

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності . 073 «Менеджмент» .
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми . «Менеджмент організацій та адміністрування» .
(назва)

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

_____ Яна Бабенко
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої освіти гр. МНДМ-61
Яна Бабенко
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, професор Олена ГУДЗЬ .
науковий Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
ступінь, вчене
звання

Рецензент: д.е.н., професор Олена Виноградова
науковий Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
ступінь, вчене
звання

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Бабенко Яни Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія інклюзивного розвитку підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Олена ГУДЗЬ, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань формування стратегій інклюзивного розвитку підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний базис формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

2. Діагностика потенціалу та альтернатив стратегій інклюзивного розвитку підприємства.

3. Домінанти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 59 рисунків, 46 таблиць, 89 використане джерело, презентація на 12 стор.

6. Дата видачі завдання « 25 » жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	25.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	23.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	13.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	4.12.2024	
6	Висновки	10.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	16.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2024	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Яна БАБЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олена ГУДЗЬ ..

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 124 стор., 59 рис., 46 табл., 89 джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в економічному просторі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях.

Короткий зміст роботи: досліджено теоретичний базис формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, зокрема з'ясовано сутнісні аспекти інклюзивного розвитку підприємства, розглянуто особливості, завдання, принципи інклюзивного розвитку підприємства та вивчено механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, окреслено методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

Здійснена діагностика формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, зокрема ідентифікований сучасний стан та виявлені тренди розвитку підприємства й оцінено потенціал, передумови та коридор можливостей щодо інклюзивного розвитку підприємства, та проаналізовано чинники впливу на формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

Визначено домінанти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, зокрема надано пропозиції щодо розробки концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, удосконалено методичний інструментарій формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства, обґрунтовано орієнтири організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, що сприятиме підприємствам розширити конкурентні переваги, адаптуватись до нових вимог ринку та забезпечити стійкий розвиток.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ, ІНКЛЮЗІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, КРОС МЕНЕДЖМЕНТ.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining the master's degree: 124 pages, 59 figures, 46 tables, 89 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the formation of a strategy for the inclusive development of the enterprise in new economic realities.

The object of research is a set of economic relations and management processes and phenomena in the economic space.

The subject of the study is the theoretical-methodical and applied principles of forming the strategy of inclusive development of the enterprise in new economic realities.

Brief content of the work: the theoretical basis of the formation of the strategy of the inclusive development of the enterprise was investigated, in particular, the essential aspects of the inclusive development of the enterprise were clarified, the features, tasks, principles of the inclusive development of the enterprise were considered and the mechanism of the formation of the strategy of the inclusive development of the enterprise was studied, the methodical aspects of the formation of the strategy of the inclusive development of the enterprise were outlined.

The diagnosis of the formation of the strategy of inclusive development of the enterprise was carried out, in particular, the current state and the trends of the development of the enterprise were identified, and the potential, prerequisites and the corridor of opportunities for the inclusive development of the enterprise were assessed, and the factors influencing the formation of alternatives to the strategy of inclusive development of the enterprise were analyzed.

The dominant elements of the formation of the strategy of inclusive development of the enterprise were determined, in particular, proposals were made for the development of the concept of formation of the strategy of inclusive development of the enterprise, the methodological toolkit for the formation of alternatives to the strategy of inclusive development of the enterprise was improved, the orientations of organizational and informational support for the formation of the strategy of inclusive development of the enterprise were substantiated, which will help enterprises to expand their competitive advantages, adapt to new market requirements and ensure sustainable development.

KEYWORDS: INCLUSIVE DEVELOPMENT, ENTERPRISES, STRATEGY, INCLUSION, DIGITALIZATION, INNOVATION, CROSS MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутнісні аспекти інклюзивного розвитку підприємства	10
1.2. Завдання та механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства	18
1.3. Методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ТА АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГІЙ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	45
2.1. Ідентифікація сучасного стану та трендів розвитку підприємства	45
2.2. Оцінка потенціалу підприємства щодо можливостей інклюзивного розвитку	54
2.3. Аналіз чинників впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства	60
РОЗДІЛ 3. ДОМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	74
3.1. Концепт формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства	74
3.2. Формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства	83
3.3. Обґрунтування організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства	94
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства зростає в умовах глобалізації, технологічних змін і збільшення соціальних викликів. Інклюзивний розвиток спрямований на забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей та переваг для всіх груп співробітників, включаючи вразливі категорії. До ключових аспектів актуальності такої стратегії, слід додати що: сучасні підприємства все більше зосереджуються на соціальній відповідальності, а інклюзивний розвиток дозволяє підприємствам не лише відповідати на нові вимоги суспільства, але й підвищувати свою репутацію; багатокультурність та різноманіття, оскільки інклюзивні підприємства здатні залучати таланти з різних соціальних, культурних і етнічних груп, що сприяє створенню інноваційних ідей і рішень; дослідження засвідчують, що підприємства, які реалізують стратегії інклюзивного розвитку, досягають вищих фінансових результатів і стабільності завдяки різноманітності думок та підходів до вирішення проблем; створення інклюзивного середовища підвищує рівень задоволеності та лояльності співробітників, що, в свою чергу, зменшує плинність кадрів і витрати на навчання; багато країн запроваджують політики та регуляції, що сприяють інклюзії, а підприємства, які ігнорують ці вимоги, можуть зіткнутися з додатковими юридичними та фінансовими ризиками; інклюзивний підхід стимулює підприємства до впровадження нових ідей та технологій, оскільки різноманіття думок сприяє кращому вирішенню комплексних завдань; підприємства, що працюють над інклюзивністю, формують позитивний імідж, що допомагає залучати нових клієнтів, партнерів та інвесторів. Таким чином, формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства стає важливим не лише з етичної, але й з економічної точки зору, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до ринкових та соціальних змін. Означене, підтверджує актуальність та доцільність формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Проблематика формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних умовах розглядалася багатьма дослідниками, і породжує наукові дискусії. Так, цікаві пропозиції знаходимо у розвідках таких визнаних вчених, як: Р. Аккофа, І. Алі, І. Ансофа, С. Асонгу, А. Ахмад, А. Базилюк, Б. Бугард, О. Вдовічена, О. Виноградова, О. Вулф, О. Гривківська, О. Гудзь, Дж. Гупта, О. Гусева, З. Дарвас, В. Дергачова, О. Згурська, І. Зеліско, Н. Євтушенко, О. Князева, І. Крейдич, Л. Лазоренко, І. Маковецька, Н. Насад, С. Петькун, К. Пивоварова, О. Прогнімака, О. Продіус, Н. Прокопенко, Є. Прушківська, А. Сорока, П. Стецюк, С. Тютюнникова, Л. Федулова та ін. Цінуючи їх наукові розробки, зауважимо, що недостатньо дослідженими залишається шereg проблем щодо формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в пост воєнний період відновлення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях.

Досягнення поставленої мети передбачало необхідність постановки й розв'язання наступних завдань:

- з'ясувати сутнісні аспекти інклюзивного розвитку підприємства;
- встановити завдання та вивчити механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства;
- розглянути методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства;
- ідентифікувати сучасний стан та виявити тренди розвитку підприємства;
- оцінити потенціал, передумови та коридор можливостей щодо інклюзивного розвитку підприємства;
- проаналізувати чинники впливу на формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства;
- надати пропозиції щодо розробки концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства;
- удосконалити методичний інструментарій формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства;

обґрунтувати орієнтири організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в економічному просторі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної науки, загальнонаукові принципи і положення сучасної теорії управління, фундаментальні праці визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, що присвячені проблемам формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях.

Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є метод дедукції, метод індукції, метод наукової абстракції, та теоретичного узагальнення, діалектичний метод, метод аналізу, синтезу і експертних оцінок, багатовимірний факторний аналіз, розрахунково-конструктивний та метод порівнянь, табличний і графічний, економіко-статистичний та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти з найважливіших питань формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства в нових економічних реаліях, розробки вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем регулювання економічних відносин, стратегічного управління та інклюзій підприємства, дані статистичної та фінансової звітності вітчизняного підприємства ПрАТ „IRAM” за 2019 – 2023 рр., офіційні матеріали державних органів, публікації у наукових періодичних виданнях, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні аспекти інклюзивного розвитку підприємства

Загострення економічної, соціальної, цифрової нерівності змусило дослідників звернути увагу на аспекти доступності переваг економічного розвитку для усіх суб'єктів господарювання. Як реакція на ці виклики, зародилась концепція інклюзивного розвитку, яка змінює цінності й трансформує акценти економічного розвитку і підкреслює, що метою економічного розвитку суб'єктів господарювання має бути не лише ріст валового доходу, а й підвищення добробуту працівників та мінімізація нерівності й дискримінації.

Ключові положення концепції інклюзивного розвитку розроблені ще у 2008 році під керівництвом М. Спенса (M. Spence) та оприлюднені у звіті „Стратегії зростання й інклюзивного розвитку” („The growth report. Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development”) [78]. Дана концепція отримала підтримку та подальший розвиток у дослідженнях О. Іанчовіч і С. Лундстром [76], в якій учені розглядали сутнісні аспекти інклюзивного зростання і обмеження, які стримують його. Важливість інклюзивного розвитку зазначалась і у документах Світового банку „Доповідь про зростання: стратегії стійкого зростання і інклюзивного розвитку” («The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development») [89]. Так у доповіді підкреслено, що сучасному суспільству притаманні великі досягнення, але є і низка провалів, які негайно потрібно долати. Ігнорування виявлених трендів призведе до загострення поляризації між бідним населенням та багатим, що пояснює виникнення конфліктів, нестабільності, суперечок. Водночас, акцентовано, що результативний економічний розвиток має досягатися за умови зменшення ресурсного споживання і зниження негативного впливу на довкілля. Після цього

спостерігається зростання кількості наукових статей щодо досліджень інклюзивного розвитку (рис. 1.1), лише в наукометричній поважній базі даних „Scopus” їх у 2022 році налічувалося понад 3500, хоча ще у кінці минулого сторіччя зустрічалися лише поодинокі наукові розвідки й публікації.

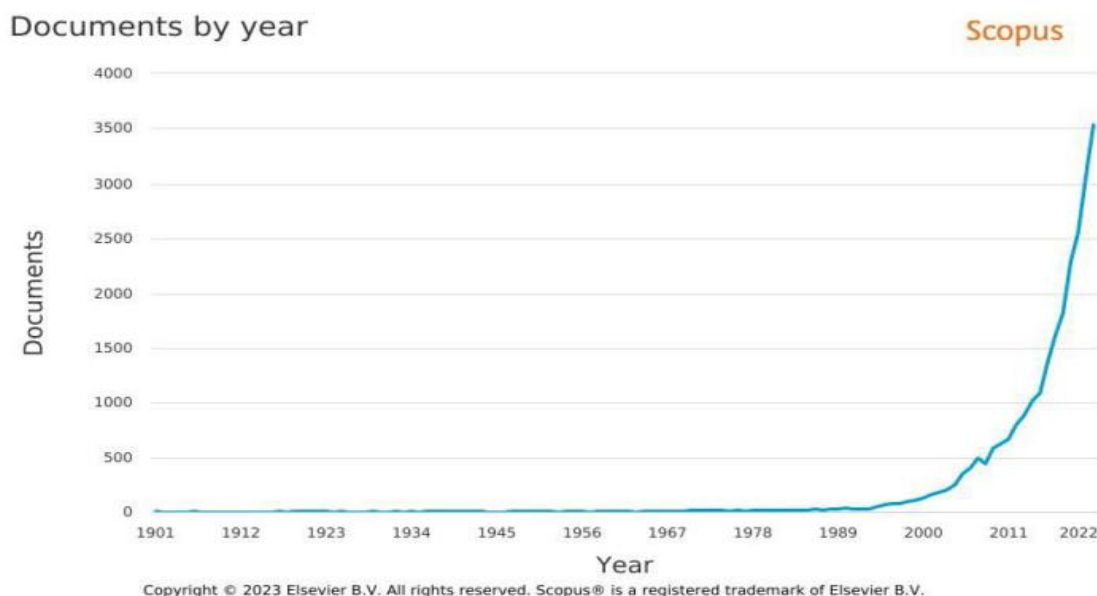


Рис. 1.1. Зростання кількості наукових статей щодо досліджень інклюзивного розвитку

Примітка. Побудовано на основі бази даних „Scopus”

Нині, спостерігається взаємозв’язок інклюзивного розвитку з різними науковими сферами (рис. 1.2), що підтверджує міждисциплінарний характер інклюзивного розвитку.

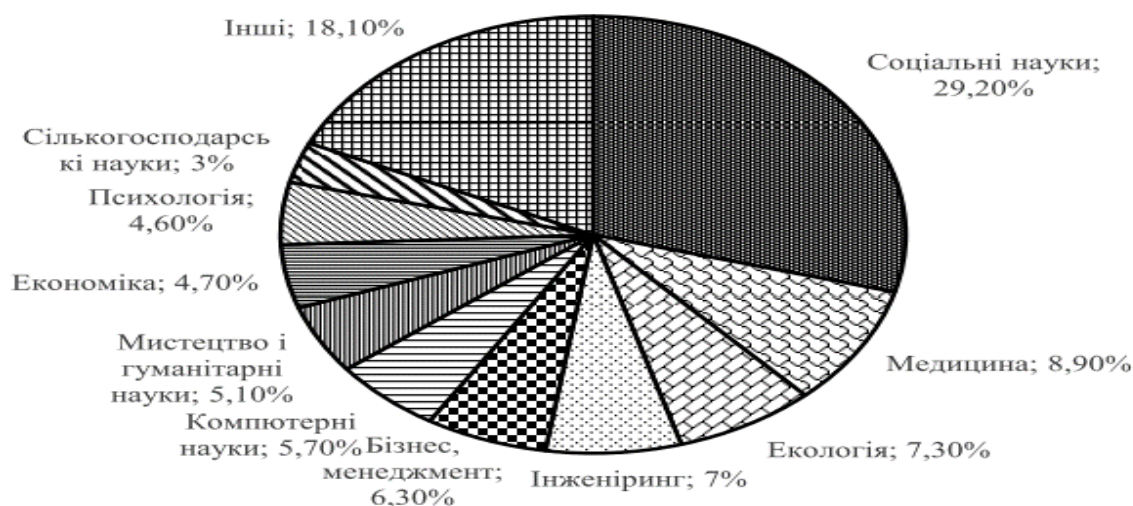


Рис. 1.2. Взаємозв’язок інклюзивного розвитку з різними науковими сферами

Примітка. Побудовано на основі бази даних „Scopus”

Вагомий внесок щодо виявлення сутнісних аспектів інклюзивного розвитку зробили експерти різних міжнародних інституцій (ВЕФ, СБ, ОЕСР, МВФ). У таблиці 1.1 представлено їх бачення щодо змістового наповнення інклюзивного розвитку.

Таблиця 1.1

Змістове наповнення „інклюзивного розвитку” запропоноване експертами різних міжнародних інституцій

Назва міжнародної організації	Визначення
Міжнародний валютний фонд (<i>International Monetary Fund (IMF)</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це підвищення темпів зростання за рахунок надання єдиного простору для інвестицій і продуктивної зайнятості населення.
Світовий банк (<i>World Bank</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання швидкими темпами, стає, поширене на всі сектори економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни і характеризується рівністю можливостей в доступі до ринку праці і ресурсів
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (<i>Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це стабільне і всеосяжне з точки зору можливостей працевлаштування зростання, яке потребує підтримки з боку громадських інститутів для вирішення проблем на ринку праці
Програма розвитку ООН (ПРООН) (<i>United Nations Development Program (UNDP)</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це розвиток, який доповнює людський розвиток і включає широкий діапазон змін – від екологічної стійкості розвитку (тобто зміни клімату, забруднення навколишнього середовища, браку енергоресурсів, і стихійних лих до розвитку сільських громад, доходів громадян, витрат на охорону здоров'я, освіту та відпочинок
Європейська комісія (<i>European Commission</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це забезпечення високого рівня зайнятості, інвестування в освіту, боротьбу з бідністю і модернізацію ринків праці, системи соціального захисту і сприяння більшому об'єднанню суспільства
Комісія з інклюзивного розвитку (<i>The Commission Inclusive Growth RSA</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це інтегроване широкомасштабне зростання, яке поширюється на широкий діапазон людей та місць для того, щоб сприяти та отримувати переваги від економічного успіху
Центр міжнародної політики та Інклюзивного розвитку (<i>International Policy Centre for Inclusive Growth</i>)	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке розглядається з двох позицій: як процес і як результат, з одного боку, як забезпечення повсюдної участі в процесі зростання через опосередковане прийняття рішень та через безпосередню участь в забезпеченні самого зростання, з іншого боку, результат інклюзивного зростання – це справедливий розподіл доходів

Примітка. Побудовано на основі [53, 54, 55, 70, 77, 78, 84, 89]

Поряд з цим, сутнісні аспекти та проблеми інклюзивного розвитку, розглядають і зарубіжні дослідники. У таблиці 1.2 продемонстровано підходи зарубіжних науковців до сутнісних аспектів поняття „інклюзивного розвитку”.

