свідомі підприємства:

- рекомендація: підсилити технічну сторону інноваційності (People Analytics, платформи для збору ідей, цифрові комунікації);
- інструменти: системи внутрішньої інноваційної ініціативи (IdeaBox), HR-аналітика, опитування зворотного зв'язку;
- мета: перетворити інклюзивну культуру на драйвер інновацій.

Відтак, на підставі проведеної діагностики та аналізу рівня інноваційності управління персоналом (HR-процесів) і інклюзивності соціальної відповідальності підприємств, дістало висновку, що підприємства мають суттєвий потенціал до трансформації HR-систем в інноваційному та інклюзивному напрямках, проте цей потенціал часто реалізується фрагментарно, без системної інтеграції в загальну кадрову стратегію. Кластерний аналіз підтвердив існування трьох типів підприємств – інноваційно-орієнтованих, традиційних і інклюзивно-свідомих. Це свідчить про неоднорідність підходів до розвитку HRM і потребує диференційованих стратегій підтримки трансформації.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану системи управління персоналом підприємств у контексті інклюзивно-інноваційного підходу дозволив дістати *таких висновків та узагальнень*:

1. *Управлінська парадигма управління персоналом змінюється від авторитарного стилю до інтелектуально-гуманістичного, що тісно пов'язано з просуванням цінностей сталого розвитку та інклюзії. Проведений огляд світових та локальних трендів запитів у пошуковій системі свідчить про досить глибоку трансформацію підходів до управління персоналом, яка прямує в чотирьох напрямках: інклюзивності як стратегічної цінності; інноваційності як операційної норми; лідерства як інтелектуального впливу; HR як функції не лише адаптації, а й перетворення. Ці тренди не є тимчасовими, адже формують нову форму, в якій система управління персоналом перетворюється на ключовий механізм сталого, гнучкого й соціально відповідального розвитку підприємств. Вони відображають зв'язок кожного з трендів інтернет-запитів із розвитком країни, з якої знаходяться особи, що створюють запити та на яких впливають стратегічні пріоритети, виклики та соціоекономічний контекст цих країн.*

2. *Проведений аналіз демонструє чотири ключові напрями трансформації знань в управлінні персоналом, які сьогодні набувають глобальної ваги, але проявляються з урахуванням специфіки кожної країни. Даними трендами є: система управління персоналом, трансформація HR, інтелектуальне лідерство та інклюзивний інноваційний розвиток, які відображають не лише реакцію на поточні виклики (війна, цифровізація, демографічні зміни), але й свідомий стратегічний поворот у бік сталого, інклюзивного та якісного управління людським капіталом. Ці тренди вказують на глибоку інтеграцію соціального, технологічного й гуманітарного виміру в сучасні стратегії розвитку країн та системи управління їх*

підприємств, де персонал, лідерство та інклюзія розглядаються не як додаток, а як стратегічне ядро функціоналу менеджменту підприємства.

3. *Встановлено структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств. Для стійкого інноваційного розвитку підприємств першочергово потрібні професії, які поєднують креативність, технологічну обізнаність, здатність до міждисциплінарної взаємодії та гнучкість у змінному середовищі. Такий розвиток вимагає не лише технічних спеціалістів, а й управлінців, стратегів, аналітиків, фасилітаторів змін і людей, здатних трансформувати організаційне середовище. Відповідно ринок праці орієнтується на спеціалістів із високою адаптивністю до технологічних змін, здатністю до міждисциплінарного мислення та безперервного професійного розвитку. Отримана аналітика доводить ключові професії як критично необхідні елементи для стійкого, інноваційного та інклюзивного розвитку підприємств. В свою чергу все вище відзначене підтверджує аналітичну обґрунтованість важливості цифрових, зелених, інноваційних та інклюзивних HR-функцій як основи для сучасного управління персоналом.*

4. Аналіз інклюзивності в системі управління персоналом підприємства довів необхідність системного підходу до оцінювання трьох ключових груп чинників (соціальних, організаційних та інтелектуальних) через впровадження спеціалізованої методики, яка базується на кількісних та якісних індексах. Практична апробація методики на трьох підприємствах виявила не лише критичні бар'єри у формалізації HR-процедур, залученні вразливих груп та впровадженні інновацій, але й підтвердила, що навіть за обмежених ресурсів можливо підвищити рівень інклюзивності завдяки цілеспрямованим змінам. За допомогою обрано інструментарію оцінювання встановлене існування чітко простежуваного зв'язку між рівнем інклюзивності й здатністю підприємства до інновацій, а також доцільність використання такої діагностики в управлінській практиці.

5. Подальше застосування методики потребує адаптації до контексту зовнішніх викликів, зокрема релокації підприємств, воєнних дій та демографічних змін. Це обумовлює необхідність динамічного перегляду індикаторів, розширення опитувальних блоків та врахування специфіки регіональних умов. Розширення методики шляхом додавання релокаційних показників, соціокультурних адаптацій та нового індексу включеності внутрішньо переміщених осіб дозволить перетворити аналіз інклюзивності з інструменту діагностики на дієвий механізм стратегічного HR-менеджменту в умовах нестабільності та відновлення. Таким чином, *інклюзивність набуває стратегічного значення для стійкості та інноваційної трансформації підприємств в Україні.*

6. На підставі проведеної діагностики та аналізу рівня інноваційності управління персоналом (HR-процесів) і інклюзивності соціальної відповідальності підприємств, дістало висновку, що *підприємства мають суттєвий потенціал до трансформації HR-систем в інноваційному та інклюзивному напрямі, проте цей потенціал часто реалізується фрагментарно, без системної інтеграції в загальну кадрову стратегію.* Найкраще розвиненими напрямками інноваційності в HR-сфері є цифровізація, гнучкі форми зайнятості, наставництво та політика рівних можливостей. Проте відсутність сталої моделі розвитку інклюзивності та недостатня співпраця з громадськими організаціями звужують масштаб впровадження соціально відповідальних практик.

7. Результати проведеного кластерного аналізу підтвердили *існування трьох типів підприємств – інноваційно-орієнтованих, традиційних і інклюзивно-свідомих.* Це свідчить про неоднорідність підходів до розвитку управління персоналом (HRM) і потребує диференційованих стратегій підтримки трансформації його систем (HR-систем), форм та підходів. Необхідною умовою подальшого розвитку HR-системи є впровадження адаптованої методики моніторингу інноваційності та інклюзивності, яка стане основою для прийняття стратегічних управлінських рішень та

формування цілісної моделі інклюзивно-інноваційного управління персоналом.

Наведені узагальнення та висновки слід розглядати як вагомні аргументи на підтримку робочої гіпотези дослідження, сформульованої у висновках до розділу 2.

Основні результати та положення, викладені в розділі 2, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 7, 9].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ
ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом та її мотиваційне ядро

Опис моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом складається з таких блоків як:

- а) змістовна характеристика інклюзивно-інноваційного підходу;
- б) побудова та обґрунтування моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом;
- в) обґрунтування її мотиваційного ядра;
- г) опис моделі інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства.

А. Змістовна характеристика інклюзивно-інноваційного підходу.

Інклюзивно-інноваційний підхід до управління персоналом полягає в поєднанні принципів соціальної рівності, різноманіття та залученості з активним використанням інноваційних технологій і стратегій для розвитку людського капіталу. Він спрямований на створення умов, за яких кожен працівник, незалежно від соціального статусу, фізичних особливостей чи життєвих обставин має рівні можливості для професійного зростання, доступу до ресурсів та участі в інноваційних процесах. Такий підхід передбачає цифровізацію HR-процесів, адаптивні моделі зайнятості, інклюзивні формати навчання та управління на основі даних, водночас зберігаючи фокус на людяності, соціальній справедливості та сталому розвитку.

Основою інклюзивно-інноваційного підходу до управління персоналом є поєднання гуманістичних і технологічних принципів, які забезпечують рівноправну участь працівників у трансформаціях підприємства та максимальне розкриття потенціалу людського капіталу в умовах цифровізації. *Ключовими принципами* є такі:

– рівність та недискримінація, сутність якого полягає у забезпеченні рівного доступу до можливостей незалежно від статі, віку, стану здоров'я, соціального походження, громадянства тощо;

– доступність та інклюзія, а саме створення умов, які враховують потреби різних груп працівників (люди з інвалідністю, ВПО, ветерани тощо) та їхню повноцінну участь у житті організації;

– інноваційність та відкритість до змін шляхом заохочення новаторства, використання новітніх HR-технологій (AI, HR-аналітика, цифрові платформи), розвиток цифрових і м'яких навичок працівників;

– гнучкість і персоналізація, що проявляється у адаптації форм зайнятості, навчанні, кар'єрного росту до індивідуальних потреб і потенціалу кожного працівника;

– прозорість та зворотний зв'язок, що полягає у відкритості процесів прийняття рішень, регулярній комунікації між менеджментом і персоналом, врахуванні думки працівників;

– етична відповідальність та сталий розвиток у контексті управління персоналом як частини стратегії корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів;

– інтегрованість та системність, що проявляється у взаємопов'язаності усіх управлінських функцій з інклюзивно-інноваційним підходом: від стратегії до щоденних практик.

Відзначені принципи утворюють нову логіку управління персоналом, де ефективність досягається не через стандартизацію, а через різноманіття, людяність і технологічну динаміку. Завдяки цим принципам інклюзивно-інноваційний підхід вимагає від системи управління персоналом глибокої

трансформації всієї її архітектури – від цінностей і цілей до інструментів і процедур. Основою такого підходу є те, що управління персоналом не лише виконує кадрові функції, а й стає стратегічним модулем розвитку підприємства, здатним інтегрувати інновації, цифрові технології, принципи соціальної справедливості та сталість. Це свідчить про те, що змін зазнають об'єкт і суб'єкт управління, самі процеси та механізми прийняття рішень. Саме тому система управління персоналом має бути гнучкою, відкритою до різноманіття, інклюзивною у всіх процедурах – від найму до звільнення – та водночас здатною оперативно реагувати на виклики.

Зміни в системі управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Зміни в системі управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом (джерело: авторська розробка)

Елемент системи	Традиційний підхід	Інклюзивно-інноваційний підхід
1. Об'єкт управління	Стандартизований працівник як виконавець	Різноманітний персонал з індивідуальними потребами, потенціалом і обставинами
2. Суб'єкт управління	HR-відділ як адміністративна одиниця	Інтегрований суб'єкт: HR, лінійні менеджери, цифрові системи, працівники як співтворці рішень
3. Процеси	Лінійні, уніфіковані процеси кадрової обліку, підбору, навчання	Гнучкі, персоналізовані, цифровізовані процеси із фокусом на залученість, інклюзію та розвиток
4. Процедури	Формальні, жорстко регламентовані, з мінімальною адаптацією	Адаптивні, інклюзивні, автоматизовані, із відкритим зворотним зв'язком
5. Механізми управління	Накази, положення, інструкції, стандартні KPI	Інноваційні інструменти: HR-аналітика, цифрові платформи, ESG-індекси, Diversity Metrics

Можна узагальнити, що перехід до інклюзивно-інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління

персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. В свою чергу це вимагає системного мислення, стратегічного бачення і готовності підприємства діяти як частина інклюзивної екосистеми сталого розвитку.

Б. Побудова та обґрунтування моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом. Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом (далі – модель ТСУПП) включає комплекс змін, які поєднують соціальну справедливість, рівні можливості та впровадження інновацій у всі елементи HR-системи. Така модель передбачає не лише оновлення окремих інструментів (наприклад, рекрутингу чи мотивації), а *перехід до нової цілісної парадигми управління персоналом*, де інклюзивність стає інтегрованою стратегічною цінністю, а інноваційність — операційною нормою.

Основними структурними компонентами моделі ТСУПП є:

1. Концептуальна візія та обґрунтування, яка є функцією та полягає у стратегічному визначенні цілей і принципів діяльності. Даному компоненту менеджменту характерно:

- визнання різноманіття персоналу як ресурсу та активу, а не як обмеження;
- орієнтація на ESG-цінності, які забезпечують довгострокову стійкість підприємства та включає екологічну, соціальну та управлінську відповідальність;
- інтеграція інклюзії у корпоративну стратегію шляхом включення її до місії, бачення та системи цілей.

2. Організаційно-функціональний блок, що являє собою функцію організації, яка передбачає структурування процесів, ресурсів і відповідальності, та включає:

- трансформацію HR-функцій через цифрові платформи (HRIS, People Analytics), які забезпечують гнучкість та персоналізацію;

- запровадження адаптивних моделей зайнятості, зокрема гібридних форм роботи, які враховують потреби ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю;
- розвиток компетенцій майбутнього, а саме digital, soft skills, інноваційне мислення, які є необхідними у цифровому та інноваційному середовищі.

3. Інклюзивні HR-процеси, що є функцією мотивації, яка направлена на залучення, розвиток і просування персоналу та включає:

- рекрутинг, що базується на принципах антисегрегаційних методик, blind hiring, автоматизованого підбору, алгоритмічного добору та фокусу на потенціал;
- оцінка та просування, сутність яких полягає у оцінюванні та кар'єрному зростанні, що здійснюється через прозорі та справедливі процедури, доступними всім, та рівному доступу до зростання, менторських програм для представників вразливих груп.
- навчання і розвиток, який організовується як індивідуалізований і постійний процес шляхом e-learning, персоналізованої траєкторії розвитку, інклюзивної корпоративної академії.

4. Інноваційно-культурне середовище, що являє собою функцію лідерства та комунікацій, що пов'язана з формуванням культури, цінностей і поведінкових моделей, та включає:

- формування інклюзивної корпоративної культури, що базується на відкритості, емпатії та повазі через лідерство, цінності та комунікації;
- впровадження соціальних ініціатив, зворотного зв'язку, внутрішніх коворкінгів, платформ взаємодії та формування простору для співпраці та діалогу;
- стимулювання інновацій «знизу», коли кожен працівник має право бути носієм ідеї та змін шляхом ініціативності персоналу та підтримки ідей.

5. Аналітика та контроль ефективності, що є функцією контролю, яка забезпечує оцінку результатів і корекцію дій:

- проводиться моніторинг рівня інклюзивності за спеціальними індексами, зокрема доступності, залученості, різноманіття;
- визначаються KPI для оцінки HR-трансформації, а саме динаміка адаптації нових груп, результативність інноваційних ініціатив та рівень впровадження інновацій.
- проводиться періодичний аудит інклюзивно-інноваційної політики для виявлення бар'єрів і потенціалу покращення.

6. Система реалізації інклюзивної соціальної відповідальності в управлінні персоналом підприємства, яка задіює усі ключові функції менеджменту, формує цілісну етичну рамку для прийняття рішень, орієнтовану на справедливість, рівність і участь. Цей компонент є інтегративним, оскільки він перетинається з усіма попередніми (1–5) і забезпечує людиноцентричний фокус інклюзивно-інноваційного підходу до HR. Його структура охоплює п'ять функціональних блоків:

- концептуальна візія та обґрунтування, в межах якої визначається визнання різноманіття як ресурсу, закріплення інклюзивності у місії підприємства, а також інтеграція ESG-принципів (зокрема S – соціальної відповідальності) до цілей HR-стратегії;
- організаційно-функціональний блок, що передбачає інституціалізацію інклюзивної соціальної відповідальності у політиках, інструкціях, кодексах етики, із впровадженням цифрових платформ для моніторингу справедливості, доступу та прозорості.
- інклюзивні HR-процеси, у яких акцент робиться на залученні представників соціально вразливих груп до усіх етапів HRM: від добору до лідерства; забезпечується підтримка, адаптація, розвиток і кар'єрне зростання за інклюзивними механізмами;
- інноваційно-культурне середовище, де формується атмосфера відкритості, довіри й взаємодії, підтримуються інклюзивні ініціативи персоналу, створюються майданчики для діалогу, внутрішні мережі підтримки, корпоративні ціннісні рухи;

– аналітика та контроль ефективності, що забезпечує вимірювання індексів інклюзії, гендерного балансу, адаптації ВПО, результативності програм із залучення вразливих груп, зворотного зв'язку, а також регулярну зовнішню та внутрішню звітність у сфері соціальної відповідальності.

Таким чином, цей *шостий компонент моделі ТСУПП виконує функцію стратегічного обрамлення всієї HR-системи*, зберігаючи гуманістичний, інноваційний та соціально відповідальний вектор її розвитку. Це доводить, що інклюзивна соціальна відповідальність інтегрує всі функції менеджменту (від планування до контролю) у нову людиноцентричну логіку управління персоналом, відкриту до змін та орієнтовану на стійкий інноваційний розвиток. Проте слід відмітити, що *це – не окремий напрям управління підприємством, а системна трансформація управління персоналом*.

Реалізацію інклюзивної соціальної відповідальності супроводжують певні ризики. Вони пов'язані, насамперед, із можливим формалізмом та декларативністю впровадження. Якщо інклюзивність розглядається як тренд, а не як глибока внутрішня цінність підприємства, то заходи можуть залишатися поверхневими, не даючи реального ефекту. Також існує ризик перевантаження HR-процесів надмірною кількістю соціальних ініціатив без належної оцінки їх ефективності. Ще один виклик – непідготовленість середньої ланки менеджменту до ціннісного керування, що може викликати супротив змінам. Важливо враховувати й репутаційні ризики: у разі недотримання задекларованих принципів інклюзивності підприємство може зіткнутися з публічною критикою з боку стейкхолдерів, ЗМІ або партнерів.

Незважаючи на це, *переваги впровадження інклюзивної соціальної відповідальності є стратегічно значущими*. Насамперед, це формування сильної репутації підприємства як етичного, сучасного й соціально чутливого роботодавця. Така репутація підвищує лояльність клієнтів і партнерів, сприяє залученню та утриманню талантів, особливо серед молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Інклюзивна політика сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу персоналу, зниженню плинності кадрів та

підвищенню інноваційності. Крім того, підприємство отримує доступ до ширшої бази кадрів, включаючи представників вразливих груп, що особливо актуально в умовах релокації, демографічного спаду або втрати трудових ресурсів. У довгостроковій перспективі цей блок сприяє сталому розвитку підприємства та зростанню його адаптивності до кризових змін.

Враховуючи надану характеристику *модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом* має такий вигляд (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом

(джерело: розроблено автором)

Її особливістю є блок інклюзивних HR-процесів, де інклюзивні HR-процеси – це не окрема програма для «вразливих груп», а нова філософія

кадрової роботи, яка ставить у центр людину з її унікальністю і будує організаційну справедливість як основу ефективності та сталого розвитку.

У свою чергу особливістю блоку інклюзивних HR-процесів є його спрямованість на забезпечення рівного доступу, соціальної справедливості та участі всіх категорій працівників у ключових кадрових процесах підприємства. Цей блок не просто адаптує традиційні HR-практики, а перебудовує їх під цінності різноманіття, відкритості та інноваційності.

Інструментами, що забезпечують досягнення цих цілей, є:

а) антисегрегаційний рекрутинг, коли підбір персоналу ґрунтується не на стереотипах, а на його потенціалі. Застосовуються технології вже раніше згадані blind hiring, алгоритмічний аналіз резюме, недискримінаційні критерії;

б) індивідуалізований розвиток, для чого навчальні програми, e-learning і менторство адаптуються до рівня підготовки, потреб та обставин працівника, включаючи осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів тощо;

в) прозорі процедури просування, які роблять механізми кар'єрного зростання відкритими, зрозумілими, заснованими на досягненнях і потенціалі, а не на суб'єктивних перевагах;

г) цифровізація HR-функцій, коли інклюзивність забезпечується і технологічно через HR-аналітику, автоматизацію підбору, платформенне навчання, що дозволяє уникнути людського упередження;

д) залучення до змін, за рахунок якого персонал, незалежно від його соціального чи фізичного статусу, має право генерувати ідеї, брати участь у стратегічних ініціативах і внутрішніх інноваціях.

Відповідно до рис. 3.1, головною ідеєю є трансформаційна модель, яка поєднує людиноцентричність, інноваційність та гнучкість, орієнтуючи систему управління персоналом на сталий розвиток підприємства, в якій кожен працівник – це активний учасник інноваційного поступу, незалежно від соціального або фізичного статусу.

Етапи створення моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом – це логічна послідовність дій, що поєднує стратегічне бачення, структурну перебудову, впровадження інклюзивних і цифрових практик та механізмів оцінювання ефективності. Вона має міждисциплінарний характер і враховує як інноваційну, так і соціально-гуманітарну складову.

Пропонуються такі *етапи трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом* (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом (джерело: авторська розробка)

Етап	Завдання етапу	Мета
1	2	3
1. Аналітико-діагностичний	Аналіз існуючої системи управління персоналом (функції, політики, інструменти) Визначення рівня інклюзивності та цифрової зрілості HR-системи. Виявлення вразливих категорій персоналу та бар'єрів їх участі в інноваціях. SWOT-аналіз HR-функції в контексті ESG, діджиталізації, інклюзії	зібрати емпіричну та стратегічну базу для обґрунтування трансформації.
2. Концептуалізація та формування бачення	Визначення стратегічних цілей трансформації HR у контексті місії підприємства. Формування ціннісної рамки: людиноцентризм, різноманіття, інновації. Вибір орієнтирів (ESG, SDGs, diversity & inclusion, lifelong learning). Створення попередньої концепції майбутньої HR-моделі	окреслити філософію змін та майбутню модель інклюзивного інноваційного HRM
3. Проектування трансформаційної моделі	Формалізація основних компонентів: об'єкта, суб'єкта, процесів, процедур, механізмів. Інтеграція цифрових інструментів (HRIS, аналітика, платформи	побудувати цілісну структурну модель системи з

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	розвитку). Розробка системи адаптивного рекрутингу, інклюзивного навчання, кар'єрного зростання. Проектування мотиваційного ядра (залучення через сенс, розвиток, визнання).	інклюзивно-інноваційним вектором
4. Експериментальне впровадження та адаптація	Пілотне тестування елементів трансформаційної моделі на обраних підрозділах. Навчання HR-персоналу і керівників новим підходам. Коригування моделі на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку	протестувати модель в умовах реального підприємства та виявити критичні точки
5. Інституціоналізація та масштабування	Інтеграція трансформованої HR-системи в загальну систему корпоративного управління. Закріплення нових процедур, механізмів та індикаторів у політиках, інструкціях, цифрових системах. Масштабування моделі на всю організацію	закріпити трансформацію як сталі зміни в корпоративній структурі
6. Моніторинг і постійне вдосконалення	Створення системи KPI, аналітики та аудиту інклюзивно-інноваційного HRM. Регулярне оновлення практик відповідно до змін у середовищі, технологіях і суспільних очікуваннях. Формування культури самоаналізу, навчання, відкритості до змін	зробити трансформацію постійно активним процесом розвитку

В. Обґрунтування мотиваційного ядра моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом. Мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом формується навколо ідеї ціннісної залученості працівників, де мотивація виходить за межі матеріального стимулювання і

базується на поєднанні індивідуального розвитку, соціальної значущості праці та можливості впливати на інноваційні зміни. В основі такого ядра лежить гуманістична мотивація, тобто прагнення людини реалізовувати себе в організації, яка визнає її гідність, різноманіття й творчий потенціал (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління
(джерело: авторська розробка)

Це мотиваційне ядро охоплює:

– сенсотворення – усвідомлення суспільної значущості праці – працівник розуміє, навіщо він працює, як його робота впливає на суспільство, довілля та команду;

– приналежність до спільноти – культура інклюзії, прийняття відмінностей, коли організаційна культура підтримує інклюзію, прийняття і повагу до відмінностей;

– цифрову та соціальну підтримку – гнучкість, інструменти і work-life balance, тобто доступ до інструментів, що підсилюють автономію, гнучкість і баланс між особистим і професійним;

– кар'єрну справедливість – рівність можливостей для зростання, коли рівні можливості для зростання незалежно від обмежень або обставин (вік, інвалідність, статус ВПО тощо);

– психологічну безпеку – свободу висловлювати ідеї, довіру і підтримку, які передбачають свободу висловлюватися, помилятися, вчитися і зростати в атмосфері довіри та партнерства;

– участь в інноваціях – залученість до процесів змін і розвитку, що передбачає створення умов, за яких кожен працівник може бути не лише виконавцем, а й джерелом новаторських рішень, носієм ідей та ініціатором покращень. Це означає підтримку інноваційної креативності на всіх рівнях організації, формування культури відкритості до експериментів, впровадження інструментів пошуку ідей (інноваційні хаби, краудсорсинг, внутрішні конкурси) та створення середовища, де креативне мислення визнається і заохочується як основа сталого розвитку.