Таблиця 1.2

Підходи зарубіжних науковців до сутнісних аспектів поняття „інклюзивного розвитку”

Зарубіжні науковці	Визначення сутнісних аспектів
І. Алі та Г.Г. Сон	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке розширює соціальні можливості та залежить від двох чинників: середніх можливостей, доступних для населення, та способу їх розподілу
С.Ф. Хабіто	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), що призводить до суттєвого зменшення групи бідних
О. Іанчовіч та С. Лундсіром	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це збільшення темпів зростання та збільшення розміру економіки, а також вирівнювання умов для інвестицій та зростання продуктивності можливостей працевлаштування
Г. Ратміярд та Р. Канбур	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке супроводжується зменшенням нерівності доходів, так що виплати нараховується непропорційно і в першу чергу тим, хто має нижчі доходи
Т. Мак-Кінлі	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це досягнення стійкого зростання, що створює та розширює економічні можливості та забезпечує більш широкий доступ до них всім членам суспільства у формі участі у зростанні та отриманні від нього користі.
С. Класен	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке вигідне всім верствам суспільства, в тому числі бідним, малозабезпеченим, особам із середнім доходом та навіть багатим.
Дж. Гупта та К. Віджелін	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке не тільки створює нові економічні можливості, а й забезпечує рівний доступ до можливостей, створених для всіх верств суспільства, особливо для бідних
З. Дарвас та Г. Вулф	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це зростання, яке виходить за рамки одновимірного зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) і включає можливості працевлаштування, доступ до освіти, охорони здоров'я, дбайливе ставлення до навколишнього середовища, активну участь в економіці та суспільстві в цілому

Примітка. Побудовано на основі [65, 66, 69, 71, 72, 76, 79, 81, 85]

Вітчизняні науковці, розглядаючи сутнісні аспекти та проблеми інклюзивного розвитку, теж мають свої підходи. У таблиці 1.3 продемонстровано підходи вітчизняних дослідників до сутнісних аспектів поняття „інклюзивного розвитку”.

Таблиця 1.3

Підходи вітчизняних науковців до сутнісних аспектів поняття „інклюзивного розвитку”

Вітчизняні науковці	Визначення сутнісних аспектів
О. Вдовічена	<i>Інклюзивний розвиток</i> – розвиток, якому притаманна багато вимірність в межах середовища, сформованого державою, суспільством та бізнесом, інтеграція і взаємодія яких створює пов'язані між собою інститути, діяльність яких орієнтована на довгострокову перспективу, забезпечення збалансованого розподілу матеріальних і нематеріальних благ між членами соціуму, враховуючи потреби майбутніх поколінь
О.М. Полінкевич	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це розвиток, який досягається за рахунок залучення малозабезпеченого населення до виробничо-господарської та управлінської діяльності підприємства як споживачів послуг та продукції, покупців, працівників, постачальників ресурсів на всіх етапах ланцюга створення доданої вартості
С.М. Дідух	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це ідея про те, що економічне процвітання повинно приносити користь усьому населенню, і він пов'язаний з темпами та характером економічного зростання, в першу чергу зі швидкістю зростання, а також з тим, як це зростання розподіляється по всій країні
О.М. Бородіна	<i>Інклюзивний розвиток</i> – це гармонічна взаємодія соціальної, економічної та політичної компонент розвитку людини, яка може забезпечити підвищення якості життя, що передбачає покращення здоров'я населення, досягнення раціональної норми його харчування, удосконалення системи надання освітніх послуг та зменшення диспропорцій у матеріальному забезпеченні
М.Д. Балджи	<i>Інклюзивних розвиток</i> – це механізм забезпечення перманентних трансформаційних процесів, то охоплює питання ефективного розподілу доходів, добробуту та має анти дискримінаційну спрямованість

Примітка. Побудовано на основі [7, 11, 27, 40, 57]

Ми підтримуємо підходи вітчизняних дослідників до сутнісних аспектів поняття „інклюзивного розвитку”, лише акцентуємо, що більшість учених включають у поняття „інклюзивний розвиток” поняття „інклюзивне зростання”, тобто розглядають поняття „інклюзивний розвиток” ширше та у взаємозв'язку із інклюзивним зростанням (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок сутнісних аспектів інклюзивного розвитку та зростання

Параметри	Інклюзивне зростання	Інклюзивний розвиток
Мета	Справедливий розподіл суспільних благ серед всіх верств суспільства з акцентом на незахищені і вразливі його верстви	Подолання економічної та соціальної нерівності, адаптація до сучасних викликів (глобалізації та цифровізації) та збереження навколишнього природного середовища
Характер	Покращення статистичних показників	Кількісні та якісні зміни
Показники на макрорівні	Доступність до якісної освіти, медичних та публічних послуг	Індекс інклюзивного розвитку
Показники на мікрорівні	Структура працівників (жінок, молоді, пенсіонерів, інвалідів, представників різних національностей та релігій), чоловіків і жінок.	Рівень задоволеності роботою, можливість реалізувати свій трудовий потенціал та отримати гідну оплату праці

Примітка. Побудовано на основі [27, 30, 39, 61]

У зрізі атрибутивності розглянемо узагальнені уявлення дослідників щодо сутнісних аспектів інклюзивного розвитку та його складових (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Узагальнені уявлення дослідників щодо сутнісних аспектів інклюзивного розвитку

Інклюзія як суспільний феномен	Інклюзивний розвиток як процес	Елементи (об'єкти) інклюзивного розвитку	Результат інклюзивного розвитку
Включеність усіх верств населення у: - процес суспільного відтворення; - систему відносин власності; - процес політичних, економічних, соціальних, духовних змін	Здійснення суспільних перетворень за активної участі усіх груп населення без їх обмежень за віковими, статевими, соціальними, політичними, релігійними, етнічними, фізичними, ознаками	- Адміністративно-територіальні одиниці - Сектори та галузі національної економіки - Політична, економічна, соціальна, духовна сфери суспільного життя - Домогосподарства - Окремі громадяни	Формування середовища суспільної гармонії та добробуту, в якому відсутні суспільна дискримінація за будь-якими ознаками, бідність та соціальна несправедливість

Примітка. Побудовано на основі [4, 7, 12, 27, 30, 39, 40]

Етапи, напрями та орієнтири формування передумов інклюзивного розвитку представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Етапи, напрями та орієнтири формування передумов інклюзивного розвитку

Етапи	Напрями
Перший етап	Відчуженість → Залученість
Другий етап	Виключеність → Включеність
Третій етап	Сегрегація → Інтеграція

Примітка. Побудовано на основі [48, 57, 60]

Цікаво що проглядається тісний взаємозв'язок положень інклюзивного розвитку із положеннями сталого розвитку (рис. 1.3).

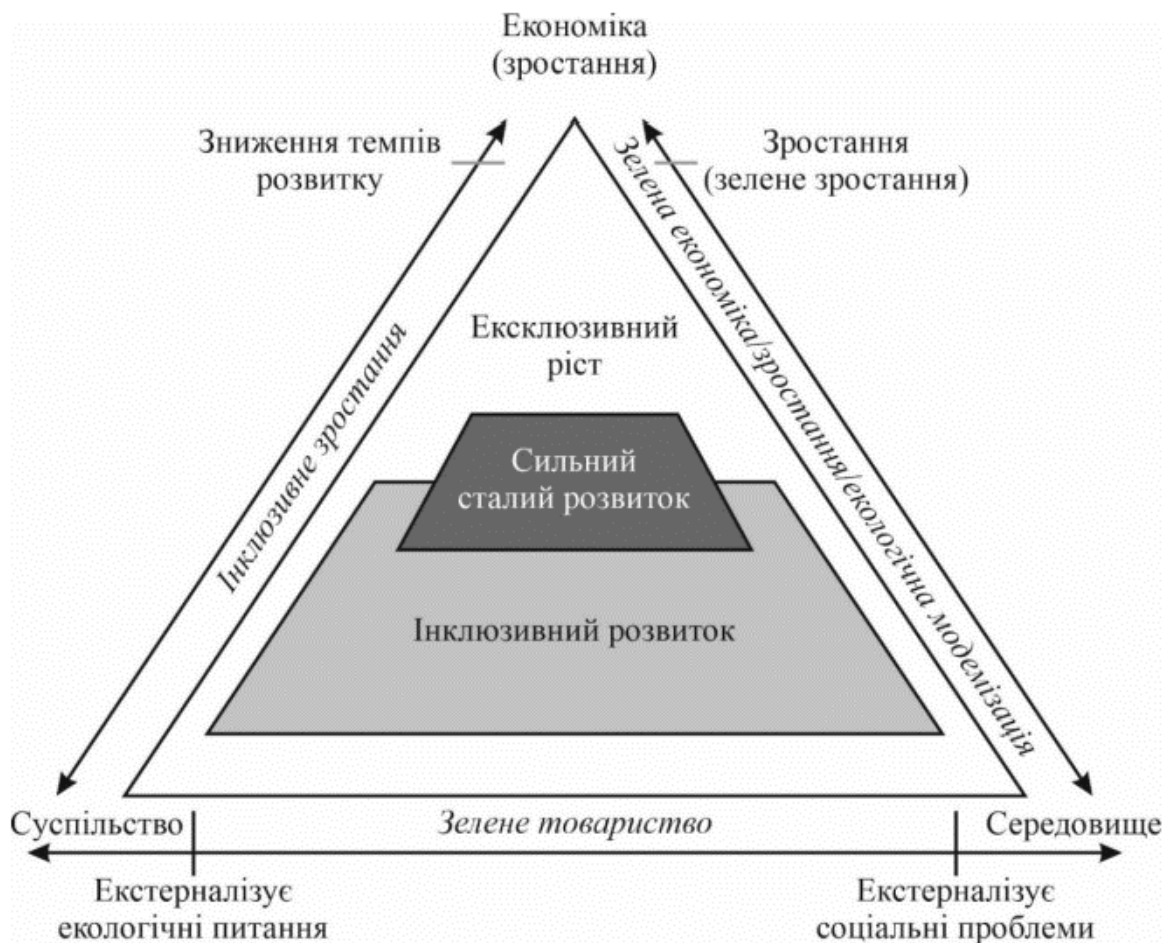


Рис. 1.3. Взаємозв'язок положень інклюзивного розвитку із положеннями сталого розвитку

Примітка: сформовано за даними джерела [7, 11, 27, 40, 57]

Тобто, сутнісні аспекти інклюзивного розвитку, фактично переплітаються і опираються на положення теорії людського розвитку, сервісної економіки, економіки знань, мережевої економіки. Тому, більшість науковців інклюзивний розвиток, розуміють, саме як розвиток, що ефективно імплементує економічний, соціальний, екологічний, технологічний, інформаційний, інституційний потенціали різних суб'єктів господарювання (держави, громад, підприємств, громадян).

Підсумовуючи, зазначимо, що інклюзивний розвиток підприємства – це концепт, який передбачає створення та підтримку умов щодо різноманітності, соціальної відповідальності, екологічності та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, партнерів і стейкхолдерів.

При цьому, ключові сутнісні аспекти інклюзивного розвитку підприємства включають:

різноманітність та інклюзія (підприємства повинні прагнути до формування різноманітного колективу, що включає представників різних національностей, статей, вікових груп, людей з інвалідністю, а також осіб з різним життєвим досвідом та компетентностями;

рівні можливості (усі співробітники повинні мати рівний доступ до кар'єрного зростання, навчання та розвитку, підприємства мають створювати політику, яка підтримує увесь персонал і забезпечує їм усі необхідні ресурси для успішної роботи);

соціальна відповідальність (інклюзивний розвиток передбачає, що підприємство враховує не лише свої економічні інтереси, а й соціальні та екологічні чинники, що може проявлятися у підтримці місцевих громад, екологічних ініціативах та етиці бізнесу);

залучення всіх стейкхолдерів (важливо, щоб підприємство враховувало потреби і думки усіх своїх стейкхолдерів: від співробітників до клієнтів та постачальників, що допомагає створити сприятливу корпоративну культуру та підвищує імідж і довіру до підприємства);

інновації та адаптація (інклюзивний розвиток заохочує підприємства адаптувати свої стратегії й підходи, щоб задовольнити потреби різних груп, що генерує додаткові конкурентні переваги, підвищує інноваційний потенціал і ефективність);

підтримка психічного та фізичного здоров'я працівників (створення безпечного та підтримуючого середовища, де персонал відчуває себе комфортно і може вільно висловлювати свої погляди, що сприяє загальному добробуту співробітників);

моніторинг та оцінка (впровадження механізмів для оцінки прогресу в питаннях інклюзії та рівноправності допомагає підприємству коригувати свої дії і стратегії для досягнення визначеної мети, поставлених цілей і завдань).

Тобто, доходимо переконання, що інклюзивний розвиток підприємства – це не лише етичний імператив, але й стратегічний підхід, який призводить до кращих результатів, підвищення продуктивності та зміцнення репутації підприємства.

1.2. Завдання та механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Загалом, стратегію підприємства визначають, як стратегічний підхід до досягнення визначеної мети і завдань підприємства. Вона окреслює способи, орієнтири, які підприємство має використати для реалізації наміченого із забезпеченням успішного функціонування і зростання прибутку [1, 2, 6, 9, 10]. Систематизація підходів щодо змістового наповнення стратегії підприємства представлено на рисунку 1.4.

Класифікаційні характерні ознаки стратегій підприємства продемонстровано на рисунку 1.5.

Стратегія інклюзивного розвитку підприємства – це комплексний підхід,

спрямований на забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у бізнес-процесах, що включає як працівників, так і клієнтів, постачальників та інші групи, що впливають на діяльність підприємства.

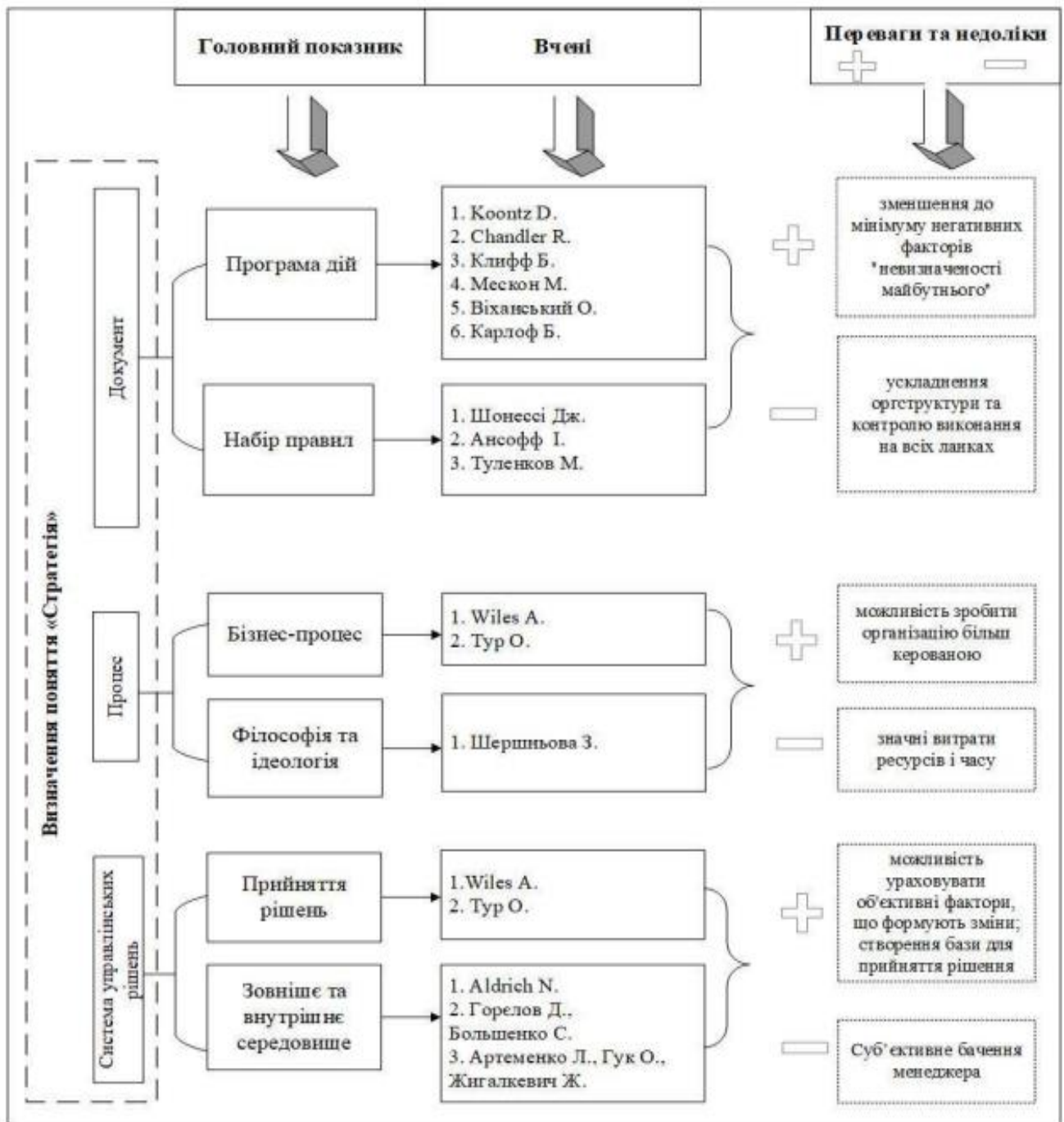


Рис.1.4. Систематизація підходів щодо змістового наповнення стратегії підприємства [1, 2, 6, 9, 10, 22, 26, 41, 46]

Фактично, стратегія інклюзивного розвитку підприємства передбачає створення умов для залучення різних соціальних, економічних і культурних груп до процесів, що відбуваються на підприємстві, з метою підвищення його

конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

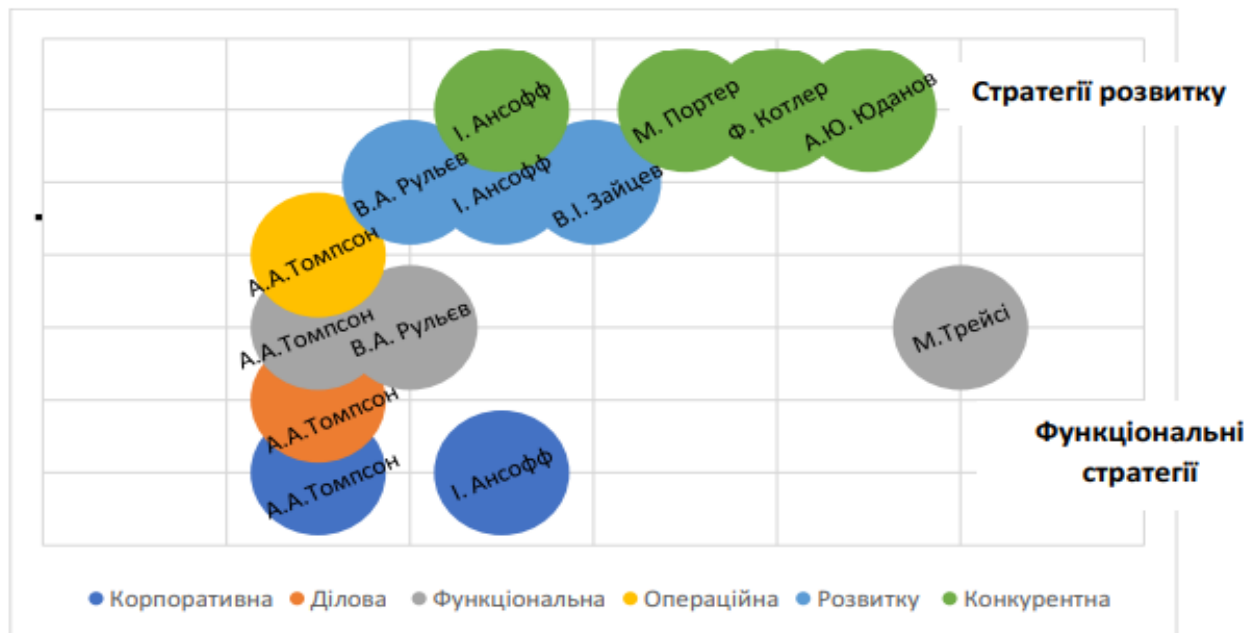


Рис. 1.5. Класифікаційні характеристики стратегій [1, 2, 6, 9, 10, 22, 26, 41, 46]

Основні аспекти стратегії інклюзивного розвитку підприємства, мають включати:

сталий розвиток (оцінка впливу підприємства на довкілля і суспільство та впровадження практик, що сприяють зменшенню негативного впливу);

соціальна відповідальність (активна участь підприємства у вирішенні соціальних і екологічних проблем, що можуть бути пов'язані з його діяльністю);

залучення різноманітності (створення умов для залучення людей з різними навичками, поглядами і фонами, що зумовлює генерування нових ідей та інновацій);

партнерство та співпраця (взаємодія з громадами, постачальниками та іншими стейкхолдерами для спільного розвитку і вирішення нагальних проблем);

рівні можливості (забезпечення справедливих доступу до можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших характеристик);

Загалом, стратегія інклюзивного розвитку підприємства слугує для покращення корпоративної культури, підвищення мотивації працівників, залучення нових клієнтів і партнерів, а також для формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві. Взаємозв'язок різних понять у стратегії інклюзивного розвитку підприємства розглянемо на рисунку 1.6.

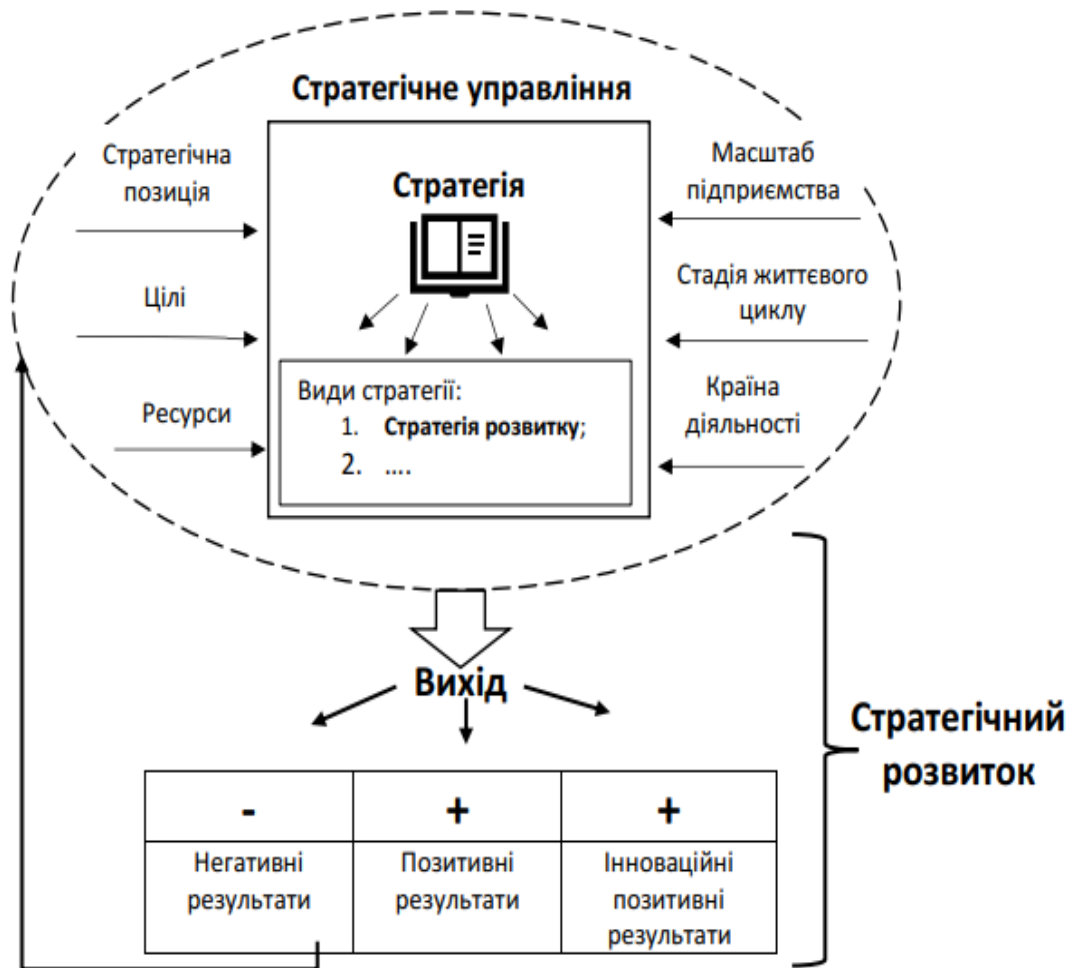


Рис.1.6.

Взаємозв'язок різних понять у стратегії інклюзивного розвитку підприємства
Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 6, 9, 10, 22, 26, 41, 46]

Як переконуємось, інклюзивний розвиток підприємства – це процес, спрямований на забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей і переваг для всіх зацікавлених сторін. Метою інклюзивного розвитку підприємства є створення умов, що сприяють економічному зростанню та соціальній справедливості. Завданнями стратегії інклюзивного розвитку підприємства слід визначити:

підвищення соціальної відповідальності (впровадження етичних принципів у бізнес-практику, взаємодія з місцевими громадами та підтримка соціальних ініціатив);

створення інвестиційно-привабливого бізнесу;

економічна доступність (доступ до фінансування ініціатив та інноваційних стартапів, створення програм для підтримки співробітників з нестандартними умовами);

формування гендерно-орієнтованого бізнес простору;

навчання та розвиток (проведення навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу та членів їх сімей, підтримка програм навчання для молоді та безробітних осіб);

забезпечення комфортного, екологічно-чистого середовища;

побудова розвинутої інформаційної інфраструктури;

створення ефективно працюючих бізнес-одиниць;

використання інноваційних технологій (використання нових технологій для спрощення доступу до продуктів і послуг, розробка інклюзивних бізнес-моделей, що враховують потреби різних споживачів);

розвиток інноваційності бізнесу;

активізація креативного спілкування персоналу, коли кожен працівник може реалізувати будь які свої потенційні можливості, успішно задовільнити свої різноманітні потреби незалежно від своїх фінансових можливостей, компетентностей, віку, статі, фізичних якостей, національності та віросповідання;

забезпечення рівності можливостей (устаткування робочих місць для людей з інвалідністю, підтримка жінок, молоді та інших вразливих груп у професійному навчанні та рості);

підвищення добробуту кожного працівника.

Процес механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства має включати деякі кроки (рис. 1.7).

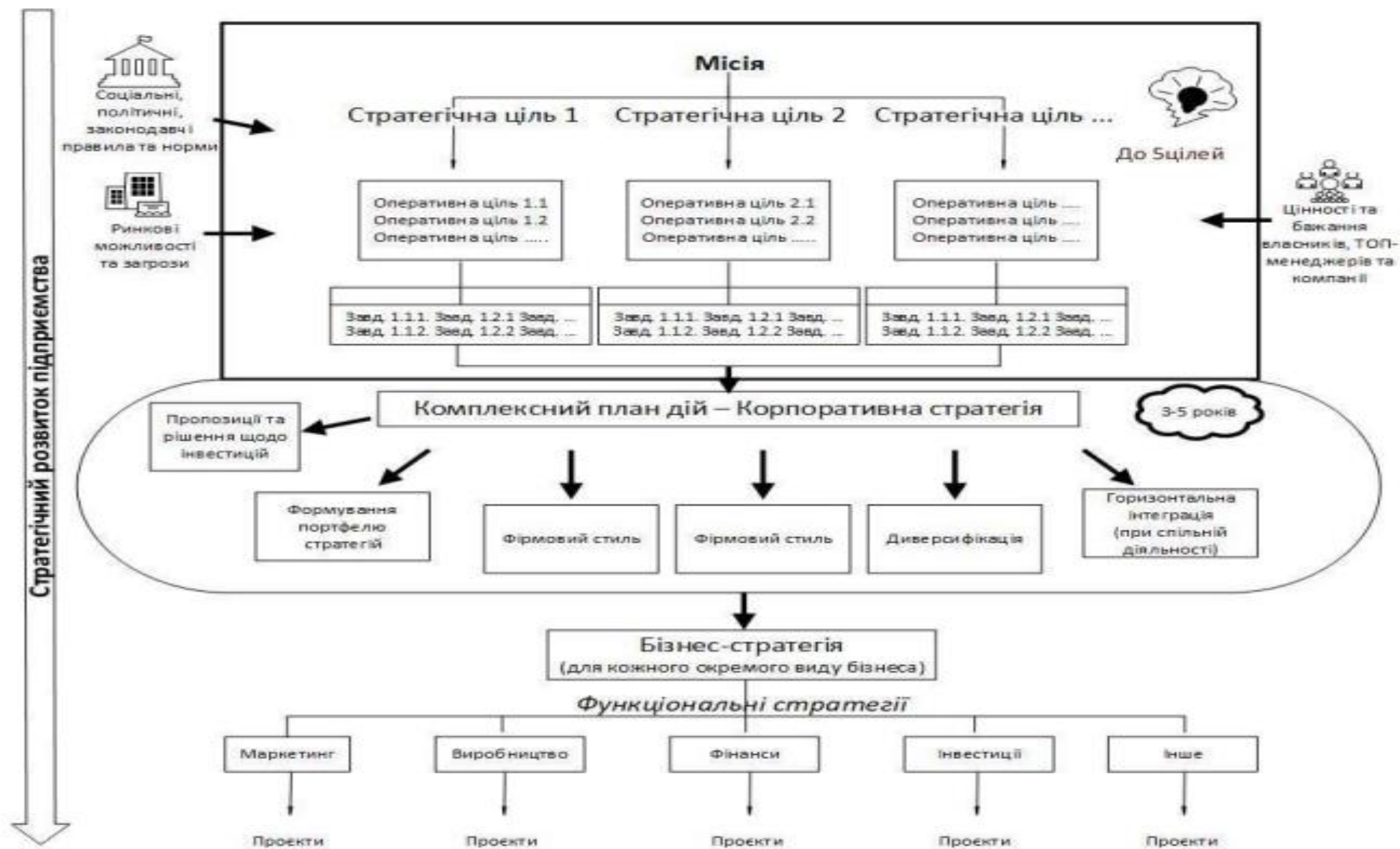


Рис. 1.7. Процес механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 6, 9, 10, 22, 26, 41, 46]

Механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ґрунтується на 7 ключових стовпах, які враховують композицію чинників, що впливають на соціальні аспекти, участь співробітників у бізнес-процесах та вигодах економічного зростання підприємства (рис. 1.8).

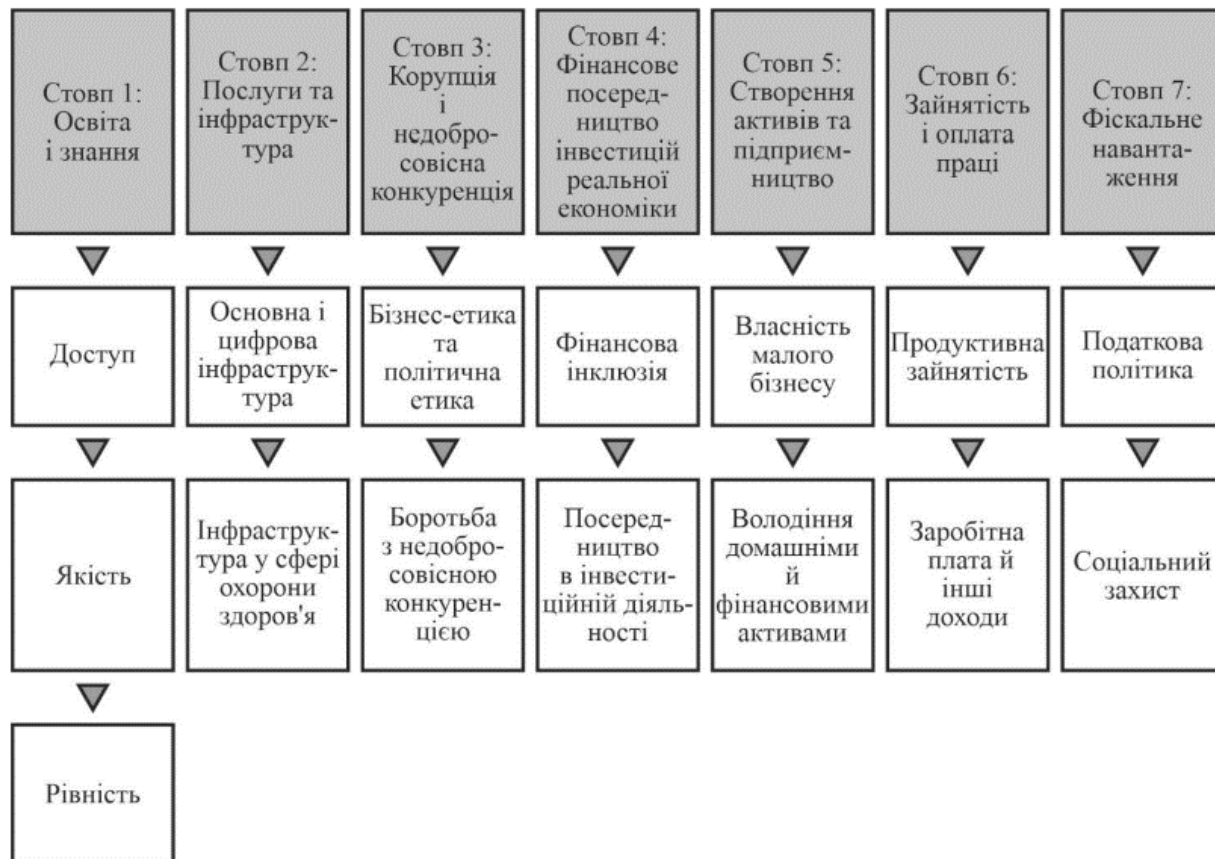


Рис. 1.8. Формалізований зріз механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [5, 19, 27, 40, 48, 68]

Підприємства, які досягли успіху в бізнесі та соціальній відповідальності, побудові міцної корпоративної культури і зменшенні дисбалансів і соціальної маргіналізації, формували пул стратегій для забезпечення свого інклюзивного розвитку.

Стратегія інклюзивного розвитку підприємства має передбачати, що кожен його працівник та учасник бізнесової екосистеми є важливим, унікальним, цінним, особливим і повинен мати можливість імплементувати свій потенціал та комфортно задовольнити свої потреби. Стовпи механізму

формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства проілюстровано на рисунку 1.9.