– інтелектуальне лідерство – стиль управління, який ґрунтується на знаннях, критичному мисленні, візіонерстві та здатності генерувати інноваційні ідеї. Воно передбачає стратегічне мислення, міждисциплінарний підхід, відкритість до нових концепцій і вміння надихати команду через смисли, а не лише накази. Такий лідер виступає рушієм змін, сприяє розвитку креативного середовища й активно підтримує навчання, інклюзію та соціальну відповідальність на підприємстві.

Відзначимо, що алгоритм створення мотиваційного ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом – це поетапний процес інтеграції гуманістичних, цифрових та стратегічних рішень для формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу, що охоплює як ціннісне наповнення, так і організаційно-технологічні аспекти. Він містить п'ять укрупнених етапів, що відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Процес створення мотиваційного ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом (джерело: авторська розробка)

Етап	Задачі	Результат
1	2	3
1. Діагностика ціннісного поля підприємства	Аналіз корпоративної культури, внутрішнього клімату, цінностей і поведінкових моделей. Визначення рівня психологічної безпеки, довіри та відчуття причетності серед працівників. Оцінка потреб і бар'єрів різних груп персоналу (вразливі категорії, молодь, ВПО тощо).	карта цінностей та інклюзивних бар'єрів
2. Визначення мотиваційних драйверів	Ідентифікація нематеріальних чинників мотивації: автономія, розвиток, вплив, підтримка, визнання. Створення портретів мотивації для ключових груп працівників (персоналізований підхід). Визначення ролі інноваційності як джерела внутрішньої мотивації	перелік релевантних внутрішніх і зовнішніх мотиваторів
3. Проектування мотиваційного середовища	Впровадження гнучких форматів роботи та зайнятості (гібридність, адаптивність). Розробка системи визнання та участі: краудсорсинг ідей, інноваційні конкурси, менторство. Інтеграція навчання, розвитку та кар'єрного супроводу (персоналізовані траєкторії, е-академії). Побудова підтримуючої інфраструктури: інклюзивний дизайн офісу, digital-tools, чати підтримки	середовище, що підтримує автономію, розвиток, інклюзію та інноваційність
4. Створення механізмів зворотного зв'язку та адаптації	Регулярне опитування щодо залученості, відчуття справедливості та командної довіри. Побудова каналів комунікації (анонімні платформи, digital-зворотній зв'язок, інтерв'ю). Адаптація політик і практик відповідно до отриманих сигналів	циклічне вдосконалення мотиваційного ядра з урахуванням реальних потреб

Продовження табл. 3.3

1	2	3
5.Інституціоналізація та вбудовування у HRM	Закріплення інклюзивно-мотиваційного підходу в політиках, кодексах, стандартах HR. Інтеграція показників інклюзивної мотивації до системи KPI (індекс залученості, індекс довіри, динаміка розвитку). Розширення відповідальності управлінців за емоційний стан, участь і розвиток підлеглих	функціонує система мотивації, вбудована в управління персоналом і стратегію підприємства

Відповідно до табл. 3.3, *алгоритм створення мотиваційного ядра представляє собою системну дію на цінності, середовище, інструменти та людей*, яка забезпечує не лише продуктивність, а й довготривалу залученість, інклюзивність і готовність до інноваційних змін. Тим самим, мотиваційне ядро в інклюзивно-інноваційній системі є поєднанням ціннісного ставлення до персоналу, новітніх технологій підтримки та соціальної справедливості, що спонукає персонал до залученості, ініціативності та стійкої співпраці

Г. Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства та її опис. *Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства* являє собою цілісну систему, яка будується на підставі принципів рівного доступу, інноваційного оновлення та соціальної відповідальності в управлінні персоналом, технологіями та організаційною культурою підприємства. Саме ці принципи є причиною формування таких структурних елементів системи як:

- а) інноваційний потенціал підприємства,
- б) інклюзивна організаційна культура,
- в) стейкхолдерний підхід,
- г) цифрова трансформація.

Вказані структурні елементи не можна вважати абсолютно автономними, оскільки вони мають спільний інструментарій та ресурси. Модель має такий вигляд (рис.3.3).

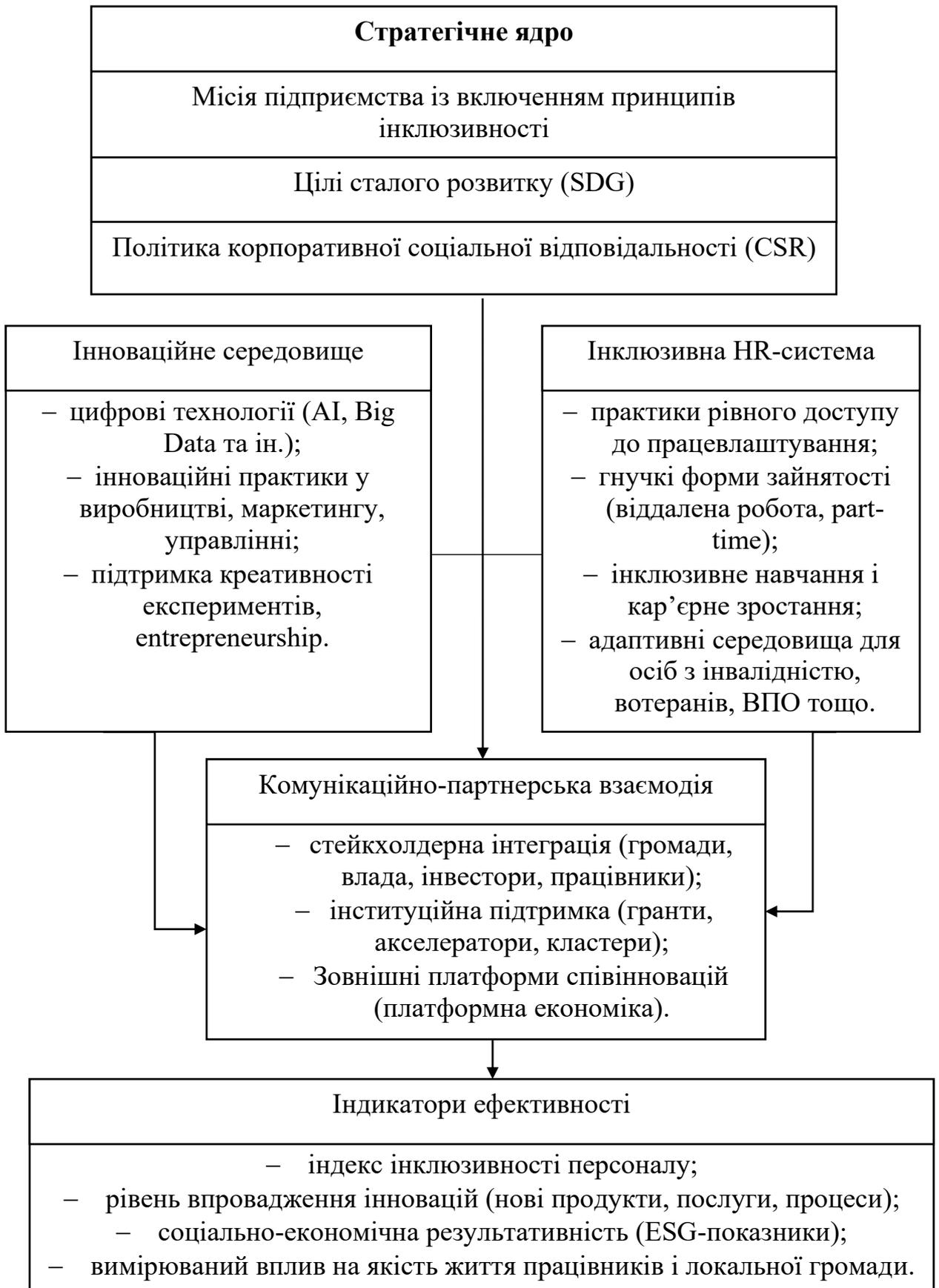


Рисунок 3.3 – Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства (джерело: авторська розробка)

Головна ідея моделі полягає у тому, що інклюзивне інноваційне середовище являє собою не лише технічну інфраструктуру чи сукупність інструментів, а передусім ціннісно орієнтовану систему, яка дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, соціально відповідальним і відкритим до різноманітності. Така модель сприяє як економічному зростанню, так і людиновимірному розвитку, який враховує потреби кожного. Пропонується формувати модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства у *сім етапів*:

1. Діагностика поточного середовища підприємства. Основні завдання етапу: оцінка рівня інноваційності (інфраструктура, цифрові рішення, готовність до змін); визначення інклюзивних бар'єрів (дискримінаційні практики, обмеження доступу до розвитку, нерівність у кадрових процесах); аналіз культурного та управлінського клімату з відкритості та різноманіття.

2. Формулювання ціннісної основи моделі. Основні завдання етапу: визначення принципів: інклюзивність, відкритість до ідей, співпраця, етичність, інноваційність; інтеграція ESG-орієнтирів (з особливим акцентом на «S» – соціальну відповідальність); формування бачення і місії інноваційного інклюзивного середовища.

3. Структурно-функціональне моделювання. Основні завдання етапу: побудова архітектури інклюзивного інноваційного середовища: взаємозв'язок інноваційних платформ, кадрових підрозділів, команд розвитку, центрів компетенцій; розробка ролей та функцій ключових учасників (інклюзивний HR, innovation coach, фасилітатор ідей).

4. Розробка механізмів залучення персоналу. Основні завдання етапу: впровадження відкритих інновацій: ідеатони, конкурси ідей, внутрішні акселератори; створення інклюзивних каналів зворотного зв'язку; залучення представників усіх категорій працівників (у т.ч. ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів) до процесу створення змін.

5. Технологічне та цифрове забезпечення. Основні завдання етапу: вибір і впровадження цифрових платформ для управління інноваціями та

інклюзією (People Analytics, Innovation Management Systems, Diversity Dashboards); забезпечення доступності цифрових інструментів для всіх користувачів.

6. Навчання і розвиток інклюзивних інноваційних компетенцій. Основні завдання етапу: створення програм з розвитку soft skills, креативності, інноваційного мислення, лідерства для різних груп працівників; менторство, peer-learning, корпоративна інклюзивна академія.

7. Моніторинг, оцінка ефективності та коригування. Основні завдання етапу: визначення KPI інклюзивного розвитку інноваційного середовища; оцінка впливу моделі на бізнес-результати, залученість працівників, індекси різноманіття та інклюзії; адаптація моделі на основі отриманих даних і зворотного зв'язку.

Узагальнюючи наведене, можна вважати деденим, що *створення моделі трансформації управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом – це не разова зміна, а поетапна системна перебудова процесів та механізмів управління персоналом, яка формує гнучку, етичну та стратегічно дієву HR-систему в умовах інноваційного розвитку для досягнення цілей сталого розвитку.*

3.2 Інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища

Розробка інструментарію для оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища передбачає:

а) обґрунтування доцільності методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та впливу останнього на об'єкт і процес оцінки;

- б) розробку відповідної методики оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та показників;
- в) опис вхідних даних для розрахунку та форм управлінської звітності.

А. Обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та впливу останнього на об'єкт і процес оцінки. Для оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища вирішено *обрати комбінований методичний підхід, що інтегрує індексно-аналітичну модель, баланс інтересів стейкхолдерів та методи соціально-економічної діагностики.* Такий підхід дозволить поєднати кількісні та якісні методи оцінки, врахувати специфіку інклюзивності та інноваційності як нових системоутворювальних характеристик середовища. *Аргументи на користь вибору підходу такі.*

По-перше, індексно-аналітична модель забезпечить кількісне вимірювання ключових показників (індекси різноманіття, когнітивної гнучкості, рівного ставлення, інноваційної активності тощо) та дозволить формалізувати результати оцінки у вигляді індексів, які можуть порівнюватися в динаміці та між підприємствами.

По-друге, балансування інтересів дає змогу враховувати думки та очікування різних груп працівників, особливо представників вразливих категорій (ВПО, людей з інвалідністю, осіб передпенсійного віку, молоді), що є критично важливим в умовах інклюзивності.

По-третє, соціально-економічна діагностика дозволяє виявити взаємозв'язки між ефективністю HRM і такими чинниками як залученість персоналу, адаптивність до змін, корпоративна культура, а також визначити вплив управлінських рішень на інноваційну динаміку.

Сутність, обмеження та інструменти індексно-аналітичного моделювання, балансування інтересів стейкхолдерів, соціально-економічної діагностики відрізняються (табл. 3.4), проте доповнюють загальну діагностику:

– індексно-аналітична модель забезпечує кількісну оцінку соціально-економічних процесів через систему індикаторів (індексів), чим дозволяє виявити динаміку, тенденції та відхилення від нормативів. Є базовим інструментом для порівняння між територіями, секторами чи періодами. Загальну діагностику вона доповнює тим, що дає об'єктивну основу для аналітичних висновків, які можна використати у більш глибокому аналізі;

– баланс ування інтересів стейкхолдерів враховує якісні аспекти та перспективи розвитку, зокрема очікування, ризики, конфлікти та можливості узгодження інтересів зацікавлених сторін (влада, бізнес, громада, працівники тощо). Загальну діагностику вона доповнює тим, що дозволяє виявити потенційні точки напруги та зони соціального ризику, які не відображаються у кількісних індексах, але критично важливі для управлінських рішень;

– методи соціально-економічної діагностики включають широкий спектр інструментів – від SWOT-аналізу до соціологічних опитувань – і дозволяють поєднувати кількісні та якісні підходи, фіксуючи слабкі місця, внутрішні ресурси, зовнішні загрози. Загальну діагностику вони доповнює тим, що забезпечують комплексне бачення ситуації, дозволяють врахувати локальні особливості, емоційно-психологічний стан суспільства, рівень довіри до інституцій тощо.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика інструментарію комбінованого методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища (джерело: авторська розробка)

Ознака	Інструментарій методичного підходу		
	Індексно-аналітичне моделювання	Балансування інтересів стейкхолдерів	Соціально-економічна діагностика
1	2	3	4
1. Інструменти	Індекси, бали, вагові	Карті інтересів, матриці впливу та	Анкетування, статистичні

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
	коефіцієнти, рейтингові шкали, матриці оцінювання, нормування даних	інтересу, аналіз зацікавлених сторін, діалогові платформи	методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні оцінки, порівняльні показники
2. Обмеження	Може бути упередженість у виборі ваг; складність у побудові інтегрального індексу; потребує якісних вихідних даних	Складність досягнення консенсусу; високий суб'єктивізм; обмеженість кількістю активних стейкхолдерів	Може давати загальні результати без деталізації причин; залежність від достовірності вхідної інформації
3. Трудомісткість	Висока – потребує значної кількості даних, етапів нормування, розрахунків	Середня – трудомісткість зростає при великій кількості стейкхолдерів або конфлікті інтересів	Середня – залежить від обсягу збору даних, вибору методів та глибини аналізу
4. Призначення	Оцінка рівня, ефективності, динаміки управління чи впливу на процеси; порівняння альтернатив	Забезпечення узгодженості управлінських рішень з інтересами зацікавлених сторін; підвищення легітимності управління	Виявлення проблем у функціонуванні системи, пошук напрямів для поліпшення, моніторинг змін

За рахунок такого комбінування ресурсів інструментарію методичний підхід утворює системну, збалансовану діагностику (рис.3.4), яка поєднує:

- а) об'єктивність (індексно-аналітична модель),
- б) соціальну чутливість (баланс інтересів стейкхолдерів),
- в) контекстність і гнучкість (соціально-економічна діагностика).

Це дозволяє і виявити проблеми, і визначити шляхи їхнього вирішення, орієнтуючись на довгострокову ефективність і соціальну стійкість.

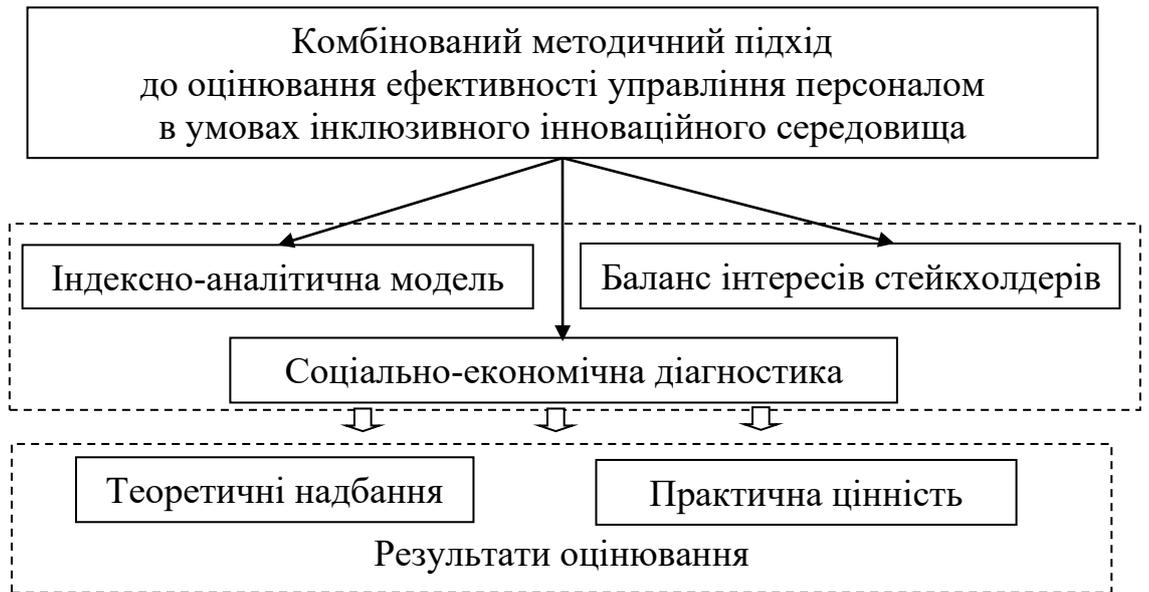


Рисунок 3.4 – Комбінування інструментарію для системної збалансованої діагностики ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища (джерело: авторська розробка)

Вплив інклюзивно-інноваційного середовища на об'єкт та процес оцінки можна описати у такий спосіб.

По-перше, змінюється об'єкт оцінки, який розширюється від традиційної оцінки результативності персоналу до оцінки здатності HR-системи створювати інклюзивне середовище, сприятливе для інновацій. Оцінюються не лише функції, а й якість внутрішнього клімату, рівень психологічної безпеки, інституційна підтримка різноманіття та динаміка генерації ідей.

По-друге, процес оцінки трансформується в бік більш інтерактивної, адаптивної та періодичної практики, що включає регулярні опитування персоналу, фасилітовані сесії, аналіз динаміки ключових індексів та залучення зовнішніх експертів. Водночас, оцінка має враховувати контекст релокації, цифровізації та змін соціального складу персоналу, що змінює початкові базові умови для порівняння.

Комбінований методичний підхід, який об'єднує індексно-аналітичне моделювання, балансування інтересів стейкхолдерів і соціально-економічну діагностику, дає змогу комплексно враховувати вплив інклюзивно-інноваційного середовища як на об'єкт, так і на процес оцінювання ефективності управління персоналом. Стисло можна так охарактерувати:

а) вплив на об'єкт оцінки (управління персоналом) через:

– динамічність вимог до кадрів, оскільки інноваційне середовище вимагає постійної адаптації компетенцій, гнучкості та відкритості до змін., а індексно-аналітичне моделювання дозволяє вимірювати ці зміни через відповідні індикатори (наприклад, рівень участі в інноваційних проєктах, показники навчання, цифрові навички);

– різноманітність потреб, оскільки інклюзивність формує нові підходи до кадрової політики з урахуванням людей з різними можливостями, віком, статтю, походженням, а балансування інтересів стейкхолдерів дає змогу враховувати потреби різних груп персоналу, підвищуючи їх залученість і лояльність;

– зміну мотиваційних чинників, оскільки у середовищі відкритості та інновацій змінюються очікування працівників (не лише зарплата, а й розвиток, автономія, участь), а соціально-економічна діагностика виявляє ці тренди через опитування, аналіз задоволеності та мотиваційні профілі;

б) вплив на процес оцінювання через:

– необхідність адаптивних інструментів, оскільки комбінований підхід дозволяє змінювати набір індикаторів залежно від ситуації, що швидко змінюється в інноваційному середовищі;

– багатовимірність оцінювання, оскільки процес оцінки охоплює не лише ефективність праці, а й інклюзію, рівень інноваційної культури, готовність до змін. Це досягається шляхом поєднання кількісних (індекси, коефіцієнти) і якісних (експертні оцінки, соціологічні дослідження) методів;

– залучення різних стейкхолдерів до оцінки, оскільки для об'єктивного оцінювання важливо враховувати думку працівників, керівників, зовнішніх

експертів, що забезпечує прозорість процесу через балансування інтересів.

Таким чином, запропонований комбінований підхід дозволяє глибше дослідити зміни, які відбуваються в об'єкті оцінювання під впливом інклюзивно-інноваційного середовища, гнучко трансформує сам процес оцінки, роблячи його більш адаптивним, багатовимірним і відкритим до нових викликів. Тому комбінований методичний підхід дозволить не лише діагностувати рівень ефективності управління персоналом, а й виявляти «вузькі місця» у створенні інклюзивного інноваційного середовища, що є критично важливим для адаптації підприємств до сучасних викликів.

Б. Методика та показники оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища.

Інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища посилює економіко-математична модель, що пропонується для оцінювання впливу інклюзивності на інноваційний розвиток підприємства та має індексно-аналітичний формат.

1. Загальний вигляд індексно-аналітичної моделі визначає рівень інноваційного розвитку підприємства (IR), що розглядається як функція трьох груп чинників:

$$IR = f(S, O, I), \quad (3.1)$$

де S – соціальні чинники;

O – організаційні чинники;

I – інтелектуальні чинники.

2. Лінійна регресійна індексно-аналітична модель, де кожен з індексів описує відповідний аспект інклюзивності у HRM-системі підприємства, має вигляд:

$$IR = \beta_0 + \beta_1 D_i + \beta_2 E_i + \beta_3 S_i + \beta_4 T_i + \beta_5 F_i + \beta_6 I_i + \beta_7 C_i + \beta_8 K_i + \varepsilon, \quad (3.2)$$

де:

- D_i – індекс різноманіття персоналу;
- E_i – індекс рівного ставлення;
- S_i – індекс соціальної залученості;
- T_i – індекс прозорості HR-процедур;
- F_i – індекс реагування на зворотний зв'язок;
- I_i – індекс інноваційної активності;
- C_i – індекс когнітивної гнучкості;
- K_i – індекс культурної інклюзії.

3. Спрощений вигляд індексно-аналітичної моделі (агрегований індекс)

$$IR = w_1 S_{aee} + w_2 O_{aee} + w_3 I_{aee} , \quad (3.3)$$

де $S_{aee} = (D_i + E_i + S_i)/3$

$O_{aee} = (T_i + F_i)/2$

$I_{aee} = (I_i + C_i + K_i)/3$

w_1, w_2, w_3 – ваги важливості кожної групи чинників.

Практичне застосування моделі: модель дає змогу кількісно оцінити вплив інклюзивних чинників на інноваційний розвиток підприємства, визначити пріоритетні напрями покращення HR-системи, підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити сталий розвиток на основі інклюзивно-інноваційних підходів.

Зведена таблиця з розрахунку всіх основних індексів інклюзивності для трьох підприємств (ТОВ «Експедитор», ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС» та ТОВ «Технолог») містить показники (табл. 3.5), обчислені за наведеною вище єдиною методикою, що дозволяє провести порівняльний аналіз рівня інклюзивного розвитку та потенціалу HR-систем на різних типах підприємств.

Таблиця 3.5 – Розрахунок індексів інклюзивного розвитку для трьох підприємств (джерело: авторська розробка)

Показник	Підприємства		
	ТОВ «Експедитор»	ТОВ «Концерн «КСІМЕКС»	ТОВ «Технолог»
1. Індекс різноманіття (D_i)	23.1%	16.7%	6.7%
2. Індекс рівного ставлення (E_i)	4.3	3.6	4.8
3. Індекс соціальної залученості (S_i)	75%	53.3%	50%
4. Індекс прозорості HR-процедур (T_i)	50%	70%	25%
5. Індекс реагування на зворотний зв'язок (F_i)	60%	50%	83.3%
6. Індекс інноваційної активності (I_i)	38.5%	40%	4.4%
7. Індекс когнітивної гнучкості (C_i)	6.5	7.4	5.2
8. Індекс культурної інклюзії (K_i)	4.2	3.8	4.5
9. Зведений індекс інклюзивного розвитку (Z_i)	4.01	3.83	3.81

Аналіз результатів розрахунків індексу інклюзивного впливу на інноваційний розвиток (Π_i) для трьох дає змогу зробити такі висновки:

1. ТОВ «Експедитор» ($\Pi_i = 0,604$) продемонструвало найвищий рівень інклюзивного впливу. Основними чинниками такого результату стали:

- високий індекс соціальної залученості ($S_i = 75\%$) та когнітивної гнучкості ($C_i = 6.5$);
- значний рівень інноваційної активності ($I_i \approx 38.5\%$);
- прийнятний рівень прозорості процедур ($T_i = 50\%$) та інклюзійної культури ($K_i = 4.2$).

Можна стверджувати, що завдяки цілісному підходу до інклюзивного розвитку та активному включенню вразливих груп, навіть невелике підприємство може досягати високої стійкості та інноваційності.

2. ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» ($I_i = 0,585$) демонструє високий потенціал інноваційності на тлі помірному рівня інклюзії:

- потужна інноваційна база ($I_i = 40\%$) і когнітивна гнучкість ($C_i = 7.4$);
- середній рівень соціальної участі ($S_i = 53.3\%$) та культурної інклюзії ($K_i = 3.8$);
- добра формалізація HR-процедур ($T_i = 70\%$).

Можна стверджувати, що попри високий інноваційний потенціал, у підприємства обмежена соціальна включеність та недостатній рівень інклюзивної культури дещо стримують реалізацію цього потенціалу. Підвищення ціннісного аспекту інклюзивності може суттєво посилити її розвиток.

3. ТОВ «Технолог» ($I_i = 0,420$) має найнижчий індекс інклюзивного впливу, хоча й демонструє певні позитивні показники:

- дуже низький рівень інноваційної активності ($I_i = 4.4\%$) та формалізації процедур ($T_i = 25\%$).
- високий індекс рівного ставлення ($E_i = 4.8$) та культурної інклюзії ($K_i = 4.5$).

Можна стверджувати, що попри позитивну атмосферу й високу довіру, підприємство не створює умов для інноваційної активності. Це вказує на потребу в розвитку структурних інструментів підтримки інновацій, таких як формалізовані HR-процедури, інституціалізована підтримка ідей працівників, системи навчання та розвитку. Без таких елементів позитивна корпоративна культура не трансформується в практичну інноваційну діяльність. Отже, стратегічною метою підприємства має стати інтеграція інклюзивності не лише як цінності, а як механізму, що стимулює інновації та забезпечує конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Участь стейкхолдерів у кожному з трьох методичних підходів (індексно-аналітичне моделювання, балансування інтересів стейкхолдерів, соціально-економічна діагностика) має специфічні форми та цілі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Формат участі стейкхолдерів процесах у системі управління персоналом (джерело: авторська розробка)

Методичний підхід та процес	Формат участі	
	Хто бере участь (стейкхолдери)	Що саме оцінюють стейкхолдери
1. Індексно-аналітичне моделювання	- керівники HR-підрозділів ; - експерти-аналітики ; - топменеджмент.	- рівень залученості персоналу; - динаміка розвитку компетенцій; - ефективність систем мотивації.
2. Балансування інтересів стейкхолдерів	- представники персоналу; - керівники середньої ланки; - профспілки або внутрішні комітети.	- ступінь відповідності політик потребам персоналу; - рівень задоволеності; - відкритість до інклюзії.
3. Соціально-економічна діагностика	- працівники (через анонімні анкети) ; - зовнішні аналітики; - HR-консультанти.	- якість організаційного клімату; - стан інноваційної культури; - наявність бар'єрів для розвитку персоналу.

Відповідно до табл. 3.6, відзначимо, що роль кожного стейкхолдера специфічна. Зокрема:

- керівники HR-підрозділів забезпечують формування індикаторів, збір даних, аналітику ефективності заходів;

- працівники виступають джерелом первинної інформації (через опитування, фокус-групи), впливають на зміст діагностики;

- топ-менеджмент цікавиться системним результатом, як оцінки впливають на стратегічні рішення (наприклад, реструктуризація персоналу);

- зовнішні експерти та консультанти можуть забезпечити об'єктивність і незалежність аналізу (особливо у соціально-економічній діагностиці);

- представники профспілок або комітетів з інклюзії виступають посередниками в узгодженні рішень, впливаючи на баланс інтересів.

Так, оцінювання відкритості до інклюзії залежить від ролі стейкхолдерів у системі управління персоналом. Різні стейкхолдери мають

свої фокуси, інтереси та методи оцінювання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Порівняльна характеристика формату участі стейкхолдерів в управлінні персоналом (джерело: авторська розробка)

Стейкхолдер	Характеристика участі стейкхолдера		
	Що саме оцінює	Якими інструментами оцінює	Цілі участі
1. Працівники	<ul style="list-style-type: none"> - доступ до рівних можливостей - відсутність дискримінації - атмосфера прийняття 	<ul style="list-style-type: none"> - анонімне опитування - інтерв'ю / фокус-групи - зворотний зв'язок у чат-ботах 	Висловити особистий досвід, виявити бар'єри для розвитку
2. HR-фахівці	<ul style="list-style-type: none"> - різноманітність у складі персоналу - наявність інклюзивних практик та політик 	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг HR-показників (гендер, вік, інвалідність тощо) - аналіз кейсів скарг 	Підвищити якість кадрової політики та відповідність стандартам
3. Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інклюзії як елемент корпоративної культури - довіра до керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> - індекс інклюзивного середовища - оцінка ефективності D&I-ініціатив 	Прийняття стратегічних рішень щодо бренду роботодавця та довіри
4. Профспілки / інклюзивні комітети	<ul style="list-style-type: none"> - справедливість процедур прийому, просування та оплати праці - захист вразливих груп 	<ul style="list-style-type: none"> - аудити політик - аналіз звернень працівників - проведення консультацій 	Запобігання дискримінації, представлення інтересів соціально вразливих груп
5. Зовнішні експерти / аудитори	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність міжнародним інклюзивним стандартам (ESG, ISO 30415) 	<ul style="list-style-type: none"> - аудит звітності - інтерв'ювання ключових посадовців - верифікація процесів 	Забезпечення об'єктивності, сертифікація, зовнішній імідж

Оцінювання відкритості до інклюзії в різних галузях передбачає врахування специфіки трудових процесів, рівня автоматизації, рівня

взаємодії з клієнтами та типових ризиків дискримінації. Його проведене на двох підприємствах: ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» [153] та ТОВ «Експедитор» за анкетами, шаблони яких наведено у додатку Б.3. Отримано такі результати (табл. 3.8-3.9).

Таблиця 3.8 – Оцінювання відкритості до інклюзії ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»: будівництво, електромонтаж, виробництво апаратури (джерело: авторська розробка)

Стейкхолдер	Форма оцінювання	Результати/Висновки
1. Працівники	Анонімне онлайн-опитування (участь – 64%).	47% вказали, що не впевнені, чи компанія відкрито підтримує працевлаштування жінок на технічні посади.
2. HR-відділ	Аналіз структури персоналу за гендером та віком.	У структурі компанії – лише 12% жінок, з них 90% – в адміністративному секторі.
3. Керівництво	Самооцінка за індексом інклюзивного середовища.	Визначено потребу в політиці недискримінації при наборі персоналу, особливо на об'єкти будівництва.
4. Зовнішній консультант	Аудит політик працевлаштування та оцінка доступності робочого середовища.	Недостатньо адаптоване робоче місце для людей з інвалідністю у виробничих приміщеннях.
5. Профспілковий представник	Проведення інтерв'ю з фокус-групою.	Вказано на відсутність механізмів подання скарг на дискримінаційні дії у бригадах підрядників.

Ці підприємства обрано для анкетування, оскільки вони належать до різних видів економічної діяльності за КВЕД, що дозволить узагальнити висновки для виробничого сфери та сфери послуг. ТОВ "КОНЦЕРН "КСІМЕКС" – виробниче підприємство, до основних видів діяльності якого відносяться; виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури; будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; будівництво трубопроводів; будівництво житлових і нежитлових будівель. ТОВ «Експедитор» – підприємство торгівлі та транспортних послуг, до основних

видів діяльності якого відносяться: роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажний автомобільний транспорт.

Таблиця 3.9 – Оцінювання відкритості до інклюзії ТОВ «Експедитор»: роздрібна торгівля, логістика, перевезення (джерело: авторська розробка)

Стейкхолдер	Форма оцінювання	Результати/Висновки
1. Працівники магазинів	Анонімне опитування + інтерв'ю з продавцями.	68% жінок-працівниць повідомили про позитивне ставлення до молодих мам та гнучкий графік.
2. HR-менеджер	Перевірка практики набору на водійські посади.	Наявна гендерна дискримінація – на водіїв вантажівок набирають лише чоловіків, формально не заборонено.
3. Керівник логістики	Інтерв'ювання щодо розподілу змін і навантаження.	Зміни формуються без урахування індивідуальних потреб (наприклад, наявність дітей чи навчання).
4. Представник громадськості	Зовнішня експертиза за принципами ESG.	Відсутні публічні заяви про політику інклюзії; рекомендовано впровадити внутрішні тренінги з недискримінації.
5. Керівництво	Аналіз репутаційних ризиків.	Після звернень кількох працівниць впроваджено політику конфіденційної скарги на дискримінаційні дії.

Як бачимо з отриманих результатів (див. табл. 3.6-3.9) інклюзивність як цінність управління персоналом починає вимірюватися не лише формальними показниками, а й відчуттями працівників, наявністю реальних механізмів запобігання дискримінації та рівного доступу до можливостей. Як показують результати анкетувань персоналу та зовнішніх стейкхолдерів ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»» і ТОВ «Експедитор» (див. табл.3.8-3.9), підприємства стикаються з різними викликами. Виробничі підприємства (ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»») часто мають проблему низької

представленості жінок у технічних професіях, тоді як підприємства з розгалуженою мережею роздрібної торгівлі (ТОВ «Експедитор») частіше акцентують на гнучкості графіків і доступності умов праці. В обох випадках бракує комплексної політики інклюзії, яка б поєднувала кадрову, організаційну та інформаційну складові.

На основі проведеного аналізу участі стейкхолдерів у різних методичних підходах до оцінювання ефективності управління персоналом, зокрема індексно-аналітичного моделювання, балансування інтересів і соціально-економічної діагностики (див. табл.3.6-3.7), можна зробити висновок про суттєву роль інклюзивно-інноваційного середовища як у змісті оцінки, так і в самому процесі її реалізації. Комбінований підхід дозволяє не лише фіксувати результати, але й адаптувати критерії оцінки до нових соціальних очікувань, що виникають у зв'язку з необхідністю підтримки різноманітності, толерантності, гендерної рівності та залучення вразливих груп.

Результати анкетування працівників, HR-фахівців та керівництва підприємств підтверджують, що *ефективне оцінювання відкритості до інклюзії потребує багаторівневої участі*. Працівники можуть засвідчити рівень інклюзивності через особистий досвід, HR-відділ – через інституційні практики, а керівництво – через стратегічні пріоритети та бюджетні рішення. Усі ці рівні мають бути взаємопов'язані, щоб створити повну картину ситуації та вчасно реагувати на виклики. Таким чином, *аналітична оцінка відкритості до інклюзії повинна стати невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом, а не лише формальною процедурою*. Це дозволить не лише покращити організаційний клімат, але й зміцнити репутацію підприємства як відповідального роботодавця.

В. Вихідні дані для розрахунку та форми звітності. Для розрахунку показників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства використовуються дані з форм управлінського обліку, які можуть бути як внутрішні (розроблені підприємством), так і регламентовані (відповідно до

вимог державної статистики чи міжнародних стандартів). Пропонується використовувати *найбільш релевантні форми управлінського обліку*:

Для накопичення даних щодо соціальних показників пропонуються:

а) кадрова звітність підприємства (внутрішня):

- облікова картка працівника (Форма Т-2 або її діджитал-аналог);
- звіти про персонал за категоріями (гендер, вік, соціальний статус, інвалідність, ВПО);

- звіт про рух персоналу – прийняття та звільнення;

б) анкети оцінки залученості, клімату, рівного ставлення (HR surveys):

- шаблони для звіту з опитування за шкалою задоволеності (1–5);
- шаблони для звіту з пульс-опитування (Pulse surveys);

в) звіт про участь у внутрішніх проєктах та ініціативах (табелі участі в групах розвитку, кількість залучених представників цільових груп).

Для накопичення даних для організаційних показників пропонуються:

а) HR-процедурні регламенти, які регламентують:

- внутрішні політики (добору, адаптації, просування, інклюзії);
- положення про кадрові комісії, процедури оцінки тощо;

б) журнал зворотного зв'язку / CRM для HR, що облікує:

- кількість звернень працівників із пропозиціями;
- звіт про реалізовані ініціативи;

в) чек-лист доступності інфраструктури, який супроводжують:

- відомості інвентаризації інклюзивності фізичного та цифрового середовища.

Для накопичення даних для інтелектуальних показників пропонуються:

а) журнал подання інноваційних ідей (IdeaBox / Innovation Log), що містить дані: ПІБ автора, дата, короткий опис, статус розгляду;

б) звіти з оцінки когнітивної гнучкості / внутрішні HR-тести, які формалізують результати тренінгів, тестів на адаптивність, гнучке мислення, проблемне вирішення;

в) звіт про результати корпоративного опитування щодо цінностей, зокрема його частина «цінності інклюзії в щорічному корпоративному опитуванні».

Додатково можна застосувати фінансовий HR-аналітичний звіт (непряме джерело), що може включати розрахунки вартості утримання інклюзивних програм, економію від зменшення плинності кадрів тощо.

Формати шаблонів для цього обліково-звітнього блоку містить додаток Б.3. Підготовлені шаблони звітних форм спрямовані на забезпечення системного підходу до збору, обліку та аналізу даних щодо інклюзивності та інноваційності в управлінні персоналом підприємства. Пропонуються формалізовані шаблони:

- журналу подання інноваційних ідей (IdeaBox / Innovation Log), який дозволяє фіксувати ініціативи працівників, відстежувати їх розгляд та впровадження, сприяючи розвитку внутрішньої інноваційної культури;
- звіту з оцінки когнітивної гнучкості, який структурує результати HR-тестів і тренінгів, відображаючи рівень адаптивності, гнучкого мислення та здатності до проблемного вирішення у співробітників;
- звіту з корпоративного опитування про цінності з акцентом на інклюзію, який дозволяє виміряти сприйняття принципів рівності, поваги та справедливості в організації, що є основою для формування інклюзивної культури.

Сукупне застосування цих форм забезпечує об'єктивність моніторингу, аналітичну глибину та прозорість HR-процесів.

В. Опис перешкод при застосування методики та запобіжних заходів. Застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства пов'язане з рядом *перешкод методологічної, організаційної, технічної та психологічної природи:*

а) відсутність стандартизованих джерел даних. Причиною є те, що на більшості підприємств не ведеться окремий облік за ознаками інклюзії (ВПО, інвалідність, гендер, вік, участь у ініціативах), а дані часто носять

фрагментарний, неструктурований характер, що ускладнює кількісні вимірювання;

б) недовіра працівників до опитувань. Респонденти можуть побоюватися, що результати будуть використані проти них, особливо при оцінці ставлення або інноваційної ініціативності. Це призводить до соціально бажаних відповідей або відмови респондентів від участі;

в) суб'єктивність оцінювання. Частина показників (зокрема, індекс рівного ставлення або культурної інклюзії) базується на самооцінках і має високий ступінь суб'єктивності. Тому без контрольних запитань чи валідації складно забезпечити надійність результатів;

г) недостатня цифровізація HR-процесів. Вона виникає внаслідок відсутності доступу до електронних платформ (HRIS, People Analytics), що ускладнює збір та аналіз даних, особливо на малих підприємствах. Автоматизація збору даних дозволила б значно зменшити похибки, однак потребує від підприємства інвестицій;

д) опір керівництва або персоналу. Ідея інклюзивності може сприйматися як формальність, що не має бізнес-ефекту. Менеджери можуть не розуміти зв'язок між інклюзивними практиками та ефективністю;

е) висока трудомісткість. Підготовка опитувань, проведення аналітики, формування звітів потребують додаткових ресурсів (часу, персоналу, аналітиків). Це особливо складно на підприємствах, де HR-відділ є малочисельним або взагалі відсутній;

ж) відсутність еталонів для порівняння. У більшості галузей немає публічних бенчмарків з інклюзивності, тому ускладнюється інтерпретація отриманих результатів аналізу: наприклад, 30% залученості – це добре чи ні.

Наведені перешкоди не є нездоланими, але потребують поетапного вирішення: від роз'яснювальної роботи з персоналом до цифрової трансформації HR-системи, адаптації міжнародних підходів і підтримки інклюзивної культури зверху у адміністративним спосіб.

Відтак, на глибокому аналізі нових вимог до сучасного HRM у контексті турбулентності, викликів війни, релокації, діджиталізації та суспільної переорієнтації на цінності стійкості та відповідальності можна визначити основну ідею моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом та її мотиваційного ядра у такий спосіб:

– модель передбачає не просто технічну модернізацію управління персоналом, а глибинну трансформацію всіх його аспектів – від політик до культури – через інституціоналізацію інклюзії, розвиток інтелектуального лідерства, впровадження цифрових інструментів, активізацію зворотного зв'язку та стимулювання ініціативності працівників;

– центральною ланкою моделі є її мотиваційне ядро, яке базується не лише на матеріальному стимулюванні, а на внутрішній зацікавленості, залученості, відчутті цінності внеску, автономії та визнання в середовищі довіри і відкритості. Таке ядро трансформує працівників із виконавців у співтворців змін, підсилюючи інноваційний потенціал підприємства та зміцнюючи його адаптивність у довгостроковій перспективі.

Отже, можна узагальнити, що *модель орієнтується не тільки на ефективність, а й на ціннісну синергію* – між особистими прагненнями персоналу та стратегічними цілями підприємства, що забезпечує стійкий розвиток, інноваційність і соціальну відповідальність у нових умовах.

3.3 Рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії

Розробка рекомендацій щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії складається з *таких чотирьох частин*:

- а) вхідні умови та розуміння інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом;
- б) систематизувати необхідні трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії;
- в) розробити регламентований процес впровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії;
- г) запропонувати заходи з мотивації інтелектуального лідерства за інклюзивно-інноваційним підходом.