Рис. 1.9. Стови механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [5, 19, 27, 40, 48, 68]

Узагальнено, стратегія інклюзивного розвитку підприємства „полягає в необхідності залучення до розв’язання нагальних проблем розвитку усіх працівників, а також підвищення залученості до розвитку усіх партнерів та стейкхолдерів” [112]. Відповідний пул стратегій інклюзивного розвитку підприємства, представлено на рисунку 1.10.



Рис. 1.10. Пул стратегій інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [5, 19, 27, 40, 48, 68]

Отже, формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства стає необхідністю, і акцентуємо, що економічне зростання підприємства можливе і без інклюзивного його розвитку, однак, інклюзивний розвиток підприємства можливий виключно за умов економічного зростання. Матриця стратегій інклюзивного розвитку підприємства наведена на рисунку 1.11.

		СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА	
		Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низько затратної фірми
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У рамках ринку	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВІТРАТИ
	Тільки у конкретному сегменті	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис. 1.11. Матриця стратегій інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 6, 9, 10, 22, 26, 41, 46]

Механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства передбачає наступні блоки:

стратегічне планування (включення інклюзивності у бізнес-стратегії та цілі підприємства, оцінка соціального впливу діяльності підприємства);

інвестування в людський капітал (запровадження програм навчання та розвитку для співробітників, що задовольняють різні потреби, залучення молоді до стажувань та навчальних програм);

співпраця з різними партнерами (партнерство з громадськими організаціями, науковими установами та іншими підприємствами, спільна реалізація проектів соціальної відповідальності);

моніторинг та оцінка (регулярний моніторинг результатів інклюзивних програм, збір й обробка сигналів зворотного зв'язку від співробітників та споживачів для поліпшення бізнесових практик);

комунікація та популяризація (використання медіа та соціальних мереж для популяризації інклюзивних бізнесових практик, поширення інформації про успішні приклади інклюзивних рішень серед інших підприємств).

Таким чином, формування й реалізація стратегії інклюзивного розвитку підприємства не лише сприяє соціальному прогресу, але й значно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Схематично, системні взаємозв'язки і функцій механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства проілюстровано на рисунку 1.12.

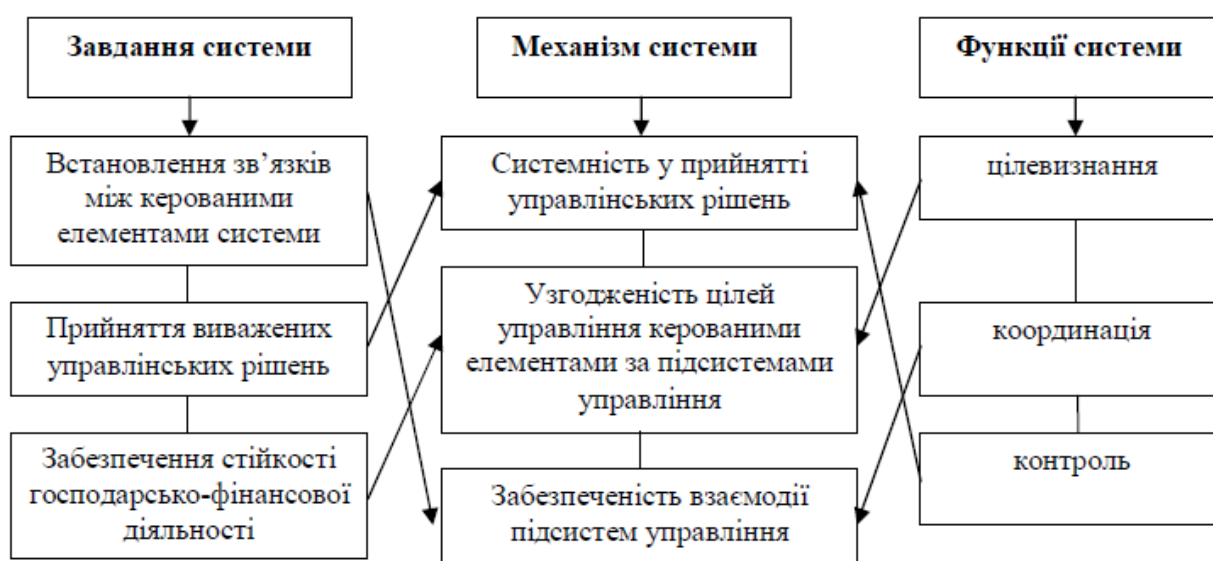


Рис. 1.12. Системні взаємозв'язки і функцій механізму формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Необхідність формування й реалізація стратегії інклюзивного розвитку підприємства зумовлена потребою:

- вирішення складних соціально-економічних і екологічних проблем;
- боротьба із наслідками кліматичних деформацій;
- формування умов для задоволення життєвих потреб та розширення можливостей усіх працівників;
- адаптації до швидких технологічних новацій;
- адаптації до євроінтеграційних та гібридних викликів;

зменшення негативного впливу та широке використання переваг цифрових технологій для задоволення потреб і розширення можливостей персоналу;

подолання економічної, гендерної та соціальної нерівності;

адаптація до умов економічної глобалізації;

подолання бідності;

опанування цифрових навичок працівників;

ліквідації дискримінації в усіх її проявах;

створення безпечного середовища життєдіяльності працівників;

адаптації до коливань сучасних демографічних трендів;

зменшення рівня забруднення довкілля;

формування інклюзивного колективу підприємства.

1.3. Методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства передбачає впровадження різних методів і підходів, які сприяють залученню усіх працівників незалежно від їхніх особистісних чи соціальних характеристик. Розглянемо кілька основних методичних аспектів формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства:

стратегічне планування (розробка стратегії інклюзивного розвитку передбачає потреби різних груп співробітників, що включає аналіз вимог ринку праці та адаптацію підприємства до них);

розвиток персоналу (проведення тренінгів та семінарів, які допомагають співробітникам розуміти важливість інклюзії та коректно взаємодіяти з колегами з різними можливостями і досвідом);

адаптація робочого простору (створення умов, які враховують фізичні, сенсорні та інші потреби співробітників, що дозволяє усім працювати в комфортних і безпечних умовах);

формування культурної інклюзії (розвиток корпоративної культури, що заохочує різноманітність та відкритість, це може бути реалізовано через програми нагородження, підтримку волонтерських ініціатив або спільні заходи);

залучення усіх зацікавлених сторін (включення у процес ухвалення рішень усіх працівників, організація фокус-груп і активних консультацій для отримання зворотного зв'язку);

моніторинг та оцінка результатів (регулярний аналіз показників, що характеризують рівень інклюзії в підприємстві, зокрема, рівень задоволеності працівників різних категорій, різноманітність команди);

зовнішня співпраця і партнерство (співпраця з громадськими організаціями та іншими підприємствами для обміну досвідом і найкращими практиками у сфері інклюзивного розвитку);

використання новітніх технологій для полегшення доступу до ресурсів та інформації для всіх працівників.

Означені методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства можуть бути адаптовані в залежності від специфіки підприємства, галузі діяльності та особливостей команд. Успішне формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства дозволяє забезпечити не лише підвищення продуктивності, а й створити більш доброзичливу та стійку робочу атмосферу.

Методи коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства продемонстровані на рисунку 1.13.



Рис. 1.13. Методи коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Особливість коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства полягає у дотриманні й забезпеченні високого рівня соціального захисту працівників, підтримки їх добробуту та соціальної рівності й мобільності.

Методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства включають в себе різноманітні принципи, підходи, процедури, інструменти, методи, прийоми, критерії, показники, індикатори, які застосовують у процесі дослідження та наукового пізнання для досягнення визначеної мети щодо забезпечення та стимулювання інклюзивного розвитку підприємства.

Системний підхід до формування й коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства дозволяє виявляти синергетичний ефект від взаємодії технологічної, економічної, соціальної, екологічної, інформаційної та інституційної підсистем, які працюють за реалій постійної турбулентності економічного простору (рис. 1.14). При цьому, складові компоненти системи взаємозалежні, тому розвиток однієї складової може сприяти розвитку інших.

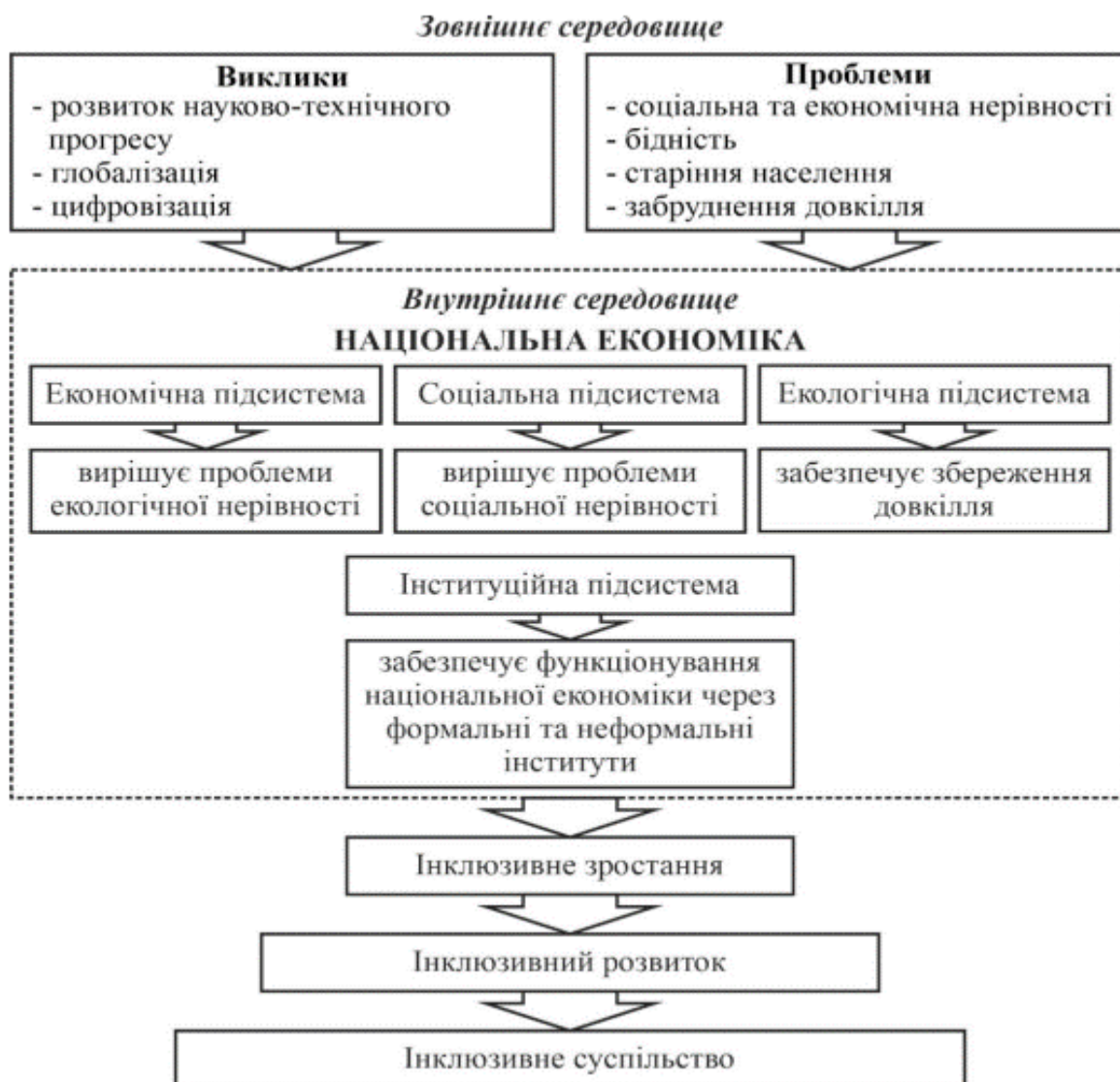


Рис. 1.14. Системний підхід до коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Композиція інститутів необхідна для інклюзивного розвитку підприємства проілюстрована на рисунку 1.15.

Переваги та недоліки методичних підходів до коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства обґрунтовано у таблиці 1.7.

Зауважимо, що формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства базується на ряді принципів, які забезпечують рівний доступ до ресурсів, можливостей і участі в економічному, соціальному та культурному житті для всіх груп населення.

Розглянемо основні принципи:

рівність та доступність (підприємство повинно створювати умови для рівного доступу всіх працівників до робочих місць, ресурсів і можливостей для розвитку, це включає в себе усунення будь-яких бар'єрів, які можуть перешкоджати участі);

участь усіх зацікавлених сторін (важливо залучати усі зацікавлені сторони – працівників, клієнтів, постачальників, громаду до процесу прийняття рішень, що дозволяє врахувати різні точки зору та потреби);

соціальна відповідальність (підприємство повинно враховувати соціальні наслідки своєї діяльності та стати активним учасником у розвитку місцевих громад, відповідальність за позитивний вплив на соціальне середовище є невід'ємною частиною інклюзивного розвитку);

інновації та освіта (заохочення інновацій та постійного навчання допомагає підприємству адаптуватися до зміни вимог ринку та технологій, це включає в себе навчання працівників, розвиток нових продуктів і послуг, які відповідають потребам різних груп);



Рис. 1.15. Композиція інститутів необхідна для інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки методичних підходів до коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства [7, 73]

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Підхід до управління з позиції різних шкіл управління	Розглядає управлінський процес як: організацію праці на основі принципів наукового управління; як процес управління виробництвом; як процес підвищення продуктивності праці працівників; як процес підвищення ефективності функціонування організації на основі раціонального використання людських ресурсів; як процес позначення операцій кількісними значеннями, які дозволяють здійснити об'єктивні порівняння й ухвалити відповідне управлінське рішення.	Впровадження досягнень науки в практичну діяльність; врахування важливості людського чинника в досягненні розвитку.	Відсутність єдності та узгодженості у поглядах вчених, які сформували різні школи управління
Системний підхід	Розглядає розвиток як єдину систему, яка є відкритою і взаємодіє із зовнішнім середовищем. При цьому елементи системи взаємопов'язані між собою, тому розвиток одного елементу може зумовити розвиток інших елементів	Чітке формулювання цілей та їх ієрархія; широке всебічне оцінювання всіх можливих видів діяльності та визначення способів їх досягнення.	Складнощі виявлення існуючих взаємозв'язків між елементами системи
Процесний підхід	Розглядає процес управління розвитком як серію взаємопов'язаних і взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей: планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та регулювання. Ці дії супроводжуються процесами комунікації та прийняття управлінських рішень.	Зосередження уваги на певних діях і процесах, а також на взаємних залежностях між ними.	Різні погляди на перелік та сутність управлінських дій та процесів
Ситуаційний підхід	Розглядає управління розвитком як послідовний процес прийняття та реалізації управлінських рішень в конкретних ситуаціях.	Ідентифікація важливих ситуацій для прийняття управлінських рішень, які зумовлюють розвиток.	Не враховує взаємозв'язки, що існують між елементами системи
Інституційний підхід	Розглядає процес управління з позиції взаємодії інститутів як в середині системи	Визнання важливості інститутів в процесі ухвалення управлінських рішень	Не враховує вплив інститутів зовнішнього середовища
Функціональний підхід	Ґрунтується на визначенні способів функціонування національної економіки та її структурних елементів в певних умовах, функцій різних її елементів та характеру їх співвідношення в середині національної економіки.	Високий ступінь ієрархізації та функціоналізації управлінської системи з чітким розподілом повноважень та відповідальності	Низький рівень гнучкості та адаптивності управлінської системи, низький рівень її керованості та загальної ресурсної ефективності, формалізація загальної системи цілей

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

партнерство та колаборація (співпраця з іншими підприємствами, громадськими організаціями та державними структурами може сприяти досягненню інклюзивних цілей, ефективні партнерства дозволяють обмінюватись ресурсами та досвідом);

моніторинг та оцінка (регулярний моніторинг і оцінка інклюзивних ініціатив є важливими для розуміння їхнього впливу та коригування стратегії, це дозволяє виявити успіхи та слабкі місця у реалізації інклюзивного розвитку);

тривалість і сталість (інклюзивний розвиток має бути спрямованим на довгострокові зміни, це передбачає стратегічне планування з урахуванням соціальної, економічної та екологічної сталості).

Застосування цих принципів допомагає підприємствам стати більш конкурентоспроможними, створюючи справедливі умови для всіх учасників їхньої діяльності. Процес формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства представлений на рисунку 1.16.