А. Вхідні умови та розуміння інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом. *Інклюзивна соціальна відповідальність підприємства в контексті трансформаційних змін системи управління персоналом* передбачає переосмислення ролі кожного працівника як активного учасника змін. Як було зазначено у розділі 1, її сутність полягає в забезпеченні рівного доступу до ресурсів, можливостей і рішень для всіх категорій працівників, незалежно від їхнього віку, статі, фізичних можливостей, етнічного походження чи соціального статусу. Така відповідальність вимагає створення умов, у яких інклюзія стає не декларативною, а дієвою частиною мотиваційної політики, де цінується не лише результат, а й участь, ініціатива та потенціал кожного. *Розуміння цього факту є першою вхідною умовою для розробки рекомендацій підприємству щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзією.*

Саме інклюзивна соціальна відповідальність стимулює підприємство трансформувати HR-систему в бік відкритості, прозорості та довіри, роблячи акцент на менторстві, персоналізованих траєкторіях розвитку, інноваційних ініціативах знизу та гнучких формах роботи. Це підвищує мотивацію працівників за рахунок визнання їх цінності, сприяє згуртованості колективу

та створює умови для стійкого інноваційного розвитку. Таким чином, інклюзивна соціальна відповідальність інтегрується у всі функції HRM, стаючи ключовим механізмом адаптації до викликів і побудови ефективної системи управління персоналом. Розуміння цього наслідку – *друга вхідна умовою для розробки рекомендацій підприємству щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзією*

Інклюзивна соціальна відповідальність підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом полягає у визнанні морального, соціального й управлінського обов'язку перед усіма категоріями працівників у період змін. Відповідно підприємство бере на себе відповідальність не лише за досягнення бізнес-цілей, а й за забезпечення рівних умов участі, захист прав, підтримку вразливих груп і збереження людського капіталу в процесі реформування HR-систем.

Сутність цієї відповідальності полягає в тому, щоб трансформаційні зміни, а саме діджиталізація, оптимізація процесів, реструктуризація, ротація персоналу чи релокація, відбувалися без дискримінації, із дотриманням принципів справедливості, прозорості та інклюзивності. Підприємство зобов'язується активно залучати працівників до планування змін, враховувати їхні потреби, рівень адаптивності, бар'єри та пропозиції. Це передбачає, зокрема, впровадження:

- політик diversity & inclusion,
- менторських програм,
- адаптивних форм зайнятості,
- інклюзивної корпоративної культури,

що підтримує трансформації без втрати соціальної згуртованості та мотивації персоналу.

Б. Необхідні трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії. Такі зміни [162-164, 186-192] полягають у глибокій перебудові

традиційної HR-системи відповідно до принципів відкритості, ціннісного різноманіття, креативного потенціалу працівників і стратегічної залученості кожного до процесів розвитку. *Це вимагає переходу від адміністративно-контрольної моделі управління до партнерсько-інтелектуальної, де персонал розглядається як активний суб'єкт інновацій, а не лише ресурс.*

Ключовими напрямками трансформації виступають:

- інституціоналізація інклюзії у всіх HR-процесах (добір, адаптація, розвиток, оцінювання), що забезпечує рівний доступ та участь для всіх соціальних груп;

- інституціоналізація інклюзії у всіх HR-процесах (добір, адаптація, розвиток, оцінювання), що забезпечує рівний доступ і участь всіх соціальних груп шляхом формального врахування різноманіття, впровадженням процедур, які усувають приховану упередженість та сприяють реальній залученості персоналу незалежно від його походження, статі, віку, ін.;

- впровадження мотиваційної моделі інтелектуального лідерства, яка передбачає розвиток лідерських якостей, заснованих на знаннях, емпатії, культурній гнучкості;

- розширення можливостей самоорганізації та ініціативності, де працівники можуть бути авторами змін. Це підвищує мотивацію до самореалізації, створює динамічне інноваційноорієнтоване середовище зі спільною відповідальністю за трансформації;

- цифровізація HR-системи, що дозволяє гнучко збирати, аналізувати та враховувати індивідуальні потреби й цінності персоналу;

- вбудована система зворотного зв'язку, яка гарантує оперативне врахування думок працівників. Вона сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень, формуванню культури відкритого діалогу та своєчасному виявленню організаційних бар'єрів, що обмежують мотивацію та участь персоналу.

Така система управління персоналом повинна сприяти ефективності та створенню простору для розвитку людського капіталу в інклюзивному,

інноваційному та ціннісно вмотивованому середовищі. Для цього пропонуються такі ключові управлінські механізми для впровадження трансформацій системи управління персоналом на засадах інтелектуального лідерства та інклюзії, прописані з описом кожного напрямку змін, механізм, характер впровадження, орієнтовні витрати та очікуваний вплив на мотиваційне ядро й інклюзивність HR-системи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Ключові управлінські механізми для впровадження трансформацій системи управління персоналом на засадах інтелектуального лідерства та інклюзії (джерело: авторська розробка)

Назва механізму	Характеристика механізму			
	Характер	Витрати	Вплив на мотиваційне ядро	Вплив на інклюзивність HR-системи
1. Інклюзивний аудит HR-процесів	Періодичний (раз на рік)	Середні	Формує прозорість і довіру	Виявляє бар'єри і сприяє рівному доступу
2. Програма розвитку інтелектуального лідерства	Постійний	Високі	Розвиває лідерів нової формації	Стимулює етичну відповідальність та емпатію
3. Платформа подання ініціатив (IdeaBox)		Низькі	Заохочує самоорганізацію і залученість	Дозволяє враховувати голос кожного
4. Цифрова HR-панель персональних траєкторій		Високі	Індивідуалізація мотивацій	Урахування потреб різних груп
5. Система зворотного зв'язку (інтерактивні опитування)	Періодичний (щоквартально)	Низькі	Оперативне коригування мотиваційних підходів	Зміцнення участі в прийнятті рішень

В. Регламентований процес впровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи

управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії. Оскільки рекомендації для підприємства щодо впровадження інклюзивної соціальної відповідальності (ICV) у трансформаційні зміни системи управління персоналом, орієнтовані на мотиваційні засади та інклюзію, то це враховано при створенні регламентованого опису процесу впровадження, а саме при формулюванні його завдань.

Основними завданнями етапів процесу впровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії є:

1. Інституціоналізація політики інклюзивної соціальної відповідальності:
 - розробка внутрішнього нормативного документа «Політика ICV у HR-трансформаціях», який фіксує зобов'язання підприємства щодо забезпечення рівного ставлення, участі, доступу до змін;
 - визначення механізмів регулярного перегляду політики з урахуванням думки працівників.
2. Інклюзивне стратегічне планування змін:
 - залучення представників усіх категорій працівників до стратегічних обговорень змін, через фокус-групи, опитування, employee board;
 - проведення оцінки впливу майбутніх змін на вразливі групи персоналу (наприклад, ВПО, працівники з інвалідністю, жінки 50+).
3. Інклюзивний аудит HR-процесів перед трансформаціями:
 - проведення ревізії поточних HR-практик щодо їхньої відкритості, прозорості та доступності;
 - визначення «бар'єрних точок» у доступі до рішень, навчання, розвитку для окремих груп працівників.
4. Розробка мотиваційної моделі, чутливої до інклюзії:
 - упровадження персоналізованої мотиваційної системи з урахуванням потреб різних груп (гнучкий графік, віддалена робота, додаткове менторство);

– визначення нематеріальних інструментів мотивації: визнання, залучення до інновацій, простір для самореалізації.

5. Побудова інклюзивної культури підтримки в період змін:

– навчання керівників принципам інклюзивного лідерства, управління змінами без дискримінації;

– упровадження програм менторства, реер-to-реер підтримки під час змін.

6. Інклюзивна комунікація трансформацій:

– забезпечення прозорості, доступної для всіх працівників комунікації про мету, етапи, результати трансформацій;

– створення каналів зворотного зв'язку, де працівники можуть ставити питання, висловлювати побоювання чи пропозиції щодо трансформацій.

7. Моніторинг і звітність щодо ІСВ у HR-трансформаціях:

– упровадження індикаторів (KPI) інклюзивності трансформацій: індекс залученості вразливих груп, рівень адаптації, індекс довіри;

– публікація щорічного звіту про дотримання інклюзивних принципів у трансформаційних HR-практиках.

Для вирішення завдань для кожного етапу впровадження інклюзивної соціальної відповідальності (ІСВ) у трансформаціях HR-системи потрібні відповідні управлінські інструменти (табл. 3.11), які використовуються на відповідних етапах (рис. 3.5).

Таблиця 3.11 – Систематизація управлінських інструментів за етапами процесу впровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії (джерело: авторська розробка)

Етап	Основні завдання	Управлінські інструменти
1	2	3
1. Інституціоналізація політики ІСВ	Розробка політики ІСВ у HR-трансформаціях Визначення	Корпоративні політики HR-платформи для збору фідбеку (Officevibe,

Продовження табл. 3.11

1	2	3
	механізмів перегляду	iii SurveyMonkey) Робочі групи з інклюзії Правовий аудит документів
2. Інклюзивне стратегічне планування змін	Залучення працівників до планування Оцінка впливу змін на вразливі групи	Фокус-групи, employee boards Pulse-опитування Stakeholder mapping Impact assessment matrix Inclusive Strategy Canvas
3. Інклюзивний аудит HR-процесів	Ревізія HR-практик Ідентифікація бар'єрних точок	HR D&I Audit Toolkit Карти доступності Gap-аналіз Employee journey mapping Гендерно-віковий аудит
4. Розробка мотиваційної моделі, чутливої до інклюзії	Персоналізована система мотивації Нематеріальна мотивація	Індивідуальні плани розвитку (IDP) Total rewards системи Motivation drivers matrix Опитування EVP Adaptive motivation design
5. Інклюзивна культура підтримки	Навчання керівників Менторство та peer-підтримка	Програми inclusive leadership Модулі change management Buddy-системи Наставництво (mentorship schemes) Soft-skills симуляції
6. Інклюзивна комунікація трансформацій	Доступна, прозора комунікація Зворотний зв'язок	Платформи внутрішньої комунікації (Slack, MS Teams) Мультиmodalні формати (відео, інфографіка) Town-halls, Q&A Feedback portals
7. Моніторинг звітність щодо ІСВ	i КРІ інклюзивності Звітність про результати трансформацій	HR-аналітика (Power BI, Tableau) Inclusion/Trust KPI Стандарти GRI Соціальні звіти (Social Impact Reports)• Inclusion index

Етапи представлено послідовно, проте процес коригування передбачатиме шість потенційно можливих ітерацій на попередні етапи.

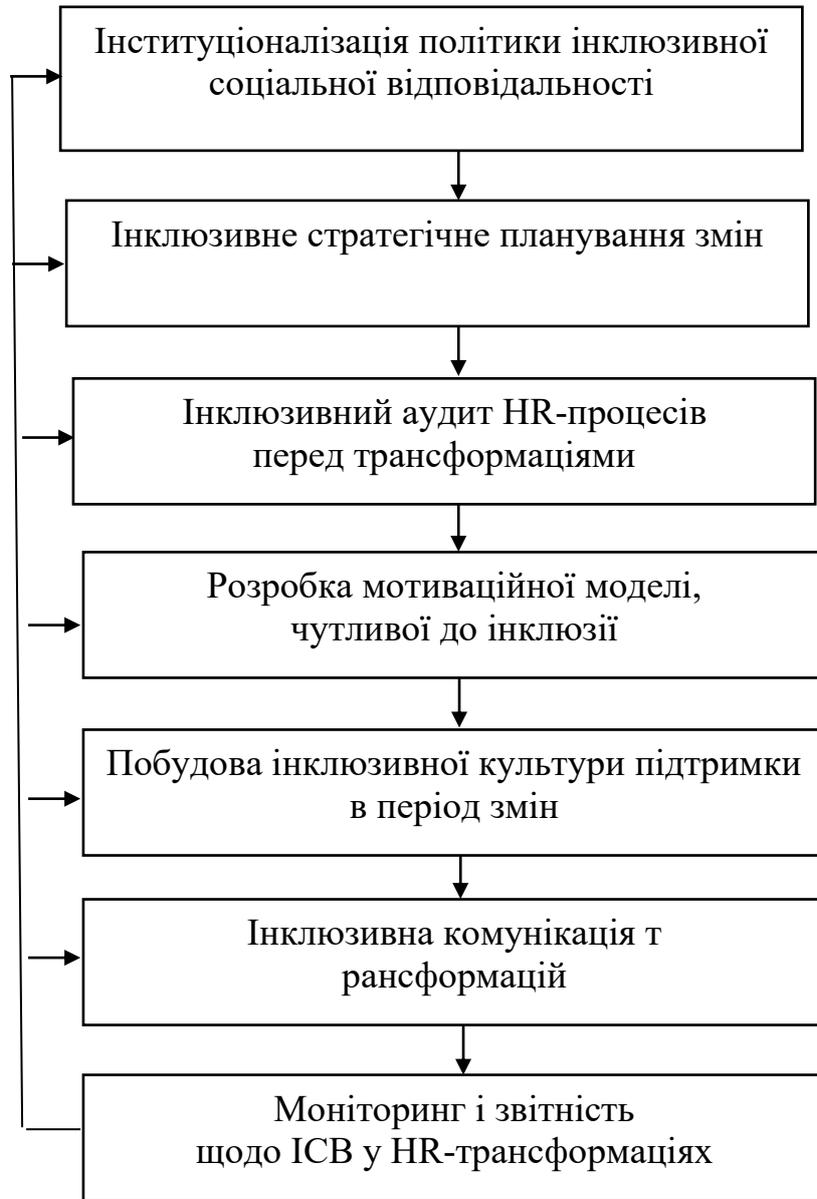


Рисунок 3.5 – Алгоритм впровадження інклюзивної соціальної відповідальності в HR-трансформаціях (джерело: авторська розробка)

Г. Заходи з мотивації інтелектуального лідерства за інклюзивно-інноваційним підходом. Загальним фоном мотивації є тенденції ринку праці, де роботодавці пропонують певні умови праці. Проведене дослідження в Україні та ОАЕ охопило професії, які є основою для інтелектуального лідерства у виробничій сфері, там де створюються базові інноваційні

технології. Це: порівняння середньої заробітної плати (технолога і конструктора) (рис.3.6), рівень попиту на інженерні спеціальності в ОАЕ (вакансії) (рис. 3.7), динаміка зростання вакансій в Україні (2019–2022) (рис. 3.8), глобальні тренди попиту до 2030 року (рис. 3.9), заробітна плата програмістів та тестувальників (США та ОАЕ) (рис. 3.10), попит на ІТ-спеціальності в ОАЕ (рис. 3.11).

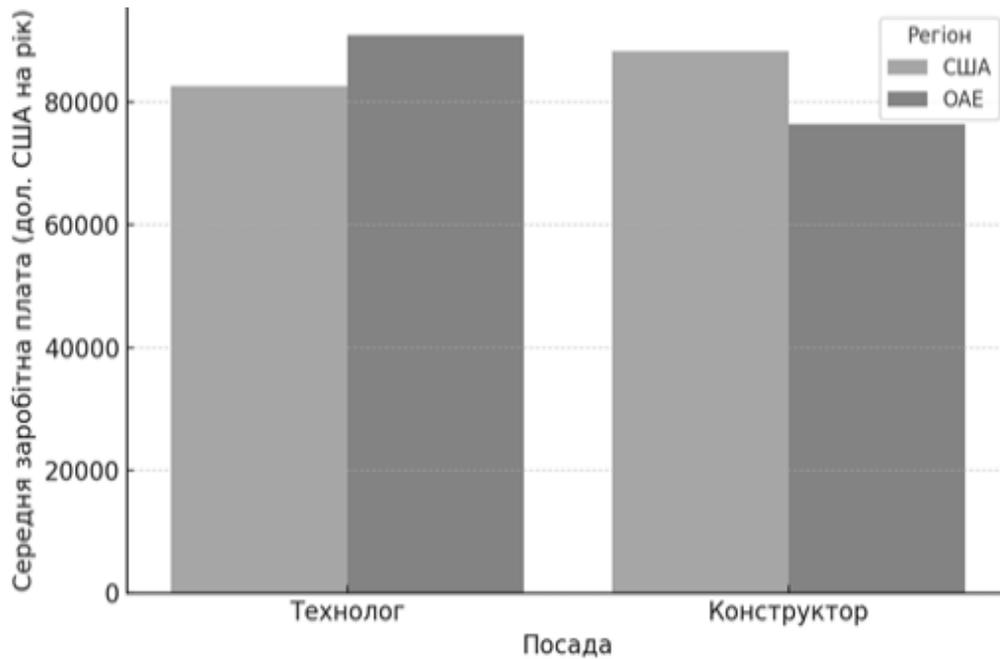


Рисунок 3.6 – Порівняння середньої заробітної плати технолога і конструктора (джерело: побудовано автором на підставі [131, 132])

Можливими причинами таких показників можуть бути: високий рівень технологічного розвитку в ОАЕ; зростаюча потреба в оптимізації виробничих процесів; залучення іноземних спеціалістів із високими зарплатними очікуваннями. Щодо подальших тенденцій, відзначимо, що очікується збереження високого рівня заробітної плати для обох професій, особливо в країнах з активною індустріалізацією. Зокрема, підвищений попит спостерігається на спеціалістів із досвідом у цифровому проєктуванні (CAD/CAM) та автоматизованому виробництві.

Відповідно до рис. 3.6, у США рівень оплати традиційно вищий: для

технолога – \$82 700/рік, для конструктора – \$88 300/рік. В ОАЕ ці показники складають відповідно \$91 000 та \$76 500, що свідчить про високу затребуваність технологів в еміратах. В той же час у США рівень заробітних плат у цій сфері залишається стабільно високим.

Таким чином, інженерні професії залишаються затребуваними (див. рис. 3.7), особливо в контексті відновлення економіки, проте потребують гнучкого кадрового планування та орієнтації на глобальні ринки.

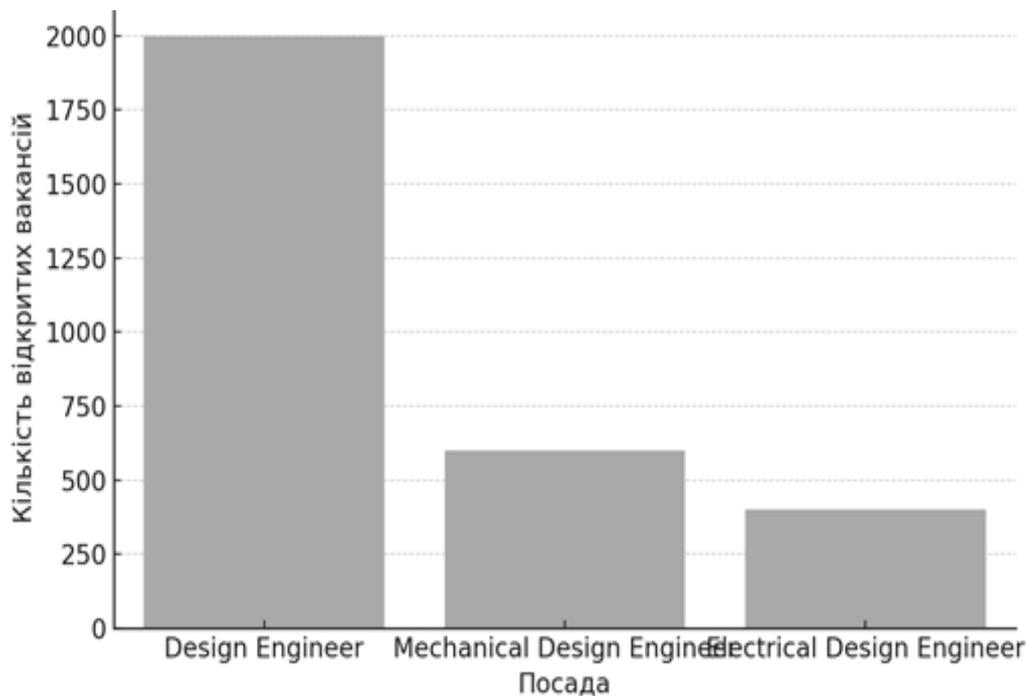


Рисунок 3.7 – Попит на інженерні спеціальності в ОАЕ (джерело: побудовано автором на підставі [133, 134])

Відповідно до рис. 3.7, найбільший попит спостерігається на позицію Design Engineer – близько 2000 вакансій. Також значний попит мають спеціалізації Mechanical Design Engineer і Electrical Design Engineer, що зумовлено активним розвитком будівельних і технологічних інфраструктурних проєктів у регіоні. Можливими причинами є:

- адаптація українських підприємств до сучасних виробничих стандартів;
- імпортозаміщення;

– розширення локального виробництва в умовах кризових викликів.

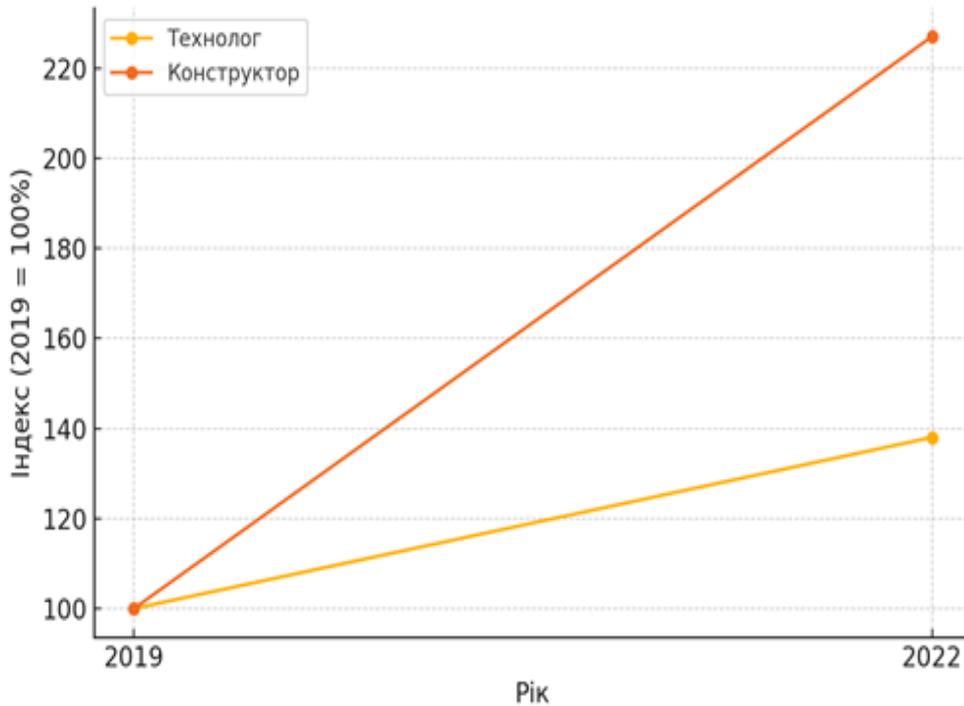


Рисунок 3.8 – Динаміка зростання вакансій в Україні (2019–2022)

(джерело: побудовано автором на підставі [116])

Можливими причинами такої динаміки є глобальна цифрова трансформація; автоматизація бізнес-процесів; розвиток індустрії 4.0; підвищення потреби в дата-аналітиці та хмарних рішеннях. Відповідно даним Work.ua, протягом останніх трьох років кількість вакансій за посадою «Технолог» зросла на 38%, а за посадою «Конструктор» – на 127%. Така суттєва динаміка підтверджує зростання попиту на інженерно-технологічні професії в Україні, що ймовірно пов'язано з індустріальним оновленням підприємств, модернізацією виробництв та переходом до нових технологічних стандартів. Зростання кількості вакансій свідчить про пожвавлення ринку праці та потребу у швидкій адаптації HR-систем до нових реалій.

Моніторинг вакансій на ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» [153, 154] доводить цю тенденцію, оскільки чисельність працівників підприємства з

чпсом зростає від 50 осіб до 250, повністю закривши технологічні вакансії. На момент польових досліджень вона складала 120 осіб.

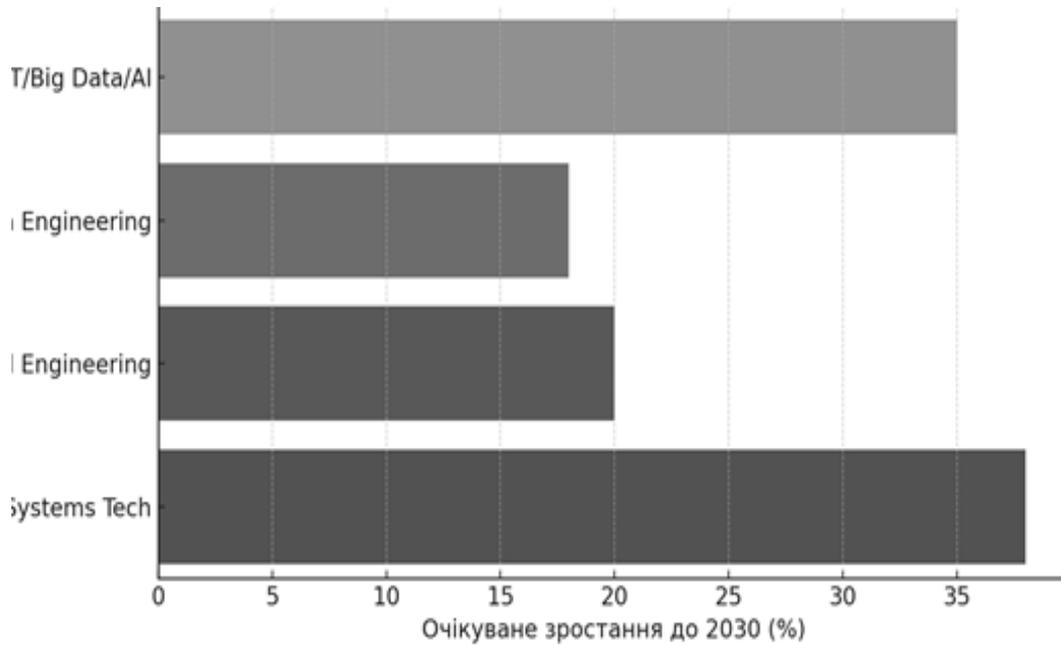


Рисунок 3.9 – Глобальні тренди попиту до 2030 року
(джерело: побудовано автором на підставі [134, 135])

Можливими причинами зростання вакансій в Україні також є вищий попит на програмістів через ширше охоплення сфер (від фінансів до e-commerce); обмежена кількість кваліфікованих QA-фахівців у регіоні; значна залежність від міжнародних проєктів. Відповідно до рис. 3.9, найбільший приріст очікується в категоріях Cloud & Systems Tech 38% та AI/Big Data 35%, що обумовлено цифровізацією та автоматизацією. Також прогнозується стійкий попит на інженерів-дизайнерів 18–20%, особливо у сфері інфраструктурних проєктів і «розумного» виробництва.

Крім того, до можливих причин такої динаміки можна віднести: збільшення інвестицій у діджиталізацію,

- кібербезпеку та автоматизацію в ОАЕ;
- масове впровадження smart city рішень;
- підтримка стартапів у сфері ІТ.

Таким чином, підприємствам необхідно вже сьогодні інтегрувати тренди майбутнього у свою кадрову політику, зокрема через розвиток інклюзивних інноваційних стратегій.

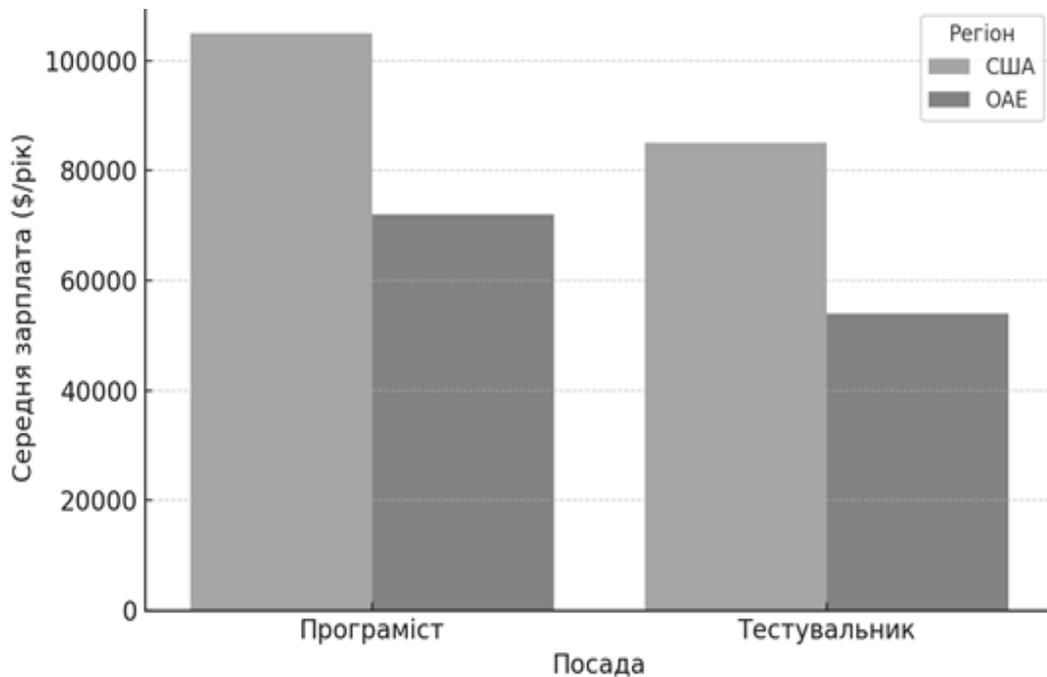


Рисунок 3.10 – Заробітна плата програмістів та тестувальників (США та ОАЕ) (джерело: побудовано автором на підставі [135, 136])

Причинами таких показників є стрімкий розвиток ІТ-сектору, особливо у сферах розробки продуктів, стартапів і цифрових платформ; висока конкуренція за кваліфікованих програмістів; нижча оплата праці тестувальників через автоматизацію процесів тестування. Відзначаються такі подальші тенденції: очікується подальше зростання зарплат для розробників, особливо з навичками у штучному інтелекті, blockchain та хмарних обчисленнях. Для тестувальників актуально здобувати компетенції в автоматизованому тестуванні та QA-інжинірингу.

Можливими причинами також можна визначити: урядові програми цифрової трансформації (Smart Dubai, UAE Digital Government); високий попит на рішення у сферах кібербезпеки, охорони здоров'я та фінансових технологій; створення міжнародних ІТ-хабів і технопарків. Відомо, що

середня зарплата програмістів у США становить близько \$105 000 на рік, а в ОАЕ – \$72 000. Для тестувальників цей показник нижчий: \$85 000 у США та \$54 000 в ОАЕ. Це вказує на більшу цінність розробників на глобальному ринку та стримане зростання середньої заробітної плати у сфері цифрових інновацій та їх супроводження на підприємствах.

Відзначимо, що подальшими тенденціями є зростання попиту на DevOps-інженерів, фахівців з аналізу даних та кібербезпеки. Пріоритетними залишаються технології штучного інтелекту, інтернету речей та цифрової медицини (рис.3.11).

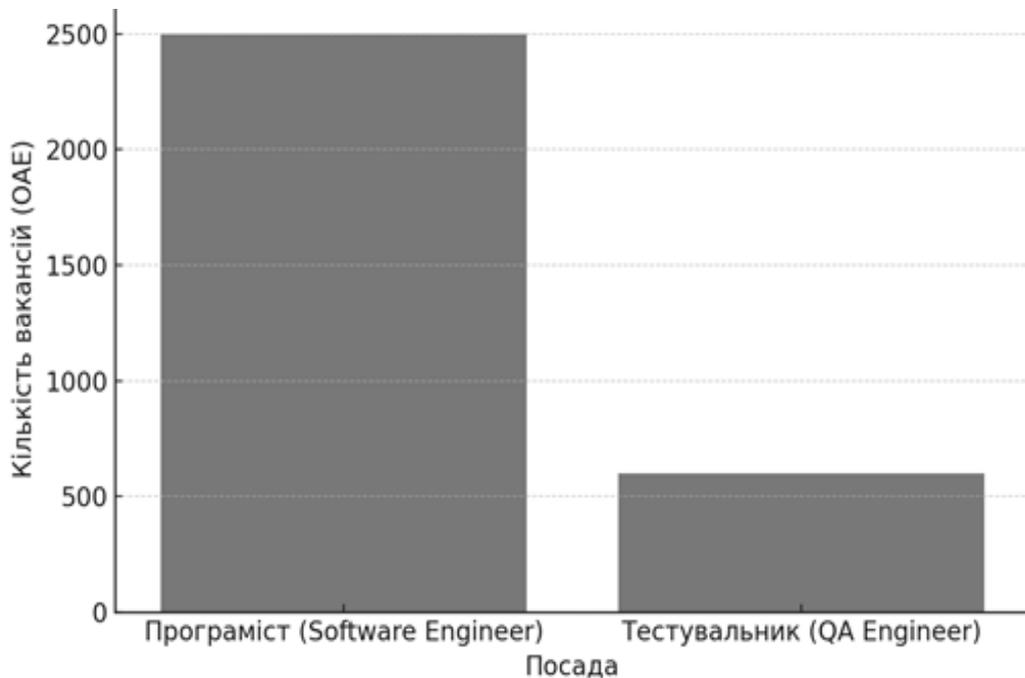


Рисунок 3.11 – Попит на ІТ-спеціальності в ОАЕ (кількість вакансій)
(джерело: побудовано автором на підставі [133, 137])

Подальшими тенденціями є зростання попиту на DevOps-інженерів, фахівців з аналізу даних та кібербезпеки, а пріоритетними залишаються технології штучного інтелекту, інтернету речей та цифрової медицини.

Слід відзначити такі можливі причини останнього як: урядові програми цифрової трансформації (Smart Dubai, UAE Digital Government); високий попит на рішення у сферах кібербезпеки, охорони здоров'я та фінансових

технологій; створення міжнародних IT-хабів і технопарків.

У 2025 році в ОАЕ налічується понад 2500 вакансій на позиції програмістів (Software Engineers) та понад 600 – для тестувальників (QA Engineers). Високий попит спричинений цифровізацією послуг, впровадженням smart-рішень та розвитком IT-кластерів у Дубаї та Абу-Дабі. IT-фахівці, особливо зі знанням Python, JavaScript, DevOps та автоматизованого тестування, мають значну конкурентну перевагу. Це підтверджує, що ОАЕ інтенсивно трансформується в інноваційну цифрову економіку, що створює вікно можливостей для релокації українських спеціалістів та розширення бізнесу.

Заходи з мотивації інтелектуального лідерства за інклюзивно-інноваційним підходом, враховуючи попит на ринку праці на фахівців, які є потенційними інтелектуальними лідерами, мають бути стратегічно спрямовані на розвиток компетенцій, що поєднують знання, креативність, адаптивність та емпатію. Продовжуючи логіку мотиваційного впливу, доцільно впроваджувати такі заходи:

а) програми менторства з інноваційним фокусом, у яких потенційні лідери отримують можливість вести команду у невеликих проєктах з розробки нових рішень, що посилює їх управлінські та інноваційні навички;

б) ганти на реалізацію внутрішніх ініціатив – підприємство формує фонд підтримки ідей працівників, що сприяє появі активних новаторів та розкриттю лідерського потенціалу;

в) персоналізовані траєкторії розвитку, що включають участь у навчальних програмах зі стратегічного мислення, цифрової трансформації, soft skills, емоційного інтелекту, соціального впливу;

г) інтеграція в стратегічні рішення підприємства через робочі групи, що забезпечує залучення лідерів до формування бачення і політик компанії з акцентом на інклюзію;

д) гейміфікація лідерства та системи відзнак, що визнають і результати, і зусилля, соціальну чутливість та здатність об'єднувати команду;

е) розвиток внутрішньої експертизи через платформи обміну знаннями, де лідери можуть ділитися досвідом, проводити вебінари, бути фасилітаторами змін.

Ці заходи формують мотиваційне середовище, де інтелектуальне лідерство не лише заохочується, а й визнається ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства в інклюзивно-інноваційному контексті.

За допомогою експертів проведено рейтингування заходів з мотивації інтелектуального лідерства за пріоритетністю (тобто стратегічною важливістю для формування інтелектуального лідерства) та доступністю (тобто простотою впровадження для малого/середнього бізнесу).

У проведеному рейтингуванні заходів із мотивації інтелектуального лідерства за інклюзивно-інноваційним підходом було використано експертно-оцінювальну методика, що базується на багатокритеріальному аналізі, має просте застосування в умовах обмеженого часу та можливість адаптації під галузь/рівень підприємства, тому підходить для малого, середнього й великого бізнесу.

Використаний метод – це бальна експертна оцінка за шкалою 1–5 балів. Для кожного заходу експерти (HR-фахівці, управлінці, лідери команд) оцінили два ключові критерії:

- а) пріоритетність (важливість для трансформаційної мети);
- б) доступність реалізації (ресурсна та організаційна можливість).

Формула розрахунку узагальненого рейтингу:

$$R_i = \alpha \cdot P_i + \beta \cdot D_i \quad (3.4)$$

де:

R_i – інтегральний рейтинг заходу i ;

P_i – бал за пріоритетністю;

D_i – бал за доступністю;

$\alpha=0.6$, $\beta=0.4$ — вагові коефіцієнти (пріоритетність має більшу вагу).

Критеріями рейтингування обрано пріоритетність впровадження та доступність за ознакою потребних інвестиційних ресурсів (табл.3.12)

Таблиця 3.12 – Критерії рейтингування заходів з мотивації інтелектуального лідерства (джерело: авторська розробка за підходами [147-152])

Критерій	Трактування граничних значень отриманих результатів	
	Бал 1 (низький)	Бал 5 (високий)
1. Пріоритетність	Не впливає на мотивацію інтелектуального лідерства	Ключовий драйвер системної трансформації
2. Доступність	Вимагає значних інвестицій/організаційних зусиль	Реалізується внутрішніми ресурсами/легко масштабований

У підсумку отримано такі результати рейтингування заходів з мотивації інтелектуального лідерства (табл. 3.13):

Таблиця 3.13 – Бальна експертна оцінка за шкалою 1–5 балів заходів з мотивації інтелектуального лідерства за пріоритетністю та доступністю (джерело: авторська розробка)

Захід	Пріоритетність	Доступність	Коментар
1	2	3	4
1. Персоналізовані траєкторії розвитку	4	3	Потребує інвестицій у навчання, але критично важливий для формування лідерського потенціалу.
2. Програми менторства з інноваційним фокусом	4	4	Високий потенціал при мінімальних витратах; можливо реалізувати внутрішнім ресурсом.
3. Гранти на реалізацію внутрішніх ініціатив	3	2	Ефективний інструмент, але вимагає бюджету та прозорого управління.
4. Інтеграція в стратегічні рішення через робочі групи	4	3	Потребує готовності керівництва делегувати відповідальність.
5. Гейміфікація	2	4	Доступно, мотивує молодь,

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4
лідерства та система відзнак			але має обмежений довгостроковий ефект.
6. Розвиток внутрішньої експертизи через платформи обміну знаннями	3	3	Необхідна організаційна культура відкритості; складніше без цифрових рішень.

З даних табл.3.13 випливає, що: по-перше, найбільш пріоритетними є персоналізовані траєкторії розвитку, менторство та інтеграція в стратегічні рішення; по-друге, найбільш доступним до впровадження є гейміфікація, менторство та визнання внеску через нагороди. Це означає, що *оптимальна стратегія полягатиме поєднанні одного ресурсоємного заходу з двома швидко реалізованими для балансу між ефектом та доступністю.*

Враховуючи наведене за даною методикою проведене рейтингування заходів, запропонованих для ТОВ «Експедитор» (табл.3.14).

Таблиця 3.14 – Рейтинг заходів з мотивації інтелектуального лідерства ТОВ «Експедитор» за пріоритетністю та доступністю (*джерело: авторська розробка*)

Назва заходу	Рейтинг за критеріями (1–5)		Інтегральний рейтинг
	пріоритетність	доступність	
1	2	3	4
1. Запровадження менторських програм	5	4	4.6
2. Регулярні сесії фідбеку та обговорень	5	4	4.6
3. Публічне визнання інноваційних ініціатив	4	5	4.4
4. Формування індивідуальних треків розвитку	5	3	4.2
5. Створення платформи для генерації ідей (IdeaBox)	4	4	4.0
6. Програми підвищення	4	3	3.6

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
кваліфікації з лідерства			
1. Інклюзивні конкурси інновацій	3	4	3.4
2. Фінансові бонуси за лідерські ініціативи	4	2	3.2

Для подальшого моніторингу та оцінювання інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та засадах інклюзії необхідно впровадити *системний аналітичний інструментарій*, здатний урахувати як інноваційні виклики, так і соціальні виміри. У межах запропонованої моделі інклюзивно-інноваційного розвитку HRM доцільно досліхатися позиції [84, с. 139] та аргументовано застосовувати *шість інструментів*, кожен з яких має специфічне функціональне значення:

1. PESTLE-аналіз – інструмент аналізу макрооточення підприємства, що дозволяє враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які безпосередньо впливають на трансформацію HR-політик, включаючи впровадження інклюзії, цифровізації та соціальної відповідальності [165-167].

2. SWOT-аналіз – універсальний інструмент для діагностики внутрішнього потенціалу HR-системи щодо інклюзивних практик, зокрема через виявлення сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей/загроз для впровадження політик рівності, відкритості та інновацій [168-170].

3. Матриця BCG – дозволяє здійснювати аналіз стратегічного портфеля HR-проектів або внутрішніх ініціатив (наприклад, освітніх, інклюзивних, цифрових), що націлені на розвиток кадрового капіталу та інноваційної спроможності персоналу [171-173].

4. Аналіз конкурентів – спрямований на вивчення практик інших підприємств у сфері управління персоналом, зокрема у контексті інклюзії,

етичного лідерства, підтримки різноманіття та інноваційних механізмів мотивації [174-176].

5. Аналіз ланцюга створення вартості – дозволяє оцінити HR-процеси як частину ланцюга доданої вартості, де важливою складовою є оцінка соціальної ефективності, екологічної стійкості та ціннісної пропозиції підприємства з точки зору внутрішнього клієнта (персоналу) [177-179].

6. Сценарний аналіз – надає можливість моделювати декілька варіантів трансформації HRM з урахуванням інклюзивно-інноваційних змін, зокрема в умовах ризиків, викликів воєнного часу або змін соціальної структури персоналу [180-182].

Кожен з наведених інструментів по-різному враховує ключові напрями інклюзивно-інноваційної трансформації HRM (рис.3.12):

- інклюзивність управлінського впливу оцінюється переважно через SWOT-аналіз та аналіз конкурентів, які дозволяють виявити внутрішній потенціал для різноманітності та оцінити стратегії конкурентів у сфері інклюзії;

- інноваційність управлінських рішень та технологій найкраще виявляється через PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю BCG та сценарний аналіз – це дозволяє визначити як впроваджувати нові підходи до цифровізації HRM, так і оцінити ризики інноваційних змін;

- соціальна відповідальність аналізується через PESTLE, SWOT, аналіз вартості та аналіз конкурентів, де враховуються екологічні, етичні та культурні аспекти, важливі для підтримки мотиваційної моделі інтелектуального лідерства.

Інтеграція цих інструментів у систему HR-менеджменту дозволяє підприємству здійснювати проактивний моніторинг і стратегічне управління трансформацією кадрової політики з орієнтацією на сталий розвиток.

При цьому слід зазначити, що з наведених інструментів лише SWOT-аналіз охоплює усі три ключові виміри – інклюзивність, інноваційність і соціальну відповідальність (див. рис. 3.12).

Інструмент менеджменту	⇒	Інклюзивність	Інноваційність	Соціальна відповідальність
		↓	↓	↓
1. PESTLE-аналіз	⇒	+	+	
2. SWOT-аналіз	⇒	+	+	+
3. Матриця BCG	⇒	+		
4. Аналіз конкурентів	⇒	+		
5. Аналіз ланцюга створення вартості	⇒		+	
6. Сценарний аналіз	⇒		+	

Рисунок 3.12 – Ключові напрями інклюзивно-інноваційної трансформації HRM (джерело: авторська розробка)

Додатково до вже використаних інструментів (PESTLE, SWOT, BCG, аналіз конкурентів, аналіз ланцюга вартості, сценарний аналіз), доцільно інтегрувати ще один потужний інструмент – Balanced Scorecard (BSC) або Систему збалансованих показників [183-185], оскільки вона дозволяє перетворити стратегічні цілі на набір кількісних і якісних показників у чотирьох ключових площинах: фінанси, клієнти (внутрішні та зовнішні), внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Такими індикаторами для HRM-BSC можуть бути: частка персоналу з вразливих груп, які підвищили кваліфікацію; індекс залученості персоналу до інновацій; середній час адаптації нових співробітників; кількість впроваджених ініціатив з IdeaBox тощо.

Аргументами на користь цього інструменту є таке:

– інклюзивність відображують площини «навчання та розвиток» і «внутрішні процеси»: показники залучення, рівного доступу, кадрової культури;

– інноваційність інтегрується через КРІ щодо цифровізації HRM, впровадження нових підходів, інноваційної активності персоналу;

– соціальна відповідальність – через показники, пов’язані з клієнтським досвідом (внутрішні клієнти – працівники), екологічною/соціальною ефективністю HR-політик.