Рис. 1.16. Процес формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Загальні принципи формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства охарактеризовано у таблиці 1.8. Їх дотримання сприяє ефективності інклюзивного розвитку підприємства

Таблиця 1.8

Загальні принципи формування та коректування стратегії інклюзивного
розвитку підприємства

Назва принципу	Призначення принципу
1	2
Розподілу влади	Передбачає поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову, що запобігає узурпації влади, надмірному розширенню повноважень, зловживанню владою, дозволяє розмежовувати сфери компетенції та відповідальності.
Цілеспрямованості	Передбачає чітку постановку мети та завдань управління інклюзивним розвитком національної економіки. Вони повинні бути чіткими, конкретними та досяжними.
Цілісності системи управління	Передбачає неможливість зведення властивостей системи управління до суми властивостей її елементів і неможливості виведення з них її властивостей.
Єдності	Передбачає стійкість внутрішніх зв'язків системи управління при зміні стану зовнішнього середовища.
Плановості	Передбачає складання планів реалізації мети та виконання завдань управління інклюзивним розвитком національної економіки. Вони повинні бути взаємоузгоджені між собою та відповідати наявним ресурсам.
Адекватності	Передбачає, що система управління та її механізми відображають реальний стан національної економіки і відповідають сформованим тенденціям розвитку.
Ієрархічності	Передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів вищим. Враховується при формуванні організаційних структур управління.
Єдиноначальності	Передбачає надання широких управлінських повноважень та встановлюється висока персональна відповідальність за результати роботи.
Колегіальності	Передбачає здійснення управління не однією конкретно людиною, а колективом, який обирається або призначається з певною метою і члени якого наділені однаковим правом голосу.
Поєднання єдиноначальності та колегіальності	Передбачає дотримання оптимального співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю, від якого залежить ефективність всього управлінського процесу.
Галузевий принцип	Передбачає, що за певним суб'єктом управління закріплюється низка об'єктів, що здійснюють однорідну профільну діяльність, тобто певну галузь або сферу національної економіки.
Взаємозалежності	Передбачає існування взаємозв'язку між всіма галузями та сферами національної економіки: зміни в одній галузі або сфері неминуче

	вплинуть на інші.
Динамічної рівноваги	Передбачає, що розвиток національної економіки залежить від рівня накопиченого потенціалу. Потенціал національної економіки знаходиться в динамічній рівновазі з чинниками зовнішнього середовища.
Оптимальності	Передбачає використання найкращого варіанту управлінського рішення, побудови організаційної структури, дотримання співвідношення отриманого результату та понесених витрат.
Централізації	Передбачає концентрацію управлінських функцій в єдиному центрі та дотримання чітких правил єдності та чіткості розпорядництва.
Децентралізації	Передбачає перерозподіл або диспергування функцій, повноважень, людей або речей від єдиного центру управління.
Взаємної відповідальності	Передбачає чітке визначення та розподіл відповідальності між всіма рівнями влади та управління.
Паритету повноважень та відповідальності	Передбачає, що відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, а повинна бути меншою за нього.
Компліментарності	Передбачає синкретичну єдність управлінських процесів, керуючих підсистем і нерозривність процесу управління.

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Поряд із означеними загальними принципами формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства доцільно використовувати ще й спеціальні принципи (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Спеціальні принципи формування та коректування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Назва принципу	Призначення принципу
1	2
<i>Економічна складова інклюзивного розвитку</i>	
Економічності	Передбачає ефективність та чіткість управління інклюзивним розвитком національної економіки. Ефективність відображає рівень досягнення цілей, економічність – найкраще використання ресурсів та оптимізацію управлінських процесів.
Ефективності	Відображає співвідношення отриманого результату та понесених витрат.
Субсидіарності	Передбачає передачу функцій індивідів чи суспільних структур вищестоячими структурами або державі у випадках, коли індивід, сім'я чи громада не можуть належним чином виконувати свої обов'язки.
Економічної солідарності	Передбачає перерозподіл коштів від працездатних – непрацездатним, від здорових – до хворих, від працюючих –

	до безробітних.
<i>Соціальна складова інклюзивного розвитку</i>	
Гуманізму	Виражає систему поглядів, які визнають цінність людини як особистості, її права на волю, щастя розвиток, виявлення здібностей. Виступає одним із основоположних принципів управління в демократичному суспільстві.
Рівності	Передбачає відсутність дискримінації у всіх її проявах.
Гласності	Передбачає своєчасне та регулярне інформування громадян про діяльність органів управління, реальний стан справ в суспільстві.
Доступності	Передбачає забезпечення фактичної можливості кожного громадянина задовільнити потреби та реалізувати свій потенціал.
Соціальної спрямованості	Призначений для забезпечення соціальної спрямованості систем управління в сучасних умовах.
Соціального детермінізму	Передбачає першочергове виконання завдань, пов'язаних із соціальних становищем та соціальною захищеністю громадян.
Адресності	Передбачає, що соціальних захист і соціальна допомога надають громадянам лише за умов наявності потреби в них.
Соціальної відповідальності	Передбачає дотримання підзвітності, прозорості, поваги та етичної поведінки управлінської діяльності.
Соціальної солідарності	Передбачає єдність групи людей, яка лягає в основу єдності цілей, стандартів і взаєморозуміння та спільної відповідальності.
Плюралізму	Передбачає можливість існування різних думок, партій, організацій та ідеологій.
Толерантності	Відображає терпимість, повагу до чужої точки зору та лояльність.
<i>Екологічна складова інклюзивного розвитку</i>	
Розвитку системи за рахунок довкілля	Передбачає, що будь яка система розвивається лише за рахунок матеріально-енергетичних та інформаційних можливостей навколишнього середовища.
Екологічної обережності	Ґрунтується на передбачливості економічної діяльності для застереження від її можливих екологічних наслідків.
Екологічної безпеки	Передбачає формування такого стану та умов навколишнього середовища, при якому забезпечується екологічна рівновага та гарантується захисту навколишнього середовища.
Доступності екологічної інформації	Передбачає своєчасне та регулярне інформування громадськості про стан навколишнього середовища.
Рециклічності	Передбачає повторне багаторазове використання речовин та матеріалів.

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

До системи ключових індикаторів інклюзивного розвитку підприємства варто долучити:

демографічна різноманітність (відсоток жінок та чоловіків у команді; відсоток представників різних етнічних, расових та культурних груп);

доступ до можливостей (кількість стажувань та програм розвитку для представників уразливих груп, відсоток працевлаштованих з інвалідністю);

рівень заробітної плати (розмір заробітної плати за категоріями (стать, етнічність, досвід), співвідношення між заробітною платою найвищих та найнижчих зарплат);

залучення та утримання співробітників (відсоток співробітників, які залишають компанію протягом року, рівень задоволеності працівників: опитування, фокус-групи);

розвиток кар'єри (відсоток співробітників, які проходять навчання або підвищення кваліфікації, відсоток внутрішніх просувань на керівні посади серед представників уразливих груп);

вплив на громаду (обсяги інвестицій у соціальні програми або благодійність, кількість партнерств з місцевими організаціями або науковими установами);

клієнтська задоволеність (вимірювання задоволеності клієнтів з різних демографічних груп, впровадження інклюзивних продуктів та послуг);

екологічна відповідальність (ініціативи, спрямовані на сталий розвиток та захист навколишнього середовища, що враховують потреби різних соціальних груп).

Вказані індикатори можуть варіюватися в залежності від конкретних цілей та контексту підприємства, однак їх моніторинг та поліпшення можуть суттєво вплинути на інклюзивність і стійкість підприємства.

Ключові індикатори інклюзивного розвитку проілюстровано на рисунку 1.17.

Матриця індикаторів інклюзивного розвитку підприємства представлена на рисунку 1.18.



Рис. 1.17. Ключові індикатори інклюзивного розвитку

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 12, 14, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

		Види нерівності			
		Доступ до благ	Якість благ	Розподіл благ	
Секторальний вимір	Політичний	Індикатори	Індикатори	Індикатори	Політична інклюзія
	Соціальний	Індикатори	Індикатори	Індикатори	Соціальна інклюзія
	Економічний	Індикатори	Індикатори	Індикатори	Економічна інклюзія
		Загальний доступ до благ	Загальна якість послуг	Загальний розподіл вигід	
		Компонентна інклюзія			

Рис. 1.18. Матриця індикаторів інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 12, 14, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Основні групи методичних аспектів щодо формування стратегій інклюзивного розвитку підприємства проілюстровано на рисунку 1.19.

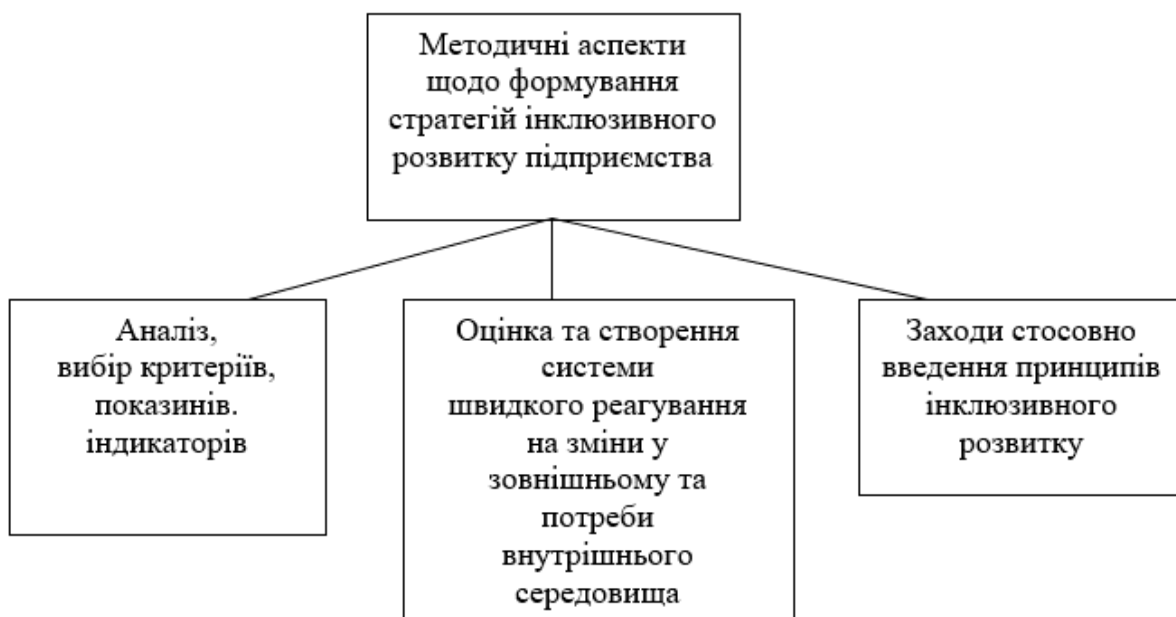


Рис. 1.19. Основні групи методичних аспектів щодо формування стратегій інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 12, 14, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Оцінка інклюзивного розвитку підприємства є важливим аспектом формування і корегування стратегій інклюзивного розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство інтегрує принципи інклюзії у своїй діяльності. Існує кілька методик оцінки, які можуть бути використані для цього:

аналіз стейкхолдерів (включає вивчення потреб та очікувань різних груп зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, постачальників, спільнот тощо) щодо інклюзії та рівності);

оцінка політик і практик (аналіз внутрішніх політик підприємства стосовно включення різних груп населення (жінок, людей з інвалідністю, молоді тощо) та їх відповідності кращим практикам в галузі);

кількісні показники (використання статистичних даних для оцінки рівня інклюзії, таких як відсоток співробітників з різним соціальним фоном, рівень задоволеності співробітників, кількість програм наставництва тощо);

якісні дослідження (проведення інтерв'ю або фокус-груп з працівниками для отримання їхнього зворотного зв'язку стосовно інклюзії в підприємстві);

оцінка культурних особливостей (аналіз корпоративної культури та цінностей підприємства для визначення, наскільки вони сприяють інклюзивному розвитку);

індекси інклюзії (використання спеціальних індексів, які оцінюють інклюзивність підприємства на основі визначених критеріїв);

моніторинг та звітність (регулярний моніторинг прогресу в напрямку інклюзії та публікація звітів, що демонструють досягнення та зони для покращення);

внутрішні аудити (проведення систематичних перевірок щодо дотримання інклюзивних практик у всіх аспектах діяльності підприємства).

Ці методики можуть бути використані окремо або в комбінації, залежно від специфіки підприємства та його цілей щодо інклюзивного розвитку (рис. 1.20).



Рис. 1.20. Систематизація методичних підходів оцінки інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 2, 5, 12, 14, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 68]

Потенціал інклюзивного розвитку підприємства охоплює різноманітні компоненти, які сприяють створенню соціально-економічних умов для участі усіх співробітників та партнерів у процесах розвитку.

При цьому, необхідно розглядати наступні основні компоненти:

організаційна культура (підтримка диверсифікації та інклюзії, впровадження цінностей поваги, відкритості та рівності);

соціальна відповідальність (включення соціальних аспектів у бізнес-модель, реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності);

інновації та технології (використання новітніх технологій для підвищення доступності послуг і продуктів, імплементація інновацій, що враховують потреби різних груп співробітників та клієнтів, їх соціальну мобільність);

залучення зацікавлених сторін (співпраця з місцевими громадами, науковими, державними, самоврядними громадськими установами, розробка партнерських проектів, що враховують інтереси всіх учасників;

навчання та розвиток (впровадження програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації для всіх співробітників, створення умов для розвитку м'яких навичок та підприємницького мислення, підвищення індексу людського розвитку підприємства);

економічна доступність (забезпечення доступу до фінансових ресурсів для соціально вразливих груп, підтримка й мікро фінансування соціальних проектів);

політика та регулювання (взаємодія з державними органами для створення сприятливих умов для інклюзивного розвитку, вихід на ринок з урахуванням соціальних норм та стандартів);

ідентифікація та оцінка (встановлення індикаторів для оцінки інклюзивності бізнес-процесів, регулярний моніторинг та корекція стратегій відповідно до отриманих даних).

Описані вище компоненти допомагають підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й сприяють їх сталому соціально-

економічному розвитку. Композиція економічного потенціалу у зрізі інклюзивного розвитку наведена на рисунку 1.21.

Наголосимо, що економічний потенціал підприємства вважається базисом для успішного інклюзивного розвитку, оскільки без міцного надійного економічного потенціалу усі завдання інклюзивного розвитку стають для підприємства недосяжними.



Рис. 1.21. Композиція економічного потенціалу у зрізі інклюзивного розвитку

Примітка. Сформовано на основі: [5, 12, 14, 19, 22, 26, 27, 40, 41, 46, 48, 50, 68]

Складові індексу людського розвитку підприємства представлені на рисунку 1.15.



Рис. 1.22. Складові індексу людського розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [5, 12, 14, 19, 20, 22, 26, 27, 38, 40, 41, 46, 48, 50, 60, 68]

Складові індексу соціальної мобільності підприємства представлені на рисунку 1.23.



Рис. 1.23. Складові індексу соціальної мобільності підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [5, 12, 14, 19, 20, 22, 26, 27, 38, 40, 41, 46, 48, 50, 60, 68]

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ТА АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГІЙ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ідентифікація сучасного стану та трендів розвитку підприємства

Оцінку сучасного стану та трендів розвитку підприємства будемо здійснювати за матеріалами ПрАТ „IRAM”, яке здійснює ІТ діяльність.

Композиція економічних індикаторів для оцінки сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” наведена у таблиці 2.1.

Економічні індикатори розвитку ПрАТ „IRAM” показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічні індикатори розвитку ПрАТ „IRAM”

№	Індикатор	Сума рангів	Середній ранг	Вагомість	Ймовірність впливу
1	Виручка від реалізації	12,0	1,3	5,67	0,94
2	Частка ринку	30,0	3,3	3,67	0,61
3	Кількість інноваційних проектів	22,0	2,4	4,56	0,76
4	Спектр послуг	36,5	4,1	2,94	0,49
5	Кількість напрямів діяльності	36,5	4,1	2,94	0,49
6	Частота модернізації продукції (послуг)	59,0	6,6	0,44	0,07
7	Кількість структурних підрозділів	56,0	6,2	0,78	0,13

Примітка: розрахунки здійснено на основі фінансової та управлінської звітності

Ідентифікація сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” підтверджує готовність та здатність підприємства пристосовуватися до трансформацій пріоритетів та цінностей бізнес-середовищі та задовольняти потреби усіх учасників щодо інклюзивного розвитку.

Таблиця 2.1

Композиція економічних індикаторів для оцінки сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Група показників (напрямок оцінювання)	Індикатори
Рівень ринкової активності підприємства	Виручка від реалізації Частка ринку Кількість проектів Спектр послуг Кількість галузевих рішень (напрямів діяльності) Частота оновлення продукції (послуг) Кількість структурних підрозділів компанії
Діловий імідж, рівень лояльності клієнтів і рівень конкурентних переваг послуг	Кількість підприємств-клієнтів Кількість партнерів Кількість споживачів Ступінь лояльності клієнтів Якість інноваційних проектів Якість послуг Вартість продукції (послуг)
Якість управління підприємством	Рентабельність капіталу Ринкова вартість бізнесу Ступінь інноваційності технологій Якість організаційного дизайну проекту
Якість управління персоналом та рівень креативності середовища	Кількість фахівців Кількість фахівців з великим досвідом роботи (%) Наявність ІТ-сертифікації Кількість технічних фахівців Продуктивність праці Рівень оплати праці Умови праці Кар'єра (умови кар'єрного зростання) Мікроклімат в колективі Стимулювання професійного розвитку Кількість нових фахівців Лояльність персоналу

Примітка: складене на підставі експертних суджень

На контур сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” вагомо впливає рівень ділового іміджу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Контур ділового іміджу ПрАТ „IRAM”

№	Індикатор	Сума рангів	Середній ранг	Вагомість	Ймовірність впливу
1	Кількість підприємств-клієнтів	55,0	6,1	0,89	0,15
2	Кількість партнерів	58,0	6,4	0,56	0,09
3	Кількість споживачів	36,0	4,0	3,00	0,50
4	Ступінь лояльності клієнтів	27,0	3,0	4,00	0,67
5	Якість інноваційних проєктів	16,0	1,8	5,22	0,87
6	Якість IT- послуг	18,0	2,0	5,00	0,83
7	Вартість продукції (послуг)	42,0	4,7	2,33	0,39

Примітка: розрахунки здійснено на основі фінансової та управлінської звітності

Ідентифікація якості менеджменту ПрАТ „IRAM” наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ідентифікація якості менеджменту ПрАТ „IRAM”

№	Назва індикатора	Сума рангів	Середній ранг	Вагомість	Ймовірність впливу
1	Рентабельність капіталу	11,0	1,2	2,78	0,93
2	Ринкова вартість бізнесу	25,0	2,8	1,22	0,41
3	Ступінь інноваційності технологій	34,0	3,8	0,22	0,07
4	Якість організаційного дизайну проєктів	20,0	2,2	1,78	0,59

Примітка: розрахунки здійснено на основі фінансової та управлінської звітності

Ідентифікатори результативності управління персоналом ПрАТ „IRAM” представлені у таблиці 2.5.