Додання BSC до інших інструментів надає переваги, оскільки:

- а) поєднує операційний контроль і стратегічне бачення;
- б) дозволяє моніторити динаміку змін у HRM та прив’язати їх до загальної результативності підприємства;
- в) підтримує вимірювання ефективності трансформацій в режимі реального часу на основі обраних КРІ.

Розрахунок показників інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій, соціальної відповідальності доцільно здійснювати за методикою, розробленою представником наукової школи інноваційної трансформатики Одеської політехніки Джаханом Фавзі Салемом Ісмаїлем у [84, с. 232], адаптованої до оцінювання інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та засадах інклюзії (додаток Б.4).

Відтак, розроблені рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом свідчать, що ефективна інституціоналізація інклюзії, впровадження мотиваційної моделі інтелектуального лідерства, розвиток цифрових HR-інструментів та підтримка ініціативності працівників створюють основу для формування стійкої, гнучкої та інноваційної кадрової системи, здатної адаптуватися до викликів і забезпечити високий рівень залученості та соціальної справедливості. Рекомендована система дій забезпечує стратегічний підхід до перетворень у сфері управління персоналом, поєднуючи соціальну відповідальність, інноваційність і мотиваційний розвиток як цілісний механізм розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У розділі запропоновано інклюзивно-інноваційний підхід, розроблено модель та перспективні напрями трансформації системи управління персоналом підприємства за цим підходом. Визначено наступне:

1. *Розроблено та обґрунтовано інклюзивно-інноваційний підхід до управління персоналом, який полягає в поєднанні принципів соціальної рівності, різноманіття та залученості з активним використанням інноваційних технологій і стратегій для розвитку людського капіталу. Він може стати сучасною управлінською парадигмою, яка інтегрує принципи соціальної рівності, різноманіття та залученості з інноваційними технологіями для всебічного розвитку людського капіталу. Його суть полягає у формуванні умов, що забезпечують рівний доступ кожного працівника до професійного зростання, ресурсів та участі в інноваціях – незалежно від соціального чи фізичного статусу. Перехід до інклюзивно-інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. А його реалізація вимагає цифровізації HR-процесів, впровадження адаптивних моделей зайнятості, інклюзивного навчання та управління на основі аналітичних даних, при цьому зберігаючи фокус на людяності, соціальній справедливості та цілях сталого розвитку.*

2. *Розроблена модель трансформації системи управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом репрезентує нову логіку HRM, яка інтегрує принципи соціальної справедливості, різноманіття та інноваційності в усі функції управління персоналом – від стратегії до повсякденної практики. Її структура охоплює змістовну концепцію інклюзивності, гнучкі HR-процеси, цифрові інструменти, інноваційно-культурне середовище та механізми моніторингу, що забезпечують організаційну адаптивність до змін. Системоутворюючим центром цієї моделі виступає мотиваційне ядро,*

сформоване навколо ціннісної залученості працівників, де ключову роль відіграє інтелектуальне лідерство, кар'єрна справедливість, психологічна безпека та участь у процесах інновацій. Особливістю моделі є те, що інклюзивність розглядається не як допоміжний елемент соціальної політики, а як стратегічна умова ефективного розвитку. Результатом застосування такого підходу стає формування сприятливого середовища для розкриття потенціалу персоналу та підвищення загальної інноваційної спроможності підприємства. Це дає змогу трансформувати HR-систему в гнучкий механізм підтримки змін та стійкого зростання.

3. Доведено, що системи управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом (HR-система) має бути не лише ефективною, а й етичною, інклюзивною та відкритою до співучасті всіх категорій персоналу у прийнятті рішень і творенні змін. Особливий акцент зроблено на інклюзивних HR-практиках і створенні цілісного інноваційного середовища, де цифровізація та цінності взаємодії взаємопосилують одне одного. *Запропоновано етапи створення моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, за якими трансформація системи управління персоналом не є лише функціональним оновленням, а виступає стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, що сприяє його соціальній відповідальності, інноваційності та конкурентоспроможності. Комплексність моделі дозволяє узгодити інтереси різних стейкхолдерів та формувати довгострокову кадрову стратегію. Її реалізація також зменшує організаційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів та втратою знань. У результаті формується система управління персоналом нового типу – відкрита до змін, чутлива до потреб працівників і здатна підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах невизначеності.*

3. *Обґрунтовано мотиваційне ядро моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, яке формується навколо ідеї ціннісної залученості персоналу, а мотивація виходить за межі матеріального стимулювання і базується на поєднанні*

індивідуального розвитку, соціальної значущості праці та можливості впливати на інноваційні зміни. В основу ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом покладено гуманістичну мотивацію, а процесом його створення є поетапна інтеграція гуманістичних, цифрових та стратегічних рішень для формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу, що охоплює як ціннісне наповнення, так і організаційно-технологічні аспекти. Його механізмами запропоновано сенсотворення, культура інклюзії, цифрову та соціальну підтримку, кар'єрну справедливість, психологічну безпеку, участь в інноваціях, інтелектуальне лідерство.

4. *Розроблено та обґрунтовано модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства як цілісну систему, яка будується на підставі принципів рівного доступу, інноваційного оновлення та соціальної відповідальності в управлінні персоналом, технологіями та організаційною культурою підприємства. Головною ідеєю моделі висунуто те, що інклюзивне інноваційне середовище являє собою не лише технічну інфраструктуру чи сукупність інструментів, а передусім ціннісно орієнтовану систему, яка дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, соціально відповідальним і відкритим до різноманітності. Запропоновано її сім етапів та завдання для кожного. Зазначено, що створення моделі трансформації управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом є не разовою зміною, а системною поетапною перебудовою процесів та механізмів управління персоналом.*

5. *Обґрунтовано доцільність методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та впливу останнього на об'єкт і процес оцінки. Обрано та аргументовано вибір комбінованого методичного підходу, що інтегрує індексно-аналітичну модель, баланс інтересів стейкхолдерів та методи соціально-економічної діагностики. Кожен з цих інструментів вирішує свою задачу, доповнюючи загальну діагностику: індексно-аналітична модель забезпечує кількісне вимірювання ключових показників та формалізацію*

результатів оцінки для порівняння; критично важливе для інклюзивності балансування інтересів – врахування думок та очікувань різних груп персоналу; соціально-економічна діагностика – взаємозв'язки між ефективністю HRM і чинниками інклюзивності, визначити вплив управлінських рішень на інноваційну динаміку. Обґрунтовано, що інклюзивно-інноваційне середовище змінює об'єкт та процес оцінки: перший – від традиційної оцінки результативності персоналу до оцінки здатності HR-системи створювати інклюзивне середовище, сприятливе для інновацій, другий – в бік більш інтерактивної, адаптивної та періодичної практики

6. Розроблено методику та запропоновано показники щодо оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. *Розроблена та апробована на трьох підприємствах лінійна регресійна індексно-аналітична модель* визначає рівень інноваційного розвитку підприємства, що розглядається як функція трьох груп чинників – соціальні, організаційні, інтелектуальні через множину індексів цих характеристик. Здійснено порівняльну характеристику формату участі стейкхолдерів в управлінні персоналом та оцінено відкритість підприємств до інклюзії.

7. Висвітлено *склад потрібних вхідних даних для розрахунку та рекомендованих форм звітності*. Запропоновано формалізовані шаблони: журналу подання інноваційних ідей (IdeaBox / Innovation Log), який дозволяє фіксувати ініціативи працівників, відстежувати їх розгляд та впровадження, сприяючи розвитку внутрішньої інноваційної культури; звіту з оцінки когнітивної гнучкості, який структурує результати HR-тестів і тренінгів, відображаючи рівень адаптивності, гнучкого мислення та здатності до проблемного вирішення у співробітників; звіту з корпоративного опитування про цінності з акцентом на інклюзію, який дозволяє виміряти сприйняття принципів рівності, поваги та справедливості в організації, що є основою для формування інклюзивної культури.

8. *Обґрунтовано основні перешкоди застосування методики оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. та запропоновано запобіжні заходи. Їх типологізовано як перешкоди методологічної, організаційної, технічної та психологічної природи. Запобіжними заходами визначено роз'яснювальну роботу з персоналом, цифрову трансформацію HR-системи, адаптацію міжнародних підходів, підтримку інклюзивної культури зверху у адміністративним спосіб.*

9. Розроблені рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії формують відповідні заходи та оцінюють чотири об'єкти. По-перше, інституціоналізацію інклюзивних практик у всіх HR-процесах як засіб підвищення ефективності кадрової політики. По-друге, інтелектуальне лідерство як мотиваційне ядро трансформацій, що посилює адаптивність HR-системи до змін та викликів. Його впровадження через менторство, розвиток емоційного інтелекту та підтримку ініціативності сприяє формуванню середовища, орієнтованого на змістовне зростання персоналу. По-третє, цифровізацію та вбудовані механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно враховувати потреби працівників, що є критично важливим у контексті високої турбулентності середовища. Це забезпечує гнучкість HR-системи й підвищує рівень довіри до управлінських рішень. І наостанок, по-четверте, впровадження мотиваційних заходів, орієнтованих на підтримку вразливих груп, розвиток інноваційної культури та визнання внеску кожного працівника, створює умови для стійкої інклюзивної трансформації. Це сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню корпоративного клімату та зростанню продуктивності.

У підсумку апробація розробленого автором відповідного методичного інструментарію та методик довела його реалістичність та практичну цінність, а завершене дослідження підтвердило висунуту робочу гіпотезу дисертації.

У підсумку апробація розробленого автором відповідного методичного інструментарію та методик довела його реалістичність та практичну цінність, а завершене дослідження підтвердило висунуту робочу гіпотезу дисертації.

Основні результати та положення розділу 3, висвітлено автором у таких працях, наведених у Додатку А: [1, 4, 5, 6, 8, 10].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, яке полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів трансформації системи управління персоналом підприємств на засадах інклюзивно-інноваційного підходу та відповідного управлінського інструментарію, розробки відповідного інструментарію та рекомендацій.

Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. *Теоретичний базис системного управління персоналом підприємства доповнено характеристикою її сутності та завдань в умовах інноваційного розвитку через їх ретроспективні зміни, вплив інклюзивності та еволюцію принципів управління персоналом від адміністративно-інструктивних до стратегічно-гнучких, цифрово обґрунтованих, екологічно та соціально чутливих.* Сутність системи управління персоналом в умовах інноваційного розвитку полягає в створенні сприятливих умов для залучення, розвитку, мотивації та збереження працівників, які здатні генерувати та реалізовувати нові ідеї. *Інклюзивна соціальна відповідальність – стратегічно важлива функція, що забезпечує глибоку перебудову внутрішніх систем підприємства, а не лише зовнішній імідж або відповідність стандартам.* Її ознаки стратегічна цінність, соціально відповідальні відносини зі стейкхолдерами, екологічна стійкість, управління впливом на співтовариства, відкритий моніторинг і нефінансова звітність.

2. *Структурно-змістовну характеристику і типологізацію трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств доповнює опис інноваційних викликів та інклюзивної соціальної відповідальності.* Зазначено, що сталий розвиток є як напрямом, так і обмеженням для інновацій, а інновації, у свою чергу, можна розглядати як засіб досягнення сталості. Поєднання інноваційного та сталого розвитку створює нову реальність викликів для підприємства в контексті управління персоналом. Ці

виклики стосуються як кадрових рішень, так і глибших питань – культури, стратегій, цінностей і взаємодії з персоналом. Йдеться про формування нових компетентностей, зміну моделі мотивації, управління різноманіттям та інклюзією, управління стресом і невизначеністю на постійній основі, рекрутинг у висококонкурентному середовищі, інституціалізацію ESG-принципів у HR-політику, інтеграцію цифрових інструментів з урахуванням сталості.

3. *Розроблені науково-методичні підходи до оцінювання структурних та якісних характеристик персоналу підприємств* враховують інклюзивність в системі управління персоналом підприємства через соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники. Вони охоплюють чотири ключові напрями трансформації в управлінні персоналом: система управління персоналом, трансформація HR, інтелектуальне лідерство та інклюзивний інноваційний розвиток, які відображають не лише реакцію на поточні виклики (війна, цифровізація, демографічні зміни), але й свідомий стратегічний поворот у бік сталого, інклюзивного та якісного управління людським капіталом. Відмічено глибоку трансформацію підходів до управління персоналом у чотирьох напрямках: інклюзивності як стратегічної цінності; інноваційності як операційної норми; лідерства як інтелектуального впливу; HR як функції не лише адаптації, а й перетворення. Водночас ринок праці орієнтується на спеціалістів із високою адаптивністю до технологічних змін, здатністю до міждисциплінарного мислення та безперервного професійного розвитку. Структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств в світі, Україні та ОАЕ доводять важливість інноваційних, цифрових, ESG та інклюзивних професій, які поєднують креативність, технологічну обізнаність, здатність до міждисциплінарної взаємодії та гнучкість у змінному середовищі.

4. *Проведена діагностика рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах* дозволила оцінити інклюзивність його соціальної відповідальності та віднести до основні напрямків їх змін

інтелектуальне лідерство. Доведено доцільність системного підходу до оцінювання трьох ключових груп чинників інклюзивності (соціальних, організаційних та інтелектуальних) через впровадження спеціалізованої методики, яка базується на кількісних та якісних індексах. Практична апробація методики на трьох підприємствах виявила не лише критичні бар'єри у формалізації HR-процедур, залученні вразливих груп та впровадженні інновацій, але й підтвердила, що навіть за обмежених ресурсів можливо підвищити рівень інклюзивності завдяки цілеспрямованим змінам. За допомогою обрано інструментарію оцінювання встановлене існування чітко простежуваного зв'язку між рівнем інклюзивності й здатністю підприємства до інновацій, а також доцільність використання такої діагностики в управлінській практиці. підприємства мають суттєвий потенціал до трансформації HR-систем в інноваційному та інклюзивному напрямі, проте цей потенціал часто реалізується фрагментарно, без системної інтеграції в загальну кадрову стратегію. Найкраще розвиненими напрямками інноваційності в HR-сфері є цифровізація, гнучкі форми зайнятості, наставництво та політика рівних можливостей. підтвердили існування трьох типів підприємств – інноваційно-орієнтованих, традиційних і інклюзивно-свідомих. Це свідчить про неоднорідність підходів до розвитку управління персоналом (HRM) і потребує диференційованих стратегій підтримки трансформації його систем (HR-систем), форм та підходів.

5. Розроблено та обґрунтовано інклюзивно-інноваційний підхід до управління персоналом, який полягає в поєднанні принципів соціальної рівності, різноманіття та залученості з активним використанням інноваційних технологій і стратегій для розвитку людського капіталу. Перехід до інклюзивно-інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. Розроблена модель трансформації системи управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом репрезентує нову логіку HRM, яка

інтегрує принципи соціальної справедливості, різноманіття та інноваційності в усі функції управління персоналом – від стратегії до повсякденної практики. Її структура охоплює змістовну концепцію інклюзивності, гнучкі HR-процеси, цифрові інструменти, інноваційно-культурне середовище та механізми моніторингу, що забезпечують організаційну адаптивність до змін. Системоутворюючим центром цієї моделі виступає мотиваційне ядро, сформоване навколо ціннісної залученості працівників, де ключову роль відіграє інтелектуальне лідерство, кар'єрна справедливість, психологічна безпека та участь у процесах інновацій. Його механізмами запропоновано сенсотворення, культура інклюзії, цифрову та соціальну підтримку, кар'єрну справедливість, психологічну безпеку, участь в інноваціях, інтелектуальне лідерство.

6. *Розроблено інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища.* Застосовано комбінований методичний підхід, що інтегрує індексно-аналітичну модель, баланс інтересів стейкхолдерів та методи соціально-економічної діагностики для вирішення своїх задач, доповнюючи загальну діагностику. Індексно-аналітична модель забезпечує кількісне вимірювання ключових показників та формалізацію результатів оцінки для порівняння; критично важливе для інклюзивності балансування інтересів – врахування думок та очікувань різних груп персоналу; соціально-економічна діагностика – взаємозв'язки між ефективністю HRM і чинниками інклюзивності, визначити вплив управлінських рішень на інноваційну динаміку.

7. *Розроблено та аргументовано науково-методичні рекомендації щодо запровадження інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії,* науково-методичний підхід яких враховує, що: а) інституціоналізація інклюзивних практик у всіх HR-процесах є не лише інструментом соціальної справедливості, а й засобом підвищення ефективності кадрової політики; б) інтелектуальне лідерство як новація

мотиваційного ядра трансформацій посилює адаптивність HR-системи до змін та викликів та сприяє формуванню середовища, орієнтованого на змістовне зростання персоналу; цифровізація та вбудовані механізми зворотного зв'язку дозволяють оперативно враховувати потреби працівників, що є критично важливим у контексті високої турбулентності середовища. Це забезпечує гнучкість HR-системи й підвищує рівень довіри до управлінських рішень; впровадження мотиваційних заходів, орієнтованих на підтримку вразливих груп, розвиток інноваційної культури та визнання внеску кожного працівника, створює умови для стійкої інклюзивної трансформації.

Апробація розробленого автором прикладного методично-аналітичного інструментарію (додаток В) довела його реальний характер. За підсумками проведеного дослідження його робочу гіпотезу дисертації в цілому підтверджено.

За підсумками проведеного дослідження його робочу гіпотезу дисертації в цілому підтверджено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
3. Fayol H. General and Industrial Management. Pitman Publishing, 1949. 148 p.
4. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Частина II. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 560 с.
5. Greenberg J., Baron R. A. Behavior in Organizations. Prentice Hall, 1997.
6. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice. 5th ed., Kogan Page, 1996.
7. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 1997.
8. Becker B., Huselid M. Human Resource Management Journal, 1998.
9. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 70. С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>
10. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 5(1). С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
11. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2011.
12. Sparrow P., Brewster C., Chung C. Globalizing Human Resource

Management. – London : Routledge, 2016. 328 p.

13. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, № 1. P. 18–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>

14. Bondarouk T., Harms R., Lepak D. P. Does e-HRM lead to better HRM service? Human Resource Management Review. 2017. Vol. 27, № 1. P. 100–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.009>

15. Kiron D., Prentice P. K., Ferguson R. B. Innovating with analytics // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 54, № 1. P. 47–52. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/innovating-with-analytics/>

16. Schiuma G. Managing Knowledge for Business Performance : Creating Value Through Knowledge Application. London : Springer, 2012. 190 p.

17. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Частина I. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

18. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133> (дата звернення: 23.06.2024)

19. Storey J., Ulrich D., Wright P. The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. Routledge. 2019. 552 p.

20. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 25.06.2024).

21. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance> (дата звернення: 25.06.2024).

22. Український інститут майбутнього. Трансформація ринку праці в умовах війни. 2023. URL: <https://uifuture.org> (дата звернення: 29.07.2024).

23. Alshamrani A. The Transformation of Human Resource Management in

the Digital Era. Global Research Network Journal. 2023. Vol. 8, № 1. URL: <https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3598> (дата звернення: 28.06.2024).

24. Fahad M., Al-Zahrani L. Opportunities and Challenges in Digitalizing the HRM in Middle East. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/365336224> (дата звернення: 12.06.2023).

25. El-Baz A., Alghamdi A. Mapping the Landscape of AI-Driven Human Resource Management: A Social Network Analysis of Research Collaboration. arXiv. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.09798> (дата звернення: 23.06.2024).

26. Hassan R., Al-Obaid S. Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2209.07335> (дата звернення: 12.07.2023).

27. Accenture. Future of Work 2023. Accenture, 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce-index> (дата звернення: 12.06.2024).

28. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. PricewaterhouseCoopers, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html> (дата звернення: 12.08.2024).

29. Al-Sharif H. Strategic Human Resources Management in Times of Economic Uncertainty: A Lifebuoy for Employees. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/388380372> (дата звернення: 22.07.2024).

30. Al-Qurashi M., Salim N. Impact of Interpersonal Influences on Employee Engagement and Psychological Contract: Effects of Wasta. arXiv. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2209.05592> (дата звернення: 12.06.2023).

31. Saleh A. Human Resources Management in the Hospitality Industry. Arabic Edition. Beirut : Dar Al-Fikr, 2020.

32. Al-Harbi N. Women and Leadership: Challenges and Opportunities in Saudi Higher Education. Asia Pacific Journal of Management. 2021. Vol. 38, № 2. P. 501–520. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7> (дата звернення:

12.08.2023).

33. Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Complete Employee Onboarding Guide. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding> (дата звернення: 12.06.2024).

34. ICEHRM. (n.d.). 7 Basic Principles of Human Resource Management that Every HR Professional Should Know. ICEHRM. URL: <https://icehrm.com/blog/7-basic-principles-of-human-resource-management-that-every-hr-professional-should-know/> (дата звернення: 12.09.2024).

35. AIHR. (n.d.). 7 Human Resource Management Basics for Every HR Professional. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/> (дата звернення: 12.09.2024).

36. Becky Works. Core Principles of HR Management. Becky Works. 2024. URL: <https://becky.works/en/blog/core-principles-of-hr-management/> (дата звернення: 12.12.2024).

37. Emerald Insight. Innovative Human Resource Management. Emerald Insight. 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijis-03-2020-0027/full/html> (дата звернення: 12.06.2023).

38. SciELO Chile Innovative HRM: A Review of the Literature. SciELO Chile. 2019. URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242019000200097&script=sci_arttext (дата звернення: 30.06.2023).

39. Migration Letters. Innovative Human Resource Management Practices: Cultivating Organizational Innovation. Migration Letters. 2023. URL: <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/7141> (дата звернення: 30.01.2024).

40. Yarooms. Lead HR into 2024: Innovative Strategies Unveiled!. Yarooms. 2023. URL: <https://www.yarooms.com/blog/innovation-in-hr> (дата звернення: 21.06.2024).

41. Wikipedia. (n.d.). Human Resource Management. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management (дата звернення: 28.06.2024).

42. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 116-126. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/116.pdf> (Дата звернення 10.01.2024).

43. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 6 (70). С. 89-99. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf> (Дата звернення 10.01.2024).

44. 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: 26.12.2024).

45. Soekotjo S., Sosidah H., Kuswanto H., Setyadi A., Pawirosumarto S. A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 3. P. 1241. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031241> (дата звернення: 12.04.2025).

46. Rusu R., Oprean-Stan C. The Impact of Digitalisation and Sustainability on Inclusiveness: Inclusive Growth Determinants. arXiv preprint. 2025. arXiv:2501.07880. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.07880> (дата звернення: 22.04.2025).

47. Wiyono D., Dewi D. A., Ambiapuri E., Parwitasari N. A., Hambali D. S. Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. arXiv preprint. 2025. arXiv:2505.08201. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.08201> (дата звернення: 22.04.2025).

48. Aydin O., Karaarslan E., Narin N. G. Artificial Intelligence, VR, AR and

Metaverse Technologies for Human Resources Management. arXiv preprint. 2024. arXiv:2406.15383. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.15383> (дата звернення: 22.04.2025).

49. Lee S. U., Perera H., Liu Y., Xia B., Lu Q., Zhu L., Cairns J., Nottage M. Integrating ESG and AI: A Comprehensive Responsible AI Assessment Framework. arXiv preprint. 2024. arXiv:2408.00965. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.00965> (дата звернення: 22.04.2025).

50. Ramadian A., Nurlinda D. Z., Ramadhina N. Digital Transformation in HR Planning: Adaptation Strategies and Challenges in the Industrial Revolution 5.0 Era. Jurnal Akuntansi dan Manajemen. 2025. Vol. 22, № 1. P. 39–52. DOI: <https://doi.org/10.36406/jam.v22i1.137> (дата звернення: 22.04.2025).

51. Senadheera S. S., Withana P. A., Dissanayake P. D., Sarkar B., Chopra S. S., Rhee J. H., Ok Y. S. Scoring Environment Pillar in Environmental, Social, and Governance (ESG) Assessment. Sustainable Environment. 2021. Vol. 7, № 1. P. 1960097. DOI: <https://doi.org/10.1080/27658511.2021.1960097> (дата звернення: 28.04.2024).

52. Wikipedia contributors. Green human resource management. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Green_human_resource_management (дата звернення: 22.04.2024).

53. Prodius O. Conceptual framework of disabled people's social inclusion in the context of creating a harmoniously developed society. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: Collective Monograph / Ed. by N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa : Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 408–414.

54. Prodius O.I. Strategic development of inclusive innovation context in corporate social responsibility : Monograph. Schweinfurt : Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 442 p.

55. Filyppova S., Fox L., Svinarova H., Gramatik G. Analysis of the impact of the military conflict with Russia on women and children of Ukraine: Analytical research. Odesa-Portsmouth: Odesa Polytechnic; University of Portsmouth, 2023. 33

p. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/01_UUT11_1_analytical-research_E.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

56. Filyppova S.V., Diego Vazquez-Brust, Chris Simms, Cherkasova S.O., Oborska H.H., Vugelman P.V. The main prerequisites, obstacles, driving forces, incentives and tools for the formation of inclusive social responsibility in the innovation process of stakeholders: the view of politicians, scientists, educators : Analytical research. Odesa-Portsmouth: Odesa Polytechnic; University of Portsmouth, 2023. 35 p. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/01_UUT10-E.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

57. Shaposhnykov K., Filyppova S., Krylov D., Ozarko K., Yudin M., Biliaze O. Innovative development of enterprises in the context of digital transformations of the institutional environment of the national economy. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. Vol. 45, №. 3. P. 233–241. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.23> (дата звернення: 22.11.2024).

58. Продіус О. І. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності підприємств. : Доктор економічних наук : спец.. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) : дата захисту 2021-05-05; . Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 0521U101347. <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0521U101347> (дата звернення: 22.11.2023).

59. Єрмак С. О. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційної діяльності підприємств: Монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 430 с.

60. Методологія стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційної діяльності підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Єрмак Світлана Олександрівна ; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2021. 44 с.

61. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають. Київ: Наш формат, 2018. 440 с.

62. The Inclusive Growth and Development Report 2018: Insight Report the World Economic Forum. January 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

63. Базилюк А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1.С. 19–29.

64. Савельєв Ю.Б. Багатовимірна сучасність: соціальне включення в оцінці суспільного розвитку: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2017. 447 с.

65. Schillo R. S., Robinson R. M. Inclusive Innovation in Developed Countries: The Who, What, Why, and How. Technology Innovation Management Review. 2017. Vol. 7, № 7. P. 34–46. URL: <https://timreview.ca/article/1089> (дата звернення: 22.12.2024).

66. Gupta Y., Singh S. Inclusive Innovation for Inclusive Growth: A Strategic Perspective for India // 7th International Conference on Education, Humanities and Social Sciences Studies (EHSSS-17), Pattaya, Thailand, May 2–3, 2017. URL: <https://eares.org/siteadmin/upload/EPH517060.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).

67. OECD. Inclusive Innovation Policies: Lessons from International Case Studies Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/en/publications/inclusive-innovation-policies_a09a3a5d-en.html (дата звернення: 20.12.2023).

68. Kalkanci B., Rahmani M., Toktay L. B. The Role of Inclusive Innovation in Promoting Social Sustainability. Production and Operations Management Journal. 2019. URL: https://www.scheller.gatech.edu/directory/research/operations-management/rahmani/pdf/pom_perspectives.pdf (дата звернення: 20.12.2023).

69. Інклюзивний вимір розвитку міст–центрів ділової активності України: тенденції та перспективи: наукова доповідь. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2019. 55 с.

70. World Bank President Outlines Strategy to End Poverty, Welcomes New Development Partners. 2015. URL: <https://cutt.ly/geVPIT2> (дата звернення: 20.02.2024).

71. Чернодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 6. С. 45–52.

72. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 98–105.

73. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104.

74. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 112–118.

75. Статівка Н. В. Роль інклюзивних комунікацій та стратегічного нарративу в публічному управлінні в умовах воєнного стану і надзвичайних ситуацій. Державне будівництво. 2024. № 2(36). С. 287–306.

76. Папірник С., Нагірна О. В. Вплив війни на соціально-економічний розвиток і безпеку України. Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 22 березня 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 116–120.

77. Та Doan Hai. Inclusive Innovation and Policies to Promote Inclusive Innovation in China and Implications for Vietnam. Journal of Science and Technology Policies and Management. 2024. Vol. 12, No. 3. P. 44–64.

78. Annarelli A., Catarci T., Palagi L. The Forgotten Pillar of Sustainability: Development of the S-Assessment Tool to Evaluate Organizational Social Sustainability. arXiv preprint. 2024. arXiv:2404.04077. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.04077> (дата звернення: 20.02.2025).

79. Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці та вплив інновацій на життєдіяльність людина та суспільства / за ред.

С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М.О., 2024. 264с.

80. Neykov S. The system changes of tax stimulation of industrial enterprises innovative development in the conditions of innovative economy formation: [Моногр.] / S. Filyppova, S. Neykov. – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. 215 p.

81. Діденко І. С., Саміліна Ю.В., Гутарева Ю.В., Му Цзяньмін. Розділ 2.1 Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку інноваційної діяльності виробничих підприємств України. Управління процесом комерціалізації інноваційного продукту виробничого підприємства в умовах глобалізації: Монографія / ред. К.В. Ковтуненко. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2018. С. 76–103.

82. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : Монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 396 с.

83. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Економічні студії. 2020. № 1. С. 146–150.

84. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії : Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин [07 Управління та адміністрування, 073 Менеджмент]. Одеса, 2025. 242 с. URL: <https://op.edu.ua/science/disphd/16947> (дата звернення: 22.11.2023)

85. Рибак М. І. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін: сучасні виклики та напрями розвитку. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 97–101.

86. Гаркавенко С. С. Інноваційно-орієнтоване управління персоналом: концептуальні підходи та механізми реалізації. Економіка і організація управління. 2021. № 2 (38). С. 56–65.

87. Becker V. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management. 2006. Vol. 32, No. 6. P. 898–

925. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668> (дата звернення: 22.12.2023).

88. OECD. The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019 / OECD Publishing. Paris : OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/employment-outlook/> (дата звернення: 22.01.2024).

89. Klettner A., Clarke T., Boersma M. Strategic and regulatory approaches to corporate governance: ESG integration as a driver of corporate social sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 172, No. 3. P. 551–571. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04430-2> (дата звернення: 22.11.2023)

90. AlShaikh M., Al-Ashaikh M. F., Abdulrab M. The effect of green human resource management on employee green behavior: The role of green commitment. **Heliyon**. 2023. №9(3), e14190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14190> (дата звернення: 22.12.2024).

91. Elshaer I. A., Azazz A. M. S., Saad, S. K. Sustainable leadership and sustainable performance: The mediating role of sustainable human resource management. **Sustainability**. 2023. №15(2), 1471. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021471> (дата звернення: 22.01.2024).

92. Тренди Інтернет запитів. Тема «система управління персоналом» URL: <https://surli.cc/wnetjg> (дата звернення: 22.06.2024).

93. Тренди Інтернет запитів. Тема «управління персоналом» URL: <https://surl.li/odisob> (дата звернення: 22.06.2024).

94. Тренди Інтернет запитів. Тема «HRM» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-08-05%202025-06-08&q=HRM&hl=uk> (дата звернення: 22.06.2024).

95. Тренди Інтернет запитів. Тема «transformation of human resource management» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-08-05%202025-06-08&geo=UA&q=transformation%20of%20human%20resource%20management&hl=uk> (дата звернення: 22.06.2024).

96. Тренди Інтернет запитів. Тема «інтелектуальне лідерство» URL:

<https://surli.cc/giviao> (дата звернення: 22.06.2024).

97. Тренди Інтернет запитів. Тема «intellectual leadership» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-08-05%202025-06-08&geo=AE&q=intellectual%20leadership&hl=uk> (дата звернення: 22.06.2024).

98. Тренди Інтернет запитів. Тема «inclusive innovative development» URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2010-08-05%202025-06-08&q=inclusive%20innovative%20development&hl=uk> (дата звернення: 22.06.2024).

99. Тренди Інтернет запитів. Тема «інклюзивний інноваційний розвиток» URL: <https://surli.cc/dckzgo> (дата звернення: 22.06.2024).

100. Alwinda Manao, Hadi S. S. Sustainable Human Resource Management: Building an Adaptive and Inclusive Organizational Culture // DIJEMSS (Dinasti International Journal of Education Management and Social Science). 2024. Vol. 6, № 2. P. 863–871. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3673> (дата звернення: 28.07.2024).

101. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 28.12.2024).

102. AIHR – Academy to Innovate HR. Digital HR: The future of human resources. 2024. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/> (дата звернення: 28.01.2025).

103. The Hackett Group. Digital World-Class HR: Achieving Greater Efficiency and Effectiveness through Technology. 2023. URL: <https://www.thehackettgroup.com/research/2023/digital-world-class-hr/> (дата звернення: 22.08.2024).

104. Jiang W., Ma Y., Fu Q. Green Human Resource Management and Employee Creativity: A Multilevel Model. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19, № 4. P. 2147. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19042147> (дата звернення: 22.09.2024).

105. Papademetriou C., Anastasiadou S., Belias D. Integrating Sustainability

into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. Sustainability. 2025. Vol. 17. P. 1113. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031113> (дата звернення: 28.02.2025).

106. Alwinda M., Senen S. H. Building an Adaptive and Inclusive Organizational Culture: The Role of Sustainable HRM. DIJEMSS: Diponegoro International Journal of Economics, Management, and Social Science. 2024. Vol. 6, № 1. P. 45–58. URL: <https://dijemss.org/index.php/dijemss/article/view/401> (дата звернення: 28.12.2024).

107. Bone M., Ehlinger E., Stephany F. Skills or Degrees? The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs. arXiv preprint. 2023. arXiv:2309.11993. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.11993> (дата звернення: 26.09.2024).

108. Green HRM and Sustainable Innovation in SMEs in Saudi Arabia. Frontiers in Environmental Science. 2022. Vol. 10. Article 999842. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.999842> (дата звернення: 28.02.2024).

109. Renwick D. W. S., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews. 2013. Vol. 15, № 1. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x> (дата звернення: 19.06.2024).

110. Strategic HRM. Inclusive HR Leadership and ESG Transformation: Global Benchmarks. arXiv preprint. 2024. arXiv:2405.08201. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.08201> (дата звернення: 28.01.2025).

111. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review. 2018. Vol. 28, № 2. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300517> (дата звернення: 19.06.2024)

112. The Hackett Group. Hackett: Digital World Class® HR teams double technology investment and serve 65% more employees per HR staff. Miami, FL : The Hackett Group, 11 грудня 2024. URL: <https://www.thehackettgroup.com/hackett-digital-world-class-hr-teams-double-technology-investment-and-serve-65-more->

employees-per-hr-staff (дата звернення: 19.06.2024)

113. Digitalization and inclusiveness of HRM practices: The example of neurodiversity-oriented organizational design. Human Resource Management Journal. 2022. Vol. 32, DOI: 10.1111/1748-8583.12499. (дата звернення: 19.06.2024)

114. Credibly Inclusive? A Panel Study on Inclusive Leadership and Organizational Climate. Journal of Public Administration Research and Theory. 2024. DOI: 10.1177/0734371X241282103 (дата звернення: 19.01.2025).

115. Biouaraine H., Belamri M. The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management. International Journal of Economic Studies and Management (IJESM). 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385495518_The_Role_of_Human_Resources_in_Digital_Transformation_and_Organizational_Change_Management (дата звернення: 20.01.2025)

116. Тенденції ринку праці за професіями. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 28.02.2025)

117. Deloitte. Global Human Capital Trends 2022: The social enterprise in a world disrupted. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.08.2024).

118. McKinsey & Company. Diversity wins: How inclusion matters. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення: 20.08.2024).

119. SHRM (Society for Human Resource Management). State of the Workplace Report. 2021. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 20.08.2024).

120. United Nations Women. Women in Leadership: Achieving an Equal Future. 2023. URL: <https://www.unwomen.org> (дата звернення: 20.08.2024).

121. ISO. ISO 30414:2018 - Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

122. Harvard Business Review. Why Organizations Don't Learn. 2020. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 21.08.2024).
123. SAP Innovation Center Network. Driving Innovation from the Inside Out. 2020. URL: <https://www.sap.com> (дата звернення: 27.08.2024).
124. Google re:Work. Project Aristotle: Understanding team effectiveness. 2021. URL: <https://rework.withgoogle.com> (дата звернення: 20.09.2024).
125. European Commission. Skills for the Green and Digital Transitions. 2022. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 23.08.2024).
126. Gallup. Creating a Culture of Inclusion. 2021. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 26.08.2024).
127. Стан та потреби бізнесу під час війни: результати дослідження у червні 2023 року. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzenna-v-cervni-2023-roku> (дата звернення: 27.08.2024)
128. Зеліско Н. Переміщення підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК», 2023. №30, С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038> (дата звернення: 26.09.2024)
129. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів: глобальний та національний виміри. Економічний форум, 2023. №3, 109-118. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-14> (дата звернення: 26.10.2024).
130. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 288 с.
131. Shwede F., Aburayya A., Mansour M. The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. Migration Letters. 2023. Vol. 20, Suppl. 10. P. 1260–1274.
132. Als Salman A. I. The Impact of Technological Advancements on HR Practices in Saudi Arabian Organizations. Journal of Ecohumanism. 2025. Vol. 4, №

1. P. 823–838. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5880> (дата звернення: 06.08.2024)

133. Asfahani A. M. Behind the Digital Veil: HR Training and Information Security Awareness in Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, № 1. Article 2395430.

134. Ahmat N. N., Ibrahim B. A. A. Impact of Digital Transformation on Smart Government in the United Arab Emirates: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2024. Vol. 14, № 8. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i8/22772> (дата звернення: 09.08.2024)

135. Helwan University. 21st-Century Digital Skills Required in Workplaces // Helwan University Research Reports. 2023.

136. Alshammari M., Alenezi M. Making Digital Government More Inclusive: An Integrated Perspective. *MDPI Societies*. 2023. Vol. 12, № 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc12010078> (дата звернення: 13.08.2024)

137. Hamed R., Farouk A. Sustainable Digital Leap in the MENA Region: Challenges and Opportunities. *Future Business Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00429-6> (дата звернення: 19.08.2024)

138. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі* : колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К.О., 2022. С. 11-68.

139. Ходирева О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*, 2022. Вип. 1(105). С. 34-39.

140. Дорошук Г. А. Організаційний розвиток: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Освіта України, 2019. 364 с.

141. Філіппов В. Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці:

системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020, 489 с.

142. Kovtunenکو K. V., Annaiev B. S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.

143. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2022. 370 с.

144. Шацька З. Я. Науково-методологічні основи формування підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 43/2021. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030|2021-43-9> (дата звернення: 18.08.2024)

145. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2021. №44, с. 43-48.

146. Sugiarto I. Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2023. №1(3), P.156-162.

147. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities // *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, №1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення: 25.08.2024)

148. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021. 528 p.

149. Deloitte Insights. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Global Human Capital Trends. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 12.09.2024).

150. McKinsey & Company. How to develop leadership that delivers value in volatile times. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.06.2024).

151. Gallup. *It's the Manager: Moving From Boss to Coach*. New York: Gallup Press, 2019. 448 p.

152. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/digital-education-action-plan> (дата звернення: 12.06.2024).
153. Офіційна інтернет-сторінка ТОВ «Концерн «КСІМЕКС». URL: <http://www.ksimex.ua/> (дата звернення: 12.06.2024)
154. Вакансії ТОВ «Концерн «КСІМЕКС». URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/150123> (дата звернення: 12.12.2024)
155. Островська О. В. Імперативи інтелектуального лідерства в сучасних знаннєвих економіках. Економічний вісник Донбасу. 2023. №2(72). С. 62-72. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2023/02/09-Ostrovaska.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).
156. Nosratabadi S., Bahrami P., Palouzian K., Mosavi A. Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance. 2020. URL: <https://arxiv.org/abs/2010.02678> (дата звернення: 12.06.2024).
157. Naveed S., Khan I. U., Amin R. U. Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. International Journal of Leadership in Education. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286> (дата звернення: 12.12.2024).
158. Naveed S., Khan I. U., Amin R. U. The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence. International Journal of Leadership in Education. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/361080539> (дата звернення: 22.11.2024).
159. Eide X., Sæther T., Aspelund Ø. An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability adoption at strategic level. NTNU Open. 2020. URL: <https://ntnuopen.ntnu.no/bitstream/11250/2638965> (дата звернення: 02.06.2024).
160. A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation. Frontiers in

Psychology. 2022. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9413051> (дата звернення: 10.06.2024).

161. Opsata B. The Effects of Career Motivation and Intellectual Curiosity on Proactive Career Behaviors in Undergraduate College Students. 2020. URL: <https://hdl.handle.net/11299/215061> (дата звернення: 21.08.2024).

162. Motivation, transactional, charismatic, and transformational leadership relationships. North Dakota State University. 2020. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038> (дата звернення: 27.07.2024).

163. Greater Good Science Center. Three reasons for leaders to cultivate intellectual humility. Greater Good Magazine. 2021. URL: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/three_reasons_for_leaders_to_cultivate_intellectual_humility (дата звернення: 12.12.2025)

164. Motivation, transactional, charismatic, and transformational leadership relationships. North Dakota State University. 2020. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038> (дата звернення: 28.06.2024)

165. Бублик Л. SWOT-аналіз діяльності «Adidas-Україна» в умовах ескалації військових дій. Економіка та суспільство. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-134> (дата звернення: 07.06.2024)

166. Tödting F., Tripl M. One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. Research Policy. 2005. Vol. 34, No. 8. P. 1203–1219.

167. Binofai F. A. S., Mohamad M. O. A., Ibrahim M. D. SWOT-4Ps analysis of UAE Organic food market // 2022 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences (ASET 2022). DOI: <https://doi.org/10.1109/ASET53988.2022.9734829> (дата звернення: 29.06.2024)

168. Данкевич В. SWOT і PESTEL-аналіз стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК. 2018. №7. С. 93–103.

169. EnergyPROSPECTS. PESTEL Analysis of the EU Context for Energy

Citizenship. 2023. URL: <https://www.energyprospects.eu> (дата звернення: 12.06.2024).

170. PESTLE Analysis: Strategic View of Saudi Arabia's Biotech Sector. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/pestle-analysis-saudi-biotech> (дата звернення: 12.10.2024).

171. Горб О., Дорогань-Писаренко Л., Єгорова О., Яснолоб І., Дорошенко А. Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for use in economic analysis. Science Horizon. 2022. Vol. 25, No. 7. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-25-7-2022> (дата звернення: 12.11.2024).

172. McDonald M., Dunbar I. Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It. London: Kogan Page, 2012. 325 p.

173. Noor A. Strategic Business Units Evaluation using BCG Matrix: A Case from UAE. Manuscript. 2021. 215 p.

174. Зубро Т., Сергієнко С. Сценарне прогнозування розвитку підприємств в умовах невизначеності. Смарт-економіка, підприємництво та безпека. 2023. №1(1). С. 65–72. DOI: [https://doi.org/10.60022/sis.1.\(01\).6](https://doi.org/10.60022/sis.1.(01).6) (дата звернення: 12.12.2024).

175. EnergyPROSPECTS. Scenario Analysis for Citizen Energy Models in the EU. 2023. Режим доступу: <https://www.energyprospects.eu> (дата звернення: 22.11.2024).

176. Al-Qahtani F. Scenario Planning in Oil-dependent Economies: The Case of Saudi Arabia. Middle East Economic Review. 2021. Vol. 2. P. 120-132.

177. Іванова І. Аналіз ланцюгів доданої вартості у сільському господарстві України. АгроСвіт. 2021. №9-10. С. 12-18.

178. Gereffi G., Fernandez-Stark K. Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition. Durham, NC: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, July 2016. URL: <https://hdl.handle.net/10161/12488> (дата звернення: 12.11.2024).

179. Rocha J. S., El Dukheri I., Impiglia A. Date palm value chain

development in the Arab countries: key constraints and opportunities. Матеріали Sixth International Date Palm Conference, 19–21 March 2018, Abu Dhabi, UAE. 2022. URL:

https://www.researchgate.net/publication/342339620_Date_Palm_Value_Chain_Development_in_the_Arab_Countries_Key_Constraints_and_Opportunities (дата звернення: 22.11.2024).

180. Журило В. В., Шаталова Л. О. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Економіка і суспільство. 2022. № 35. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1107> (дата звернення: 12.12.2024).

181. Tsyvinski A. Competitive intelligence practices of European firms: A survey review. European Journal of Marketing Intelligence. 2020. Vol. 45, No. 3. P. 210–231.

182. Jasimuddin S. Analyzing the competitive advantages of Saudi Arabia with Porter's model. Journal of Business and Industrial Marketing. 2001. Vol. 16, No. 1. P. 59–68.

183. Кириченко О. А., Руденко С. В. Застосування системи збалансованих показників в управлінні стратегією підприємства. Економіка та держава. 2021 № 5. С. 39–42. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=5362> (дата звернення: 13.01.2025).

184. Malmi T., Ah C. The balanced scorecard in the Nordic countries: Diffusion and implementation. Scandinavian Journal of Management. 2020. №36(3), P. 101-117.

185. Al-Khadash, H., Al-Najjar, M., & Abdalla, H. (2022). The role of the Balanced Scorecard in improving organizational performance: Evidence from Jordanian industrial companies. International Journal of Economics and Business Research. 2022. №24(1), P. 45–65.