Графічна інтерпретація сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” проілюстрована на рисунку 2.1.

Таблиця 2.5

Ідентифікатори результативності управління персоналом ПрАТ
„ІРАМ”

№	Назва індикатора	Сума рангів	Середній ранг	Вагомість	Ймовірність впливу
1	Кількість фахівців	66,0	7,3	4,67	0,42
2	Кількість фахівців з великим досвідом роботи (%)	100,0	11,1	0,89	0,08
3	Наявність ІТ-сертифікації	93,0	10,3	1,67	0,15
4	Кількість технічних фахівців	66,0	7,3	4,67	0,42
5	Продуктивність праці	18,5	2,1	9,94	0,90
6	Рівень оплати праці	37,5	4,2	7,83	0,71
7	Умови праці	62,0	6,9	5,11	0,46
8	Кар'єра (умови для кар'єрного зростання)	47,0	5,2	6,78	0,62
9	Креативність колективу	25,0	2,8	9,22	0,84
10	Стимулювання професійного розвитку	84,0	9,3	2,67	0,24
11	Кількість нових фахівців	82,0	9,1	2,89	0,26
12	Лояльність працівників	19,0	2,1	9,89	0,90

Примітка: розрахунки здійснено на основі фінансової та управлінської звітності

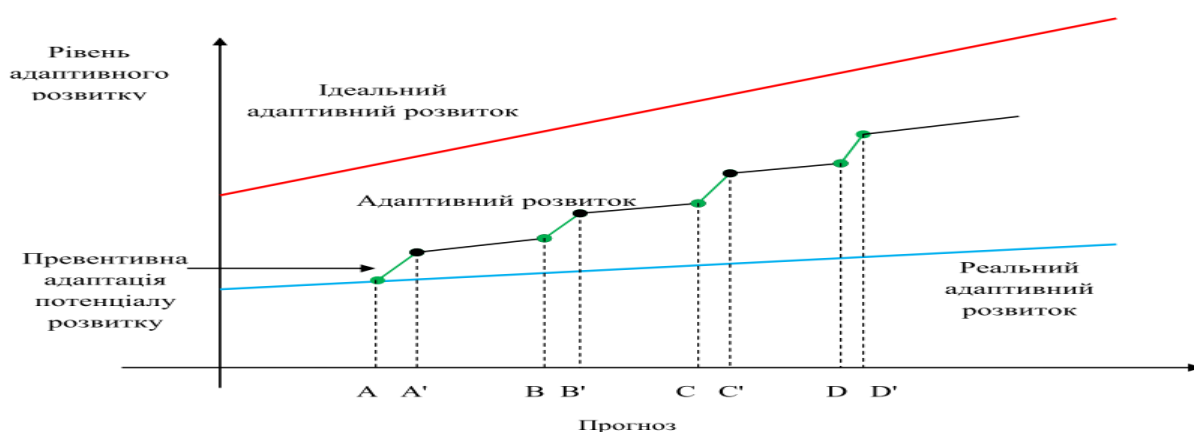


Рис. 2.1. Графічна інтерпретація сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „ІРАМ”

Примітка: графіки побудовано з використанням [9, 11] та експертних суджень

Композиція індикаторів сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Композиція індикаторів сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Композиція індикаторів	Індикатор (умовне позначення)
Рівень ринкової активності	Кількість структурних підрозділів підприємства (x1) Кількість напрямів діяльності (x2)
Діловий імідж, рівень лояльності клієнтів і рівень конкурентних переваг послуг	Кількість підприємств-клієнтів (x3) Якість інноваційних проектів (x4)
Якість управління підприємством	Ступінь інноваційності технологій (x5) Якість менеджменту проектів (x6)
Якість управління персоналом та рівень креативного середовища	Лояльність персоналу (x7) Кількість фахівців (x8) Кількість технічних фахівців (x9) Кількість нових фахівців (x10)

Примітка: сформовано на основі фінансової та управлінської звітності

Вихідні дані ПрАТ „IRAM” за 2021 – 2023 роки для ідентифікації сучасного стану та трендів розвитку підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані ПрАТ „IRAM” за 2021 – 2023 рр.

Рік	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2021	5	8	25	86	83	90	92	8300	7550	500
2022	7	5	8	83	80	81	88	7445	5840	428
2023	4	8	14	77	79	76	80	4600	4305	500

У таблиці 2.8 наведено узагальнені визначення стандартизації вихідних даних ПрАТ „IRAM” за період 2021 – 2023 рр. для розрахунків індикаторів.

Таблиця 2.8

Стандартизація вихідних даних ПрАТ „IRAM” за 2021 – 2023 рр.

Рік	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2021	0,58	0,37	1,76	0,11	-0,17	0,63	0,39	2,80	2,88	2,13
2022	1,55	-0,52	-0,40	-0,31	-0,49	-0,12	0,03	2,40	2,00	1,67
2023	0,10	0,37	0,36	-1,17	-0,60	-0,54	-0,69	1,05	1,21	2,13

У таблиці 2.9, проілюстровано узагальнення ідентифікаторів сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” за 2019 – 2023 рр.

Таблиця 2.9

Результати узагальнення ідентифікаторів сучасного стану та трендів розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” за 2019 – 2023 рр.

Напрями	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Економічний	3	2	3	3	3
Соціальний	2	3	2	3	2
Технологічний	1	2	1	2	1

Примітка: розроблено на основі на основі фінансової та управлінської звітності

Вагові значення даних ПрАТ „IRAM” за період 2019 – 2023 рр. у контурі сучасного стану та трендів розвитку наведені на рисунку 2.2.

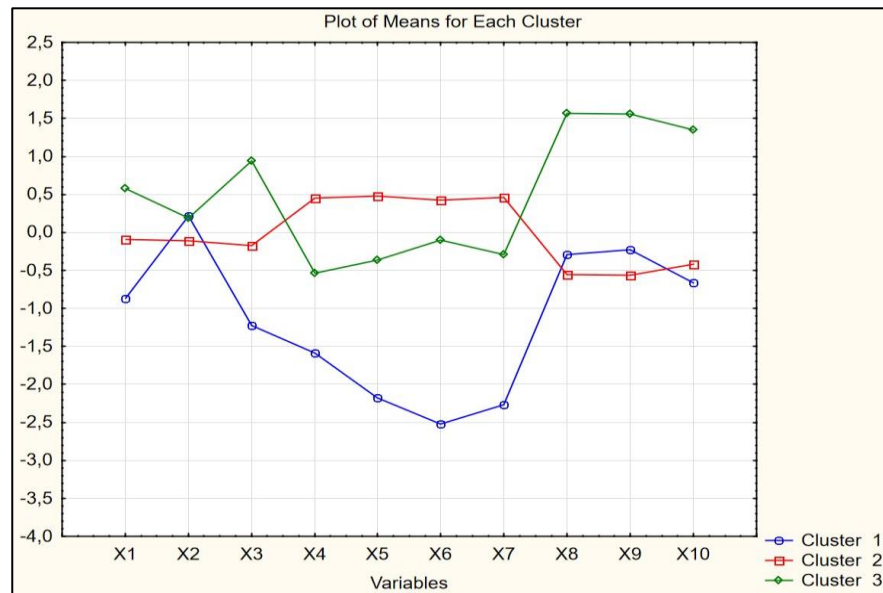


Рис. 2.2. Вагові значення даних ПрАТ „IRAM” за період 2019 – 2023 рр. у контурі сучасного стану та трендів розвитку

Таблиця 2.10

Параметри моделі сучасного стану та трендів розвитку $y_{it} = f(y_{it-1})$

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t - статистика	p - значення
y_{it}	a_{0i}	-	-	-
y_{it-1}	0.478762	0.077350	6.189569	0.0000

Примітка: сформовано на основі фінансової та управлінської звітності

На рисунку 2.3 представлено розрахунки ефектів (a_{0i}) ПрАТ „IRAM” від трендів розвитку

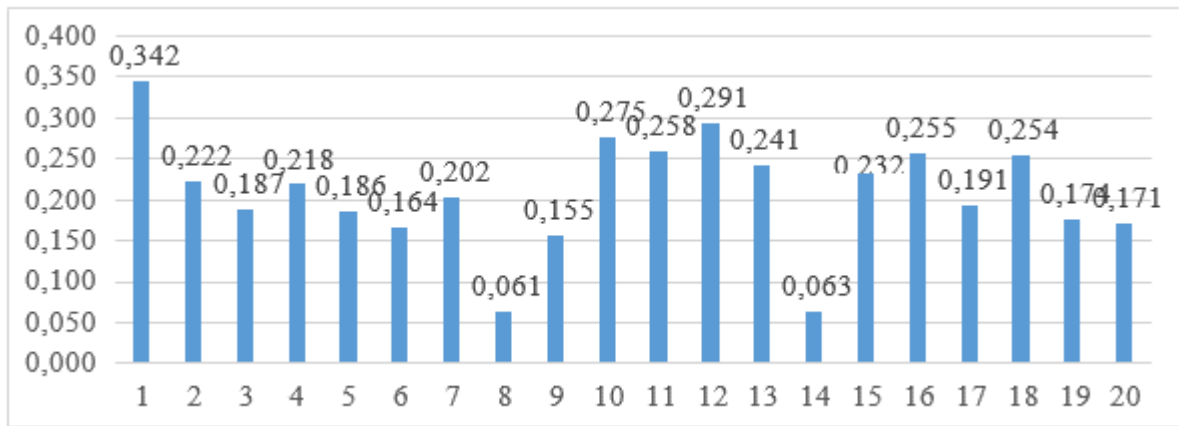


Рис. 2.3. Розрахунки ефектів ПрАТ „IRAM” від трендів розвитку

Інтегральна оцінка сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” за 2019 –2023 рр. наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” за 2019 –2023 рр.

Напря́м	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг
Економічний	0,661	1	0,653	1	0,649	1	0,672	1	0,614	1
Соціальний	0,541	3	0,529	4	0,527	4	0,526	3	0,472	6
Технологічний	0,457	6	0,475	6	0,485	6	0,492	5	0,509	3

Інтегральна оцінка гнучкості сучасного стану та відповідних трендів розвитку ПрАТ „IRAM” за 2019 –2023 рр. представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка гнучкості сучасного стану та відповідних трендів розвитку ПрАТ „IRAM” за 2019 –2023 рр.

Напря́м	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг	Qi	Ранг
Економічний	0,640	1	0,657	1	0,678	1	0,677	1	0,656	1,0
Соціальний	0,539	3	0,549	2	0,543	2	0,537	2	0,529	3,2
Технологічний	0,498	4	0,489	5	0,496	5	0,488	4	0,488	4,9

Інтегральна оцінка й прогноз контуру адаптивності й результативності сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” наведена у таблицях 2.13 – 2.15.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка контуру адаптивності сучасного стану та трендів розвитку
ПрАТ „IRAM” за 2019 – 2023 рр.

Напрямок	РРА	РДР	РЯМ	РВК
Економічний	0,555	0,674	0,717	0,853
Соціальний	0,443	0,420	0,619	0,858
Технологічний	0,524	0,370	0,565	0,606

Таблиця 2.14

Прогноз контуру адаптивності сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ
„IRAM” у зрізі очікуваних ефектів

Напрями	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Економічний	0,6663	0,6613	0,6589	0,6577	0,6572	0,6569
Соціальний	0,5486	0,5539	0,5564	0,5576	0,5582	0,5585
Технологічний	0,2961	0,2043	0,1604	0,1394	0,1293	0,1245

Примітка: розроблено з використанням [29, 40, 42]

Таблиця 2.15

Інтегральні індикатори результативності сучасного стану та трендів розвитку
ПрАТ „IRAM” за період 2021 – 2023 рр.

Рік	Ринкова активність	Діловий імідж	Якість управління підприємством	Якість управління персоналом та рівень креативного середовища
2021	4	1	12	1
2022	10	15	16	2
2023	5	18	18	3

Примітка: сформовано на основі фінансової та управлінської звітності

Для порівняння наведемо тренди мінімальної зарплати [52] за період 2000 – 2023 рр. (табл. 2.16).

Підсумовуючи наше дослідження щодо ідентифікації сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM”, відмітимо, що інклюзивний розвиток є важливим аспектом для підприємства, що підтверджується наступним. Інклюзивність дозволяє підприємствам освоїти нові ринки, залучаючи споживачів з різноманітними потребами, включаючи людей з інвалідністю та

різні соціальні групи, що призведе до зростання продажів і розширення бази клієнтів.

Таблиця 2.16

Тренди мінімальної зарплати за період 2000 – 2023 рр. [52]

Рік	Розмір мінімальної зарплати, грн.	Рік	Розмір мінімальної зарплати, грн.	Рік	Розмір мінімальної зарплати, грн.
2000	90-118	2008	515-605	2016	1378-1600
2001	118	2009	605-744	2017	3200
2002	140-165	2010	869-922	2018	3723
2003	185-205	2011	941-1004	2019	4173
2004	205-237	2012	1073-1134	2020	5000
2005	262-332	2013	1147-1218	2021	6500
2006	350-400	2014	2018	2022	6700
2007	400-460	2015	2018-1378	2023	6700

Підприємства, які підтримують інклюзивність, мають кращий імідж та репутацію в суспільстві, що позитивно впливає на лояльність клієнтів та співробітників. Інклюзивне середовище сприяє залученню різноманітних талантів, коли всі співробітники відчують, що їхні думки і внески цінуються, це підвищує мотивацію та продуктивність. Різнорозмірність в командах сприяє більшій креативності та інноваційності, оскільки різні практики дозволяють генерувати унікальні ідеї та рішення. Учасники бізнесу, які активно дотримуються інклюзивності, демонструють соціальну відповідальність і свідомо ставляться до суспільству, що покращує відносини з громадськістю та партнерами. Інклюзивність зменшує ризик правових наслідків через дискримінацію або несправедливе ставлення до працівників, що призводить до фінансових втрат і шкоди репутації. І нарешті, сприяння інклюзивності відображає загальні тенденції до сталого розвитку, оскільки вона відповідає міжнародним стандартам і цілям sustainable development goals (SDGs), що важливо для багатьох сучасних підприємств.

Отже, інклюзивний розвиток має важливе значення не лише для соціальної справедливості, але й для економічного успіху підприємства ПрАТ „IRAM”.

2.2. Оцінка потенціалу підприємства щодо можливостей інклюзивного розвитку

Оцінка потенціалу підприємства щодо можливостей інклюзивного розвитку є надзвичайно важливою. Розглянемо рівень соціальної мобільності персоналу ПрАТ „IRAM” (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Рівень соціальної мобільності персоналу ПрАТ „IRAM”

Основні характеристики		Бал					
		1	2	3	4	5	
Зручне географічне розташування	0,1		+				0,2
Лояльність до бренду	0,1				+		0,4
Технічна оснащеність робочого місця (новітні технології)	0,1					+	0,5
Можливість самовираження, підтримка ініціативи	0,1					+	0,5
Справедлива оплата праці	0,1			+			0,3
Почуття безпеки і впевненості співробітників у завтрашньому дні	0,1			+			0,3
Можливість навчатися (самоменеджмент)	0,1				+		0,4
Доброзичлива атмосфера в колективі	0,1					+	0,5
Повага до керівника «бренд лідера»	0,1					+	0,5
Загальний показник лояльності персоналу							3,2

На рисунку 2.4. проілюстровано рівень лояльності персоналу.