186. Frolova, L., Zhadko, K., Ilyash, O., Yermak, S., & Nosova, T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. 2021.

Business: Theory and Practice, 22(1), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273> (дата звернення: 15.01.2025).

187. Ляш О.І., Попович Ж. В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. Ефективна економіка. 2024. №4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.35> (дата звернення: 18.01.2025).

188. Лепейко Т., Воліков В., Гасимзаде М. Інноваційно-інвестиційна складова управління розвитком підприємства в умовах транспарентності та конвергентності Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023, №320(4), С. 399-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-60> (дата звернення: 21.01.2025).

189. Філіппов В.Ю., Перевозна М.О., Войцеховський Р.Е. Вплив факторів та інструментів управління кадрами на систему управління персоналом. Наукові інновації та передові технології. № 11 (39). 2024. С. 442-455. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-442-455](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-442-455) (дата звернення: 22.01.2025).

190. Filippov V., Kyfyak V., Tanashchuk K., Krylov D., Mandra V., Skomorovskyi A. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. Vol. 46. №2. P. 105-112. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.11> (дата звернення: 20.01.2025)

191. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Проблемні аспекти інноваційної діяльності виробничих підприємств. Наукові перспективи. Серія «Економіка». 2024. № 2(44). С. 927-940. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-927-940](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-927-940) (дата звернення: 12.01.2025).

192. Черкасова С.О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та трансформації в умовах невизначеності. Економічний простір. №197. 2025. С. 121-127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.121-127> (дата звернення: 12.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Розділ 1.5 Інклюзивно-інноваційна трансформація системи управління персоналом підприємства: концепція, чинники, модель. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С. 146-191. (1,88 д.а.). ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf>

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 в опис механізму активізації зовнішньоекономічної діяльності економічних систем мотивації у складі ключових функцій) – 0,1 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

3. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інноваційні виклики та трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 145-151. (1,04 д.а.) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/145.pdf>. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678288.

4. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інструментарій оцінки

ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 134-143. (1,04 д.а.) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199 URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>.

Опубліковані праці апробаційного характеру

5. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. *Форми звітності, управлінського обліку та вхідні дапні для розрахунку показників інклюзивності в системі управління персоналом 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. 11-13. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

6. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. *Стратегія соціально-відповідальної поведінки. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 травня 2024, С.189-190. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf> (Дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Немчонок С.О. *Стратегічне управління як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2024, С.83-85. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: обґрунтовано підвищення мотивації працівників як перевага стратегічного управління підприємством – 0,1 д.а.)

8. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Браткова Б.Г. *Напрямки мотивації менеджерів в умовах воєнного стану. Сучасний менеджмент*

економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2023. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,1 д.а., особистий внесок: визначено заходи, що є важливими для керівників при впровадженні нових методів мотивації – 0,05 д.а.)

9. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Станчева О.П. Проблеми інклюзивного інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XII Міжнародної науково–практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 26 травня 2023, С. 119-120. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf> (0,15 д.а., особистий внесок: визначено проблеми недостатньої уваги до інклюзивного розвитку, сформульовано шляхи їх подолання – 0,1 д.а.)

10. Продіус О.І., Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Яковенко Т.А. Система мотивації персоналу виробничого підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 27 травня 2022, С. 63-65. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf> (0,2 д.а., особистий внесок: сформульовано вимоги до регіональної системи трудової міграції персоналу виробничого підприємства – 0,05 д.а.)

11. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Гончарук С.Р. Стилі керівництва в адміністративному менеджменті та фактори його формування. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 20 вересня 2022. С. 54-55. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s4.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: проведено порівняльну характеристику стилів керівництва – 0,1 д.а.).

Додаток Б Результати досліджень та апробація методик

Б.1 Застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом на 3-х підприємствах ТОВ «Експедитор», ТОВ «Концерн «КСІМЕКС», ТОВ «Технолог»

Кейс 1 (розгорнутий опис). Мале підприємство ТОВ «Експедитор»

Штат: 26 осіб, регіон реалізації продукції – Одеська та Миколаївська області України.

Обрані об'єкти та інструменти оцінювання:

1. Соціальні чинники: на підприємстві проведене анонімне опитування персоналу з питаннями:

– чи відчуваєте Ви рівне ставлення незалежно від віку, статі, місця народження?

– чи маєте Ви можливість висловлювати свої ідеї?

Результати дослідження – отримані відповіді:

– працівники з числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО) зазначили, що не були запрошені на стратегічну нараду;

– жінки старше 50 років висловили побоювання щодо перспектив кар'єрного зростання.

Висновок: це свідчить про порушення в принципах залученості та участі. Зроблена рекомендація – вдосконалити інклюзивні комунікації.

2. Організаційні чинники: HR-процеси на підприємстві перевірено на наявність чітких критеріїв добору, оцінки і розвитку.

Результати дослідження:

– під час аналізу процедури найму виявлено відсутність письмово закріплених критеріїв – кандидатів обирали за суб'єктивними враженнями керівника;

– у документації відсутній розділ про політику недискримінації.

Висновок: рівень інституційної інклюзивності слабкий. Надано рекомендацію: розробити і впровадити просту політику diversity & inclusion.

3. Інтелектуальні чинники: проведено фасилітовану сесію для виявлення рівня відкритості до нових ідей та сприйняття інклюзивності як цінності.

Результати дослідження:

– Працівники з ВПО та молоді працівники продемонстрували високий рівень ініціативності (запропонували використання цифрової платформи для обліку рецептур).

– Але старші працівники висловили невпевненість у використанні нових цифрових інструментів.

Висновок: є потенціал для розвитку інновацій. Надано рекомендацію: провести інклюзивне навчання для вирівнювання цифрових навичок.

Залаьні результат впровадженн методикія:

– впроваджено політику недискримінації: 2 сторінки, підписана кожним працівником;

– створено менторську модель: досвідчені працівники допомагають молодим освоїти виробничі нюанси, а молодь досвідченим – опанувати цифрові інструменти;

– ВПО залучено до участі в розробці нових продуктів: серія «Відродження» на основі локальних рецептів;

– створено щоквартальний індекс залученості: отримано 72% позитивного відгуку в першому циклі.

Загальний висновок: проведення триблокового аналізу інклюзивності дозволило виявити критичні прогалини на підприємстві та спрямувати зміни в управлінні персоналом на реальні потреби, підвищивши згуртованість, інноваційність і стійкість бізнесу.

Кейс 1 (стислий опис). Розрахунки показників інклюзивності на підприємстві ТОВ «Експедитор»

1. Вхідні дані:

Підприємство: ТОВ «Експедитор»;

Чисельність працюючих – 26 працівників, у т.ч.:

– ВПО – 4 особи;

– люди з інвалідністю – 2 особи;

Працівники, які подали інноваційні ідеї, – 8 осіб;

Кількість інноваційних ідей – 10;

Оцінка рівного ставлення (за шкалою 1–5): [5, 4, 5, 4, 3, 5, 4, 4, 4, 5];

У реалізації інноваційного проєкту брали участь 3 ВПО з 4 осіб, що мають статус ВПО та працюють на підприємстві;

HR-процедур усього – 6, з яких формалізованих – 3 процедури;

Отримано 10 пропозицій, з них реалізовано – 6 пропозицій;

Тест когнітивної гнучкості (0-10): [6, 7, 8, 9, 6, 7, 7, 8];

Опитування інклюзії: середній бал – 4.2.

2. Розрахунки

Індекс різноманіття (D_i): $D_i = (6 / 26) \times 100\% = 23.1\%$

Індекс рівного ставлення (E_i): $E_i = (43 / 10) = 4.3$

Індекс соціальної залученості (S_i): $S_i = (3 / 4) \times 100\% = 75\%$

Індекс прозорості HR-процедур (T_i): $T_i = (3 / 6) \times 100\% = 50\%$

Індекс реагування на зворотний зв'язок (F_i): $F_i = (6 / 10) \times 100\% = 60\%$

Індекс інноваційної активності (I_i): $I_i = (10 / 26) \times 100\% \approx 38.5\%$

Індекс когнітивної гнучкості (C_i): $C_i = (52 / 8) = 6.5$

Індекс культурної інклюзії (K_i): $K_i = 4.2$ (середній бал за опитуванням)

Висновок: підприємство демонструє високу соціальну залученість (75%), стійкий рівень різноманіття (23%) та активну інноваційну участь (38%). Слабка формалізація HR-процедур (50%) та середня реалізація пропозицій (60%) свідчать про потребу в покращенні управлінських механізмів. Показники когнітивної гнучкості й інклюзивної культури вище середнього – це хороша база для подальшого розвитку інклюзивно-інноваційної моделі HRM.

Кейс 2 (стислий опис) Розрахунки показників інклюзивності на ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» (<http://www.ksimex.ua/ru/about>)

1. Вхідні дані:

Підприємство: «ТОВ «Концерн «КСІМЕКС»»;

Чисельність працюючих – 120 працівників, у т.ч.:

– ВПО – 15 осіб;

– люди з інвалідністю – 5 осіб;

Працівники, які подали інноваційні ідеї, – 35 осіб;

Кількість інноваційних ідей – 48;

Оцінка рівного ставлення (за шкалою 1–5): середній бал – 3.6;

У реалізації інноваційного проєкту брали участь 8 ВПО з 15 осіб, що мають статус ВПО та працюють на підприємстві;

HR-процедур усього – 10, з яких формалізованих – 7 процедур;

Отримано 20 пропозицій, з них реалізовано – 10 пропозицій;

Тест когнітивної гнучкості (0-10): середній бал тесту – 7.4;

Опитування інклюзії: середній бал – 3.8

2. Розрахунки

$D_i = (15+5) / 120 \times 100\% = 16.7\%$

$E_i = 3.6$ $S_i = 8 / 15 \times 100\% \approx 53.3\%$

$$T_i = 7 / 10 \times 100\% = 70\%$$

$$F_i = 10 / 20 \times 100\% = 50\%$$

$$I_i = 48 / 120 \times 100\% = 40\%$$

$$C_i = 7.4$$

$$K_i = 3.8$$

Висновок: незважаючи на високу інноваційну активність (40%) і формалізацію HR (70%), рівень участі ВПО нижчий (53%), як і культурна інклюзія (3.8). Це свідчить про потребу посилення роботи зі створення рівних умов і підвищення інклюзивної культури в середовищі швидкого зростання.

Кейс 3 (стислий опис). ТОВ «Технолог»

1. Вхідні дані:

Підприємство: ТОВ «Технолог»;

Чисельність працюючих – 45 працівників, у т.ч.:

– ВПО – 2 особи;

– люди з інвалідністю – 1 особа;

Працівники, які подали інноваційні ідеї, – 1 особа;

Кількість інноваційних ідей – 2;

Оцінка рівного ставлення (за шкалою 1–5): середній бал – 4,8;

У реалізації інноваційного проєкту брали участь 1 ВПО з 2 осіб, що мають статус ВПО та працюють на підприємстві;

HR-процедур усього – 4, з яких формалізованих – 1 процедура;

Отримано 6 пропозицій, з них реалізовано – 5 пропозицій;

Тест когнітивної гнучкості (0-10): середній бал тесту – 5,2;

Опитування інклюзії: середній бал – 4,5.

4. Розрахунки:

$$D_i = (2+1) / 45 \times 100\% = 6.7\%$$

$$E_i = 4.8$$

$$S_i = 1 / 2 \times 100\% = 50\%$$

$$T_i = 1 / 4 \times 100\% = 25\%$$

$$F_i = 5 / 6 \times 100\% \approx 83.3\%$$

$$I_i = 2 / 45 \times 100\% \approx 4.4\%$$

$$C_i = 5.2$$

$$K_i = 4.5$$

Висновок: попри низьку інноваційну активність (4.4%) та слабку формалізацію процесів (25%), підприємство має високі показники довіри, інклюзивної культури та ефективного реагування на пропозиції. Підприємство демонструє стійку соціальну інклюзивність з потенціалом для нарощення інновацій

Продовження додатку Б

Б.2. Шаблони звітних форм для аналізу інклюзивності та інноваційності HR-системи

Журнал подання інноваційних ідей (Innovation Log / IdeaBox)

ПІБ автора	Дата подання	Короткий опис ідеї	Статус розгляду (нове / у розгляді / впроваджено / відхилено)

Звіт з оцінки когнітивної гнучкості / HR-тести

ПІБ працівника	Дата тестування	Адаптивність (0–10)	Гнучке мислення (0–10)	Проблемне вирішення (0–10)	Коментар HR / тренера

Звіт про результати корпоративного опитування: Цінності інклюзії

Питання	Середній бал*	Коментарі працівників
1. На підприємстві всі мають рівні можливості для розвитку.		
2. Мене поважають незалежно від соціального чи фізичного статусу.		
3. Моя думка враховується незалежно від посади.		
4. Підтримуються інклюзивні ініціативи.		
5. Є довіра до системи вирішення конфліктів.		

*Оцінка за шкалою від 1 до 5 (1 — не згоден, 5 — повністю згоден):

Б.3. Шаблони анкет для оцінки відкритості до інклюзії методом анкетування***1. Анкета для працівників***

Мета: Виявити рівень інклюзії, толерантності та рівних можливостей у трудовому колективі.

1. Чи відчуваєте Ви рівне ставлення до себе з боку колег та керівництва?
2. Чи спостерігали Ви випадки дискримінації на робочому місці (за віком, статтю, національністю тощо)?
3. Чи вважаєте Ви, що компанія створює однакові можливості для розвитку всіх працівників?
4. Наскільки зручною для Вас є організація робочого процесу (графік, доступність тощо)?
5. Чи знаєте Ви, як діяти у випадку дискримінаційної ситуації або упередженого ставлення?
6. Як би Ви оцінили загальний рівень інклюзивності в компанії (від 1 до 10)?
7. Які пропозиції Ви маєте для покращення інклюзивного середовища у компанії?

2. Анкета для HR-фахівців

Мета: Визначити політики та практики, що стосуються інклюзії та недискримінації.

1. Чи має компанія офіційну політику щодо інклюзії та рівного ставлення?
2. Чи здійснюється моніторинг різноманітності персоналу (гендер, вік, соціальні групи)?
3. Які дії компанія вживає у разі виявлення скарг на дискримінацію?
4. Чи передбачені адаптаційні умови для працівників з інвалідністю?
5. Які тренінги або інформаційні заходи щодо інклюзії проводилися протягом останнього року?
6. Як оцінюється ефективність заходів з інклюзії?
7. Які бар'єри Ви бачите у впровадженні політики інклюзії на практиці?

3. Анкета для керівництва

Мета: З'ясувати стратегічне бачення інклюзії як частини корпоративної культури.

1. Наскільки важливою Ви вважаєте інклюзію у вашій бізнес-стратегії?
2. Чи є в компанії індикатори або КРІ, що відображають рівень інклюзивності?
3. Яку частину бюджету компанії Ви готові виділяти на інклюзивні ініціативи?
4. Чи розглядали Ви ризики, пов'язані з відсутністю інклюзії у колективі?
5. Як компанія публічно комунікує свою інклюзивну політику (звіти, сайти, презентації)?
6. Чи готові Ви підтримати ініціативи щодо зміни кадрових практик задля кращої інклюзії?
7. Які плани на наступний рік стосовно розвитку інклюзивного середовища у компанії?

Б.4. Адаптація методики оцінювання показників інклюзивності управлінського впливу, інноваційності управлінських рішень та технологій, соціальної відповідальності до оцінювання інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та засадах інклюзії

1. *Інклюзивність управлінського впливу:*

- Рівень представленості різних груп (P_n):

$$P_n = \frac{N_{гр}}{N_{уп}} * 100\% \quad (Б.4.1)$$

де $N_{гр}$ – кількість представників у групі, осіб;

$N_{уп}$ – кількість управлінських позицій, одиниць.

- Середній бал задоволеності співробітників ($СБз$):

$$СБз = \frac{\sum Бз}{n} \quad (Б.4.2)$$

де $Бз$ – бал задоволеності;

n – кількість опитаних співробітників.

- Частота інклюзивних тренінгів ($Чтрр$):

$$Чтрр = \frac{N_{тр}}{N_{міс}} \quad (Б.4.3)$$

де $N_{тр}$ – кількість тренінгів за рік;

$N_{міс}$ – кількість місяців у році.

2. Інноваційність управлінських рішень та технологій:

- Відсоток інноваційних продуктів ($Пн\%$):

$$Пн\% = \frac{N_{Пн}}{N_{П}} * 100\% \quad (Б.4.4)$$

де $N_{Пн}$ – кількість інноваційних продуктів;

$N_{П}$ – загальна кількість продуктів.

- Рівень патентування ($K_{пат}$):

$$K_{пат} = \frac{N_{пат}}{НОП} \quad (Б.4.5)$$

де $N_{пат}$ – кількість патентів;

НОП – кількість отриманих патентів.

- ROI на інновації ($ROI_{іннов}$):

$$ROI_{іннов} = \frac{I_{іннов}}{C_{іннов}} * 100\% \quad (Б.4.6)$$

де $I_{іннов}$ – доходи від інновацій;

$C_{іннов}$ – витрати на інновації.

3. Соціальна відповідальність:

- Викиди на одиницю продукції ($ВЗР_1$):

$$ВЗР_1 = \frac{N_{вик}}{N_{прод}} \quad (Б.4.7)$$

де $N_{вик}$ – загальний обсяг викидів;

$N_{прод}$ – загальний обсяг продукції.

- Відсоток соціальних інвестицій ($Invsoc\%$):

$$Invsoc\% = \frac{Invsoc}{ТС} * 100\% \quad (Б.4.8)$$

де $Invsoc$ – соціальні інвестиції;
 TC – загальні витрати.

– Відсоток дотримання трудових норм ($Дтр\%$):

$$Дтр\% = \frac{N_{вн}}{N_{пн}} * 100\% \quad (Б.4.9)$$

де $N_{вн}$ – кількість дотриманих норм;
 $N_{пн}$ – загальна кількість перевірених норм.

4. Інтегральні індекси:

– Інклюзивність (I):

$$I = \frac{I_1 + I_2 + I_3}{3} \quad (Б.4.10)$$

де I_1 – диверсифікація робочої сили;
 I_2 – рівні можливості;
 I_3 – залучення спільнот.

– Інноваційність (IH):

$$IH = \frac{IH_1 + IH_2 + IH_3}{3} \quad (Б.4.11)$$

де IH_1 – інвестування в дослідження;
 IH_2 – інноваційна культура;
 IH_3 – партнерство.

– Соціальна відповідальність (CB):

$$CB = \frac{CB_1 + CB_2 + CB_3}{3} \quad (Б.4.12)$$

де CB_1 – екологічна стійкість;
 CB_2 – етична поведінка;
 CB_3 – соціальні ініціативи.

Додаток В



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової та

науково-педагогічної роботи,

доктор технічних наук, професор

Дмитро ДМИТРИШИН

_____ 2025 р.



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф

«Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку»

у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф в тому, що результати його дисертації на тему «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» 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 надано структурно-змістовну характеристику інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів, запропоновано модель трансформації системи управління персоналом як основи кардинального реінжинірингу бізнес-процесів, обґрунтовано її мотиваційне ядро та напрями розвитку в умовах інклюзивного інноваційного середовища; НДР № 232-71 «Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0123U101756) 2023-2026 рр., де автором виконано діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності, обґрунтовано основні напрями їх змін; розроблено інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища; сформовано науково-методичні рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства у відповідності до трансформаційних змін системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Керівник НДР № 0118U006802, НДР № 0123U101756
д.е.н., професор

Оксана ПРОДІУС





ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор, проректор з
науково-педагогічної та виховної
роботи,
доктор технічних наук, професор
Сергій НЕСТЕРЕНКО
_____ 2025 р.



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф
«Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного
інноваційного розвитку» у навчальному процесі Національного університету «Одеська
політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочих навчальних програмах та навчально-методичних матеріалах та курсу лекцій з дисциплін:

«Управління потенціалом організацій та підприємств» (3,0 ЄКТС, сторінка компоненти <https://op.edu.ua/education/programs/components/6570>),

«Менеджмент соціально-орієнтованих та інклюзивних проєктів» (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 Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф на тему «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку», а саме – принципи системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку та визначення впливу інклюзивності на управління персоналом; структурно-змістовна характеристика трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємств в контексті інноваційних викликів, якісні характеристики персоналу підприємства через соціальні, організаційні, інтелектуальні чинники; інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища.

Голова методичної ради ІБЕІТ, к.е.н., проф.

Тетяна ЧЕРКАСОВА

Завідувачка кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, д.е.н., професор

Ксенія КОВТУНЕНКО





Товариство з обмеженою відповідальністю «КОНЦЕРН «КСІМЕКС» / ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»/

Довідка № 1/5 від 9 січня 2025 р

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф
 на тему: «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку»

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, запропоновані Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Концерн «Ксімекс», а саме:

рекомендації для оцінки структурних та якісних характеристик персоналу підприємства; напрями трансформації системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного інноваційного середовища.

Розроблені Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф науково-методичні рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства у відповідності до трансформаційних змін системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії є актуальними та корисними для підприємства, що підтверджується керівництвом ТОВ «Концерн «Ксімекс».

Генеральний директор
 ТОВ «Концерн «Ксімекс»



Валентин ЛАЗАРЧУК

Людсьдорфська дорога, 1403
 м. Одеса,
 Україна. 65114

ЄДРПОУ 01295813
 IBAN UA09300528000026008455022905
 ІПН 012958115536

Телефон +380 482 34 80 83
 Факс +380 482 34 29 39
 e-mail mail@ksimex.ua
 www.ksimex.ua

Powered By UAE PASS



FAHED ALSAWWAFI
 23 Jun 2025 00:41:03 GMT 04:00
 ID: 784-1984-9202608-7

ТОВ «ЕКСПЕДИТОР»
65031, Україна, Одеська обл.,
м. Одеса, вул. Промислова, буд., 21
Телефон (0482) 371-112

№ 3

17.01.2025 р.

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф

на тему: «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку»

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи, запропоновані Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Експедитор», а саме:

- рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства в умовах трансформаційних змін системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії;
- напрями трансформації системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного інноваційного середовища.

Розроблені науково-методичні рекомендації щодо діагностики рівня інноваційності процесів управління персоналом та інклюзивності його соціальної відповідальності є актуальними та корисними для підприємства, що підтверджується керівництвом ТОВ «Експедитор».

Директор
ТОВ «ЕКСПЕДИТОР»



БУКОВСЬКИЙ О. В.
(ПІРІЗВИЩЕ ІМ'Я)