Рис. 2.4. Рівень лояльності персоналу ПрАТ „IRAM” до імплементації стратегій інклюзивного розвитку

Примітка. Сформовано на основі анкетування персоналу

Оцінка менеджерів ПрАТ „IRAM” щодо готовності імплементації стратегій інклюзивного розвитку наведена у таблиці 2.18 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.18

Оцінка менеджерів ПрАТ „IRAM” щодо готовності імплементації стратегій інклюзивного розвитку

Особистісного характеру	Головний бухгалтер	Начальник виробничої лабораторії	Головний технолог	Головний інженер	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Начальник відділу збуту	Середня оцінка, бал
Особистісна характеристика							
прагнення до самовдосконалення	5	5	5	5	5	4	4,83
вольові якості	4	4	5	5	4	5	4,50
вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним	5	5	5	5	5	4	4,83
високий рівень адаптації	4	5	5	5	5	5	4,83
аналітичне мислення	5	5	4	4	5	5	4,67
Фахового характеристика							
володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації	5	5	5	5	5	5	5,00
здатність забезпечувати фінансову результативність	4	5	5	5	5	5	4,83
вміння розподіляти робочий час	5	5	5	4	4	5	4,67
комунікабельність	5	5	5	5	5	5	5,00
постійний прояв ініціативності	5	4	5	5	5	5	4,83

Примітка. Сформовано на основі експертних суджень

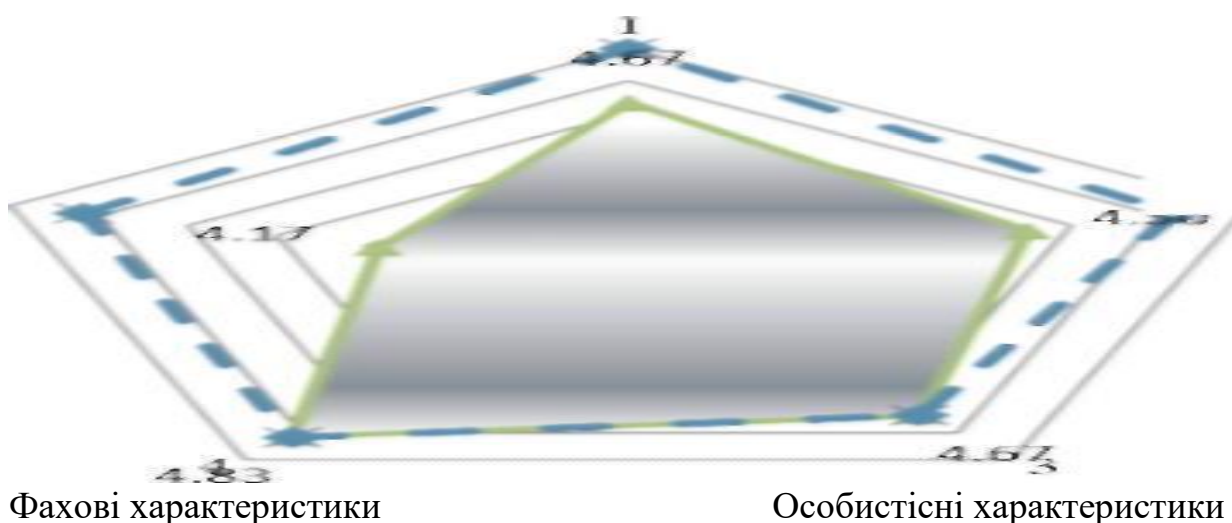


Рис. 2.5. Фахові та особистісні компетентності керівників ПрАТ „IRAM”

Оцінка рівня інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” від ефективності потенціалу ” у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка рівня інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” від ефективності потенціалу

Період		$\varepsilon = 0,01$		$\varepsilon = 0,015$		$\varepsilon = 0,005$	
n	m	T_{opt}^*/T_{opt}	T_{opt}^* , діб	T_{opt}^*/T_{opt}	T_{opt}^* , діб	T_{opt}^*/T_{opt}	T_{opt}^* , діб
0	0	1,0000	8,00	1,0000	8,00	1,0000	8,00
1	0	1,0049	8,04	1,0073	8,06	1,0024	8,02
2	0	1,0098	8,08	1,0146	8,12	1,0049	8,04
3	0	1,0410	8,33	1,0486	8,39	1,0335	8,27
4	1	1,0461	8,37	1,0562	8,45	1,0360	8,29
5	1	1,0512	8,41	1,0640	8,51	1,0385	8,31
6	1	1,0296	8,24	1,0446	8,36	1,0147	8,12
7	1	1,0346	8,28	1,0522	8,42	1,0172	8,14
8	2	1,0396	8,32	1,0599	8,48	1,0197	8,16
9	2	1,0195	8,16	1,0419	8,34	0,9975	7,98
10	2	1,0245	8,20	1,0495	8,40	0,9999	8,00
11	2	1,0295	8,24	1,0572	8,46	1,0024	8,02
12	3	1,0600	8,48	1,0912	8,73	1,0296	8,24
13	3	1,0652	8,52	1,0992	8,79	1,0322	8,26
14	3	1,0704	8,56	1,1072	8,86	1,0347	8,28
15	3	1,1036	8,83	1,1442	9,15	1,0641	8,51
16	4	1,1089	8,87	1,1526	9,22	1,0667	8,53
17	4	1,1143	8,91	1,1610	9,29	1,0693	8,55
18	4	1,0914	8,73	1,1398	9,12	1,0448	8,36
19	5	1,0967	8,77	1,1481	9,19	1,0474	8,38
20	5	1,1021	8,82	1,1565	9,25	1,0499	8,40
21	5	1,0807	8,65	1,1368	9,09	1,0271	8,22
22	5	1,0860	8,69	1,1451	9,16	1,0296	8,24
23	5	1,0913	8,73	1,1534	9,23	1,0321	8,26
24	6	1,1237	8,99	1,1905	9,52	1,0602	8,48

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Рівень інклюзивного розвитку підприємства тісно пов'язаний з економічним потенціалом, оскільки економічні ресурси та можливості підприємства безпосередньо впливають на його здатність реалізовувати інклюзивні ініціативи. Для впровадження інклюзивних програм, таких як навчання співробітників, покращення робочих умов, підтримка різноманітності в команді, підприємству потрібні фінансові ресурси.

Економічний потенціал підприємства визначає можливості для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Сильний економічний потенціал дозволяє підприємствам впроваджувати нові технології та інновації, що сприяють інклюзії. Підприємства з високим економічним потенціалом мають більше можливостей для реалізації соціально відповідальних проектів. Економічно стабільні підприємства впроваджують довгострокові стратегії розвитку, які можуть враховувати інклюзивність як один із пріоритетів. Підприємства з високим економічним потенціалом краще готові виконувати законодавчі вимоги щодо інклюзії та недискримінації. Оцінка рівня можливостей інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” від ефективності потенціалу наведена у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка рівня можливостей інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” від ефективності потенціалу

Період		$\varepsilon = 0,01$		$\varepsilon = 0,015$		$\varepsilon = 0,005$	
n	m	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt} , діб	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt} , діб	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt} , діб
0	0	1,0000	8,00	1,0000	8,00	1,0000	8,00
1	0	1,0049	8,04	1,0073	8,06	1,0024	8,02
2	0	1,0098	8,08	1,0146	8,12	1,0049	8,04
3	0	1,0463	8,37	1,0538	8,43	1,0387	8,31
4	1	1,0513	8,41	1,0615	8,49	1,0412	8,33
5	1	1,0565	8,45	1,0693	8,55	1,0437	8,35
6	1	1,0399	8,32	1,0551	8,44	1,0249	8,20
7	1	1,0450	8,36	1,0628	8,50	1,0274	8,22
8	2	1,0501	8,40	1,0705	8,56	1,0299	8,24
9	2	1,0349	8,28	1,0576	8,46	1,0126	8,10
10	2	1,0399	8,32	1,0653	8,52	1,0151	8,12
11	2	1,0450	8,36	1,0731	8,58	1,0175	8,14
12	3	1,0814	8,65	1,1132	8,91	1,0504	8,40
13	3	1,0867	8,69	1,1213	8,97	1,0530	8,42
14	3	1,0920	8,74	1,1294	9,04	1,0556	8,44
15	3	1,1314	9,05	1,1730	9,38	1,0910	8,73
16	4	1,1369	9,10	1,1815	9,45	1,0937	8,75
17	4	1,1424	9,14	1,1901	9,52	1,0964	8,77
18	4	1,1245	9,00	1,1742	9,39	1,0766	8,61
19	5	1,1300	9,04	1,1827	9,46	1,2376	9,90
20	5	1,1354	9,08	1,1913	9,53	1,2495	10,00
21	5	1,1190	8,95	1,1768	9,41	1,2371	9,90
22	5	1,1244	9,00	1,1853	9,48	1,2490	9,99
23	5	1,1299	9,04	1,1939	9,55	1,2609	10,09
24	6	1,1692	9,35	1,2383	9,91	1,3108	10,49

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Залежність інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” від ефективності потенціалу проілюстровано на рисунку 2.6.

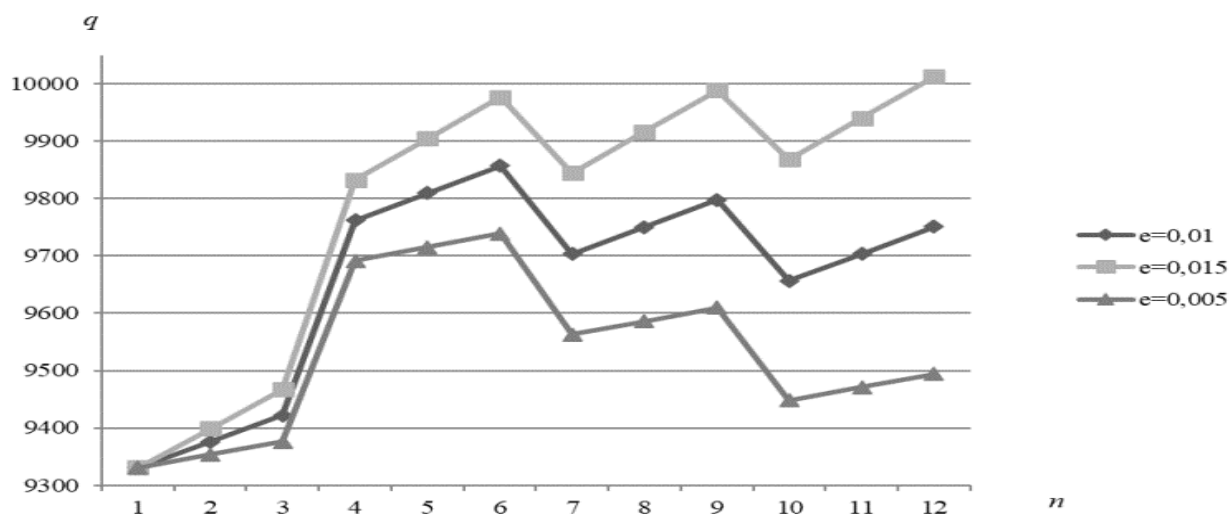


Рис. 2.6. Залежність рівня інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” від ефективності потенціалу

Залежність можливостей інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” від ефективності потенціалу проілюстровано на рисунку 2.7.

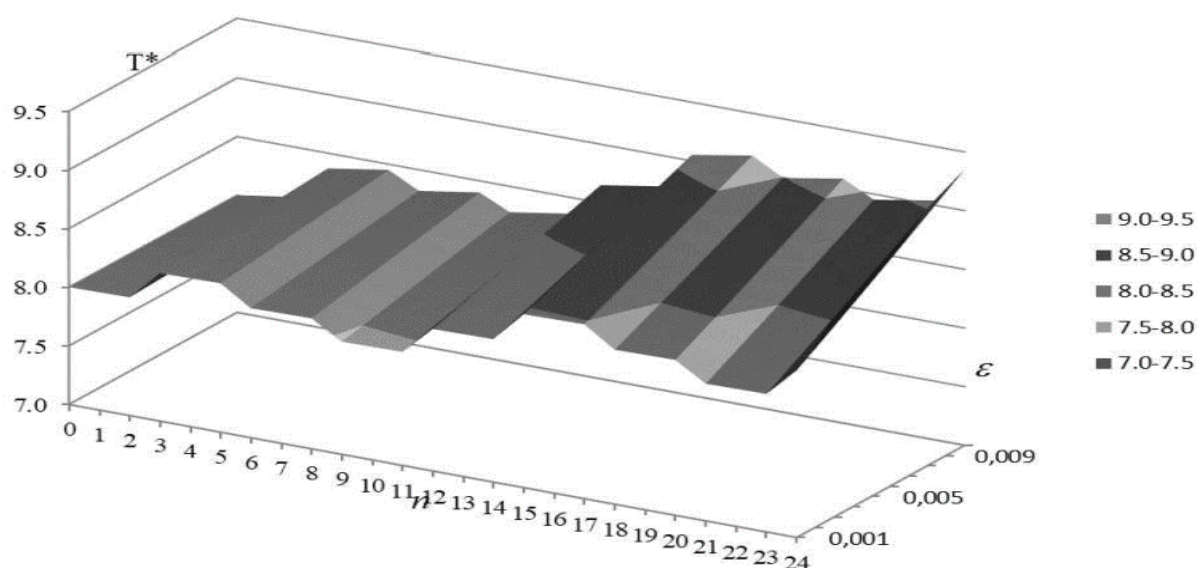


Рис. 2.7. Залежність можливостей інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” від ефективності потенціалу

Матриця суттєвості потенціалу підприємства ПрАТ „ІРАМ” щодо можливостей інклюзивного розвитку наведена на рисунку 2.8, а проблеми використання потенціалу підприємства ПрАТ „ІРАМ” щодо можливостей інклюзивного розвитку представлені на рисунку 2.9.

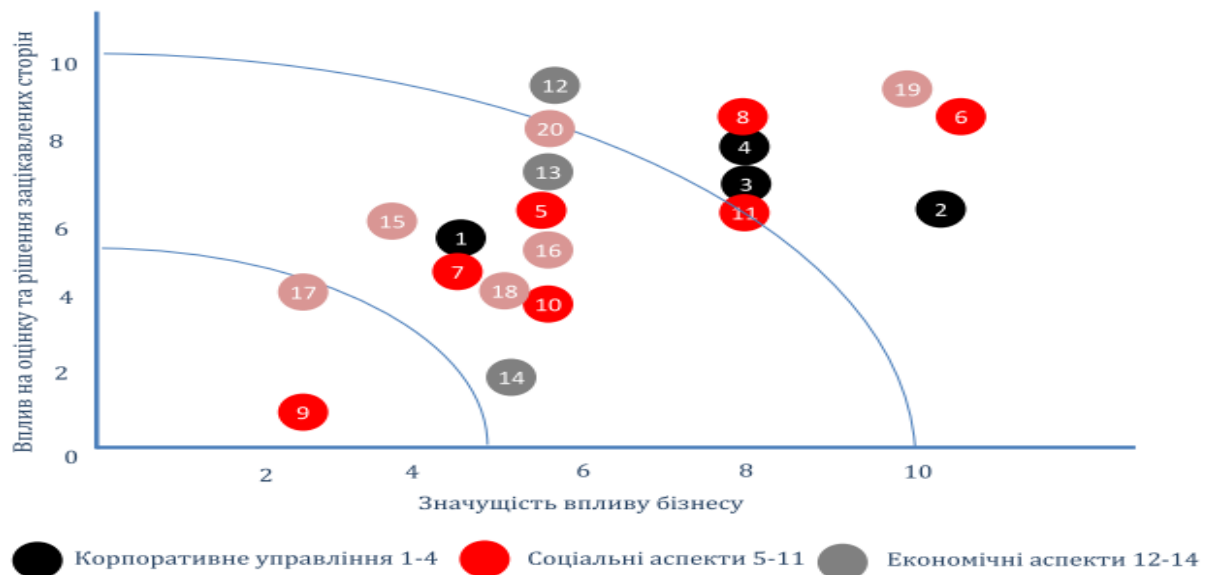


Рис. 2.8. Матриця суттєвості потенціалу підприємства ПрАТ „IRAM” щодо можливостей інклюзивного розвитку



Рис. 2.9. Проблеми використання потенціалу підприємства ПрАТ „IRAM” щодо можливостей інклюзивного розвитку

Примітка. Сформовано на основі: [16, 22, 37, 50]

Отже, можна стверджувати, що економічний потенціал підприємства є важливим чинником, який впливає на рівень його інклюзивного розвитку. Чим вищий потенціал, тим більше можливостей підприємство має для реалізації інклюзивних ініціатив і створення справедливого середовища для всіх.

2.3. Аналіз чинників впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства

На побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” впливає безліч різноманітних чинників (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Середовище впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Примітка. Сформовано на основі: [2, 6, 8, 9, 10, 23, 63]

Як, переконуємось на побудову альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства впливає багато чинників, основними з них вважаються наступні. Ринкові умови, такі як зміни в попиті, конкуренції та економічних умовах, що вимагає коригування стратегій підприємства, тому вивчення ринку та адаптація до його тенденцій є важливим.

Ключовими чинниками впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” виявлено наступні чинники (табл. 2.21 – 2.23):

Таблиця 2.21

STEP-аналіз екзогенного впливу на побудову альтернатив стратегії
інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Фактори	Знак впливу	Бал	Вага	Важливість
S – соціальні				
1) Зниження рівня заробітної плати в країні	–	5	0,05	-0,25
2) Підвищення кількості висококваліфікованих спеціалістів в галузі	+	6	0,07	0,42
3) Перспектива негативних тенденцій в плинності кадрів	–	7	0,03	-0,21
T – технологічні				
1) Запуск нового виробничого устаткування	+	9	0,12	1,08
2) Поява нових технологій та методів організації виробничих процесів	+	6	0,12	0,72
3) Розвиток програмного забезпечення	–	3	0,09	-0,27
E – економічні				
1) Погіршення економічної ситуації в Україні	–	10	0,14	-1,4
2) Погіршення ситуації на ринку експорту	–	8	0,14	-1,12
P – політичні				
1) Воєнний стан	–	10	0,16	-1,6
2) Перебої в співпраці з країнами ЄС	+	8	0,08	-0,64
Сума		72	1	-3,27

Примітка. Сформовано на основі експертних суджень

Таблиця 2.22

Карта SNW-аналізу ендегенного впливу на побудову альтернатив стратегії
інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Елемент внутрішньої середовища	S					N	W				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1. Виробництво товару											
Якість продукції	•										
Рівень використання потужностей			•								
Рівень технологічної оснащеності	•										
2. Маркетинг											
Ціна продукції							•				
Обсяг асортименту	•										
Умови контракту											
Імідж підприємства		•									
4. Логістика											
Управління запасами											
Зовнішня логістика									•		
5. Персонал											
Система мотивації та стимулів			•								
Кваліфікація персоналу	•										
6. Інформаційні системи											
Наявність необхідних інформаційних систем та їх надійність											
7. Фінанси											
Матеріально-технічне забезпечення			•								
Фінансова стійкість		•									
8. Робота з клієнтами											
Операції з пошуку та поточної роботи з клієнтом											
9. Корпоративне управління											
Організаційна структура			•								
Чіткість регламентації діяльності											

Примітка. Сформовано на основі експертних суджень

Таблиця 2.23

Систематизація чинників екзогенного впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПРАТ „IRAM”

№	Пул чинників	Пріоритет
1	Міжнародні чинники	0,81
2	Політичні чинники	0,07
3	Економічні чинники	0,90
4	Соціально-демографічні чинники	0,47
5	Правові чинники	0,56
6	Науково-технічні чинники	0,20

Примітка: сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 23, 63] та експертних суджень

На рисунку 2.11 систематизовані міжнародні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПРАТ „IRAM”.

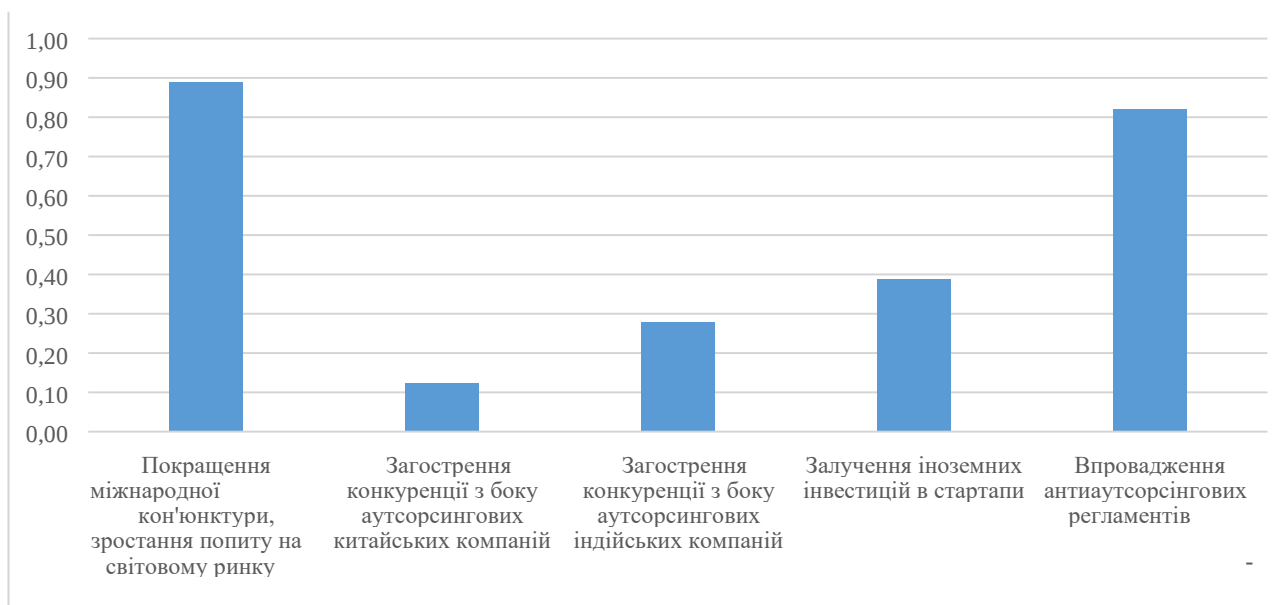


Рис. 2.11. Пріоритетні міжнародні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПРАТ „IRAM”

Примітка: сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 23, 63] та експертних суджень

Рисунок 2.12 демонструє систематизовані економічні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПРАТ „IRAM”.

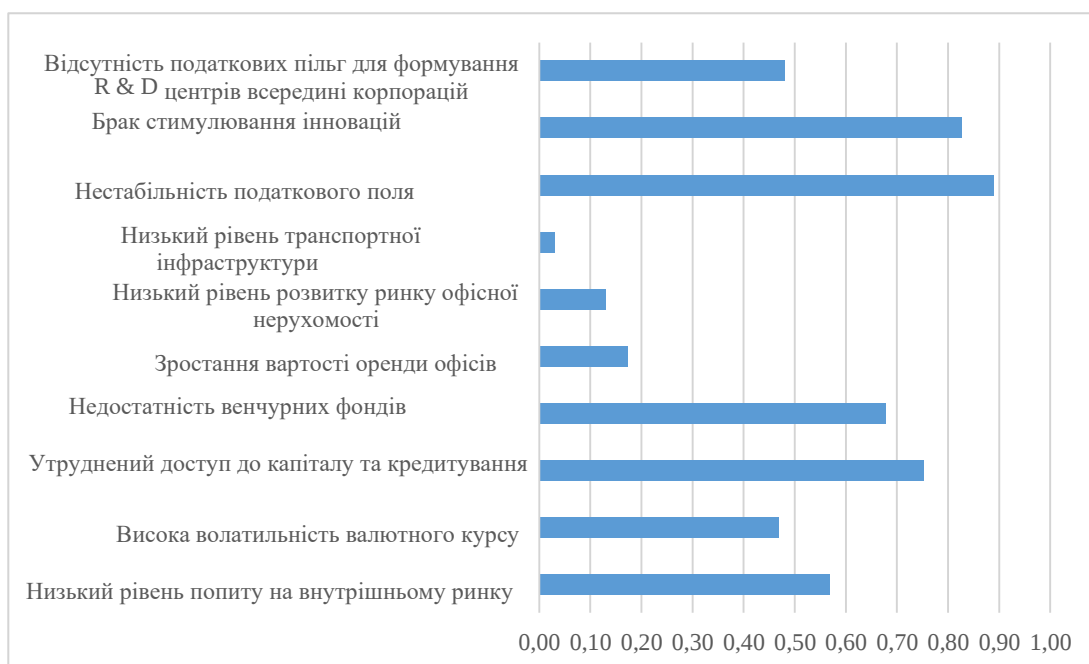


Рис. 2.12. Пріоритетні економічні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 23, 63] та експертних суджень

Рисунок 2.13 демонструє систематизовані соціально-демографічні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства.



Рис. 2.13. Пріоритетні соціально-демографічні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 23, 63] та експертних суджень

Рисунок 2.14 демонструє систематизовані науково-технічні чинники впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства.



Рис. 2.14. Пріоритетні науково-технічні чинники, що мають вплив на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM”

Рисунок 2.15 демонструє вагомість чинників екзогенного впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM”.

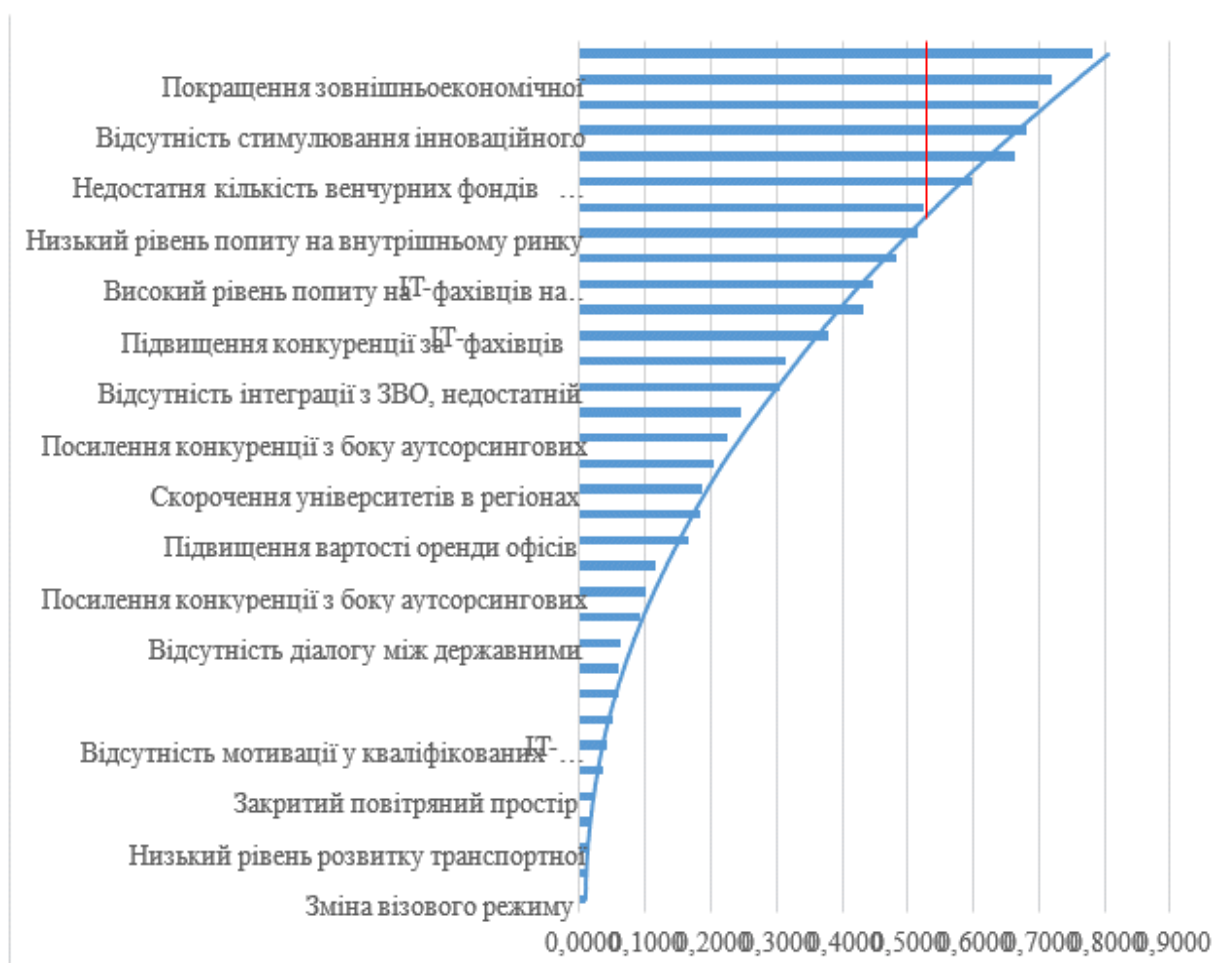


Рис. 2.15. Карта вагомості екзогенних чинників, що мають вплив на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM”

Таблиця 2.24

Шифр вагомих ключових чинників впливу на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „ІРАМ”

№	Шифр	Чинники впливу
Цільові чинники впливу		
1	РКС	Рівень конкурентоспроможності
2	ВР	Темп зростання виручки від реалізації
Внутрішні ключові чинники впливу		
3	РРА	Рівень ринкової активності
4	РДІ	Рівень ділового іміджу
5	РЯУ	Рівень якості управління
6	РІК	Рівень розвитку інтелектуального капіталу
Зовнішні ключові чинники впливу		
7	ЕЧ8	Нестабільність податкового поля
8	МЧ1	Покращення зовнішньоекономічної кон'юнктури, підвищення попиту на зовнішньому ринку
9	ЕЧ3	Низький рівень доступу до капіталу та кредитування
10	ЕЧ9	Брак стимулювання інновацій
11	МЧ5	Впровадження анти аутсорсингових регламентів
12	ЕЧ4	Брак венчурних фондів

Примітка. сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 12, 23, 63] та експертних суджень

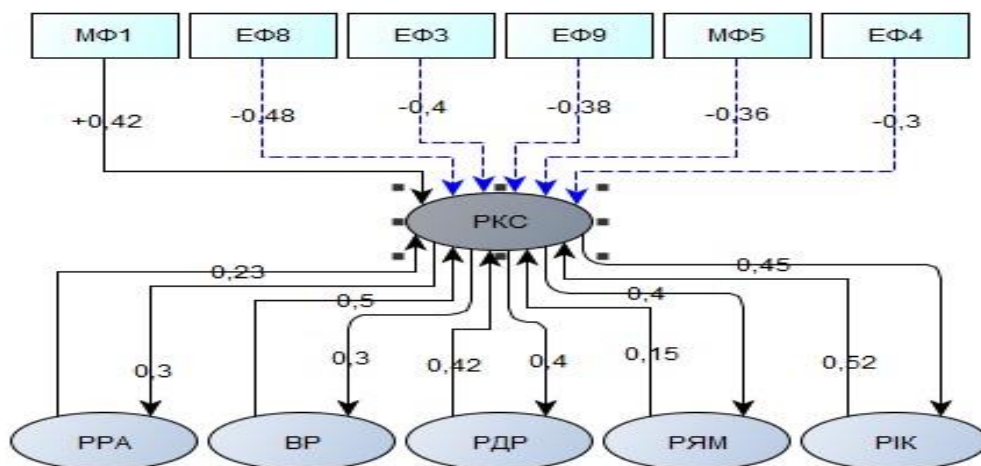


Рис. 2.16. Вплив ключових чинників на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „ІРАМ”

Примітка: сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 12, 23, 63] та експертних суджень

Рисунок 2.17 демонструє вплив стратегії інклюзивного розвитку підприємства на зростання прибутковості ПрАТ „IRAM”.

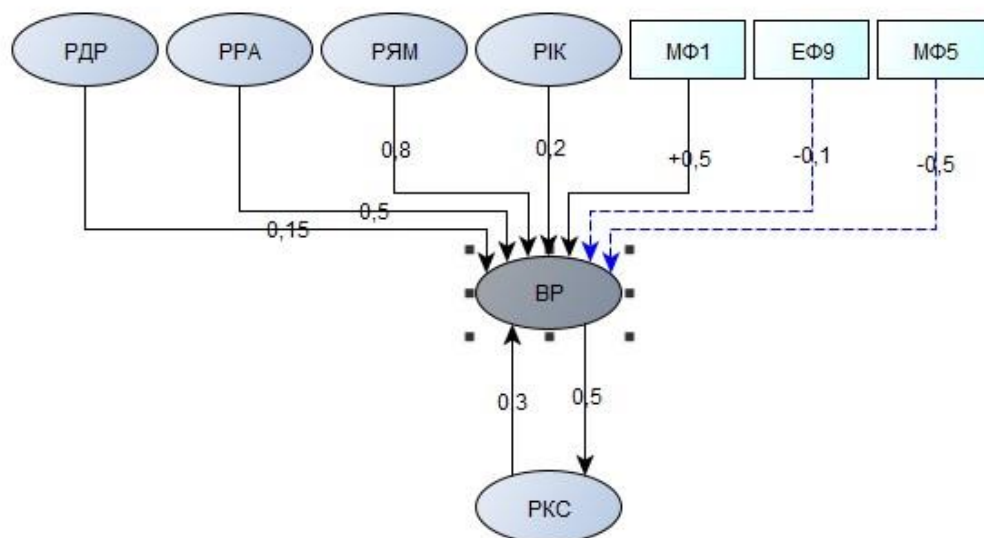


Рис. 2.17. Вплив стратегії інклюзивного розвитку підприємства на зростання прибутковості ПрАТ „IRAM”

Примітка: сформовано з використанням [2, 6, 8, 9, 10, 12, 23, 63] та експертних суджень

Розрахунок вагомості індикаторів економічної складової стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” наведено у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Розрахунок вагомості індикаторів економічної складової стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

	$P_{1.1}$	$P_{1.2}$	$P_{1.3}$	$P_{1.4}$	$P_{1.5}$	$P_{1.6}$	$P_{1.7}$	$P_{1.8}$	$P_{1.9}$	$P_{1.10}$	Середнє геом-не	Вектор пріоритет.
$P_{1.1}$	1	11,54	1,91236	17,78965	2,91013	8,18088	6,5287608	6,31528569	15,174	23,39	6,510003	0,32286798
$P_{1.2}$	0,08668	1	0,13096	2,33234	4,23006	0,746898	0,5645064	1,26345533	1,7389	2,357	0,868614	0,0430795
$P_{1.3}$	0,52291	7,636	1	30,83607	4,23006	8,006759	3,9363899	21,2170576	25,04	26,76	6,867731	0,34060977
$P_{1.4}$	0,05621	0,429	0,03243	1	1,52382	0,515654	2,8544194	45,75	0,7873	1,584	0,794324	0,03939503
$P_{1.5}$	0,34363	2,47	0,2364	2,775956	1	3,444119	1,1594448	2,31383577	35,466	1,2	1,714144	0,08501414
$P_{1.6}$	0,12224	1,339	0,12489	1,939284	0,29035	1	1,7183684	59,0535714	2,8607	4,421	1,309006	0,06492104
$P_{1.7}$	0,15317	1,771	0,25404	0,350334	0,86248	0,581947	1	2,77130628	10,056	35,02	1,280245	0,06349461
$P_{1.8}$	0,15835	0,791	0,04713	0,021858	0,43218	0,016934	0,3608407	1	22,562	22,85	0,421206	0,02088999
$P_{1.9}$	0,0659	0,575	0,03994	1,270188	0,0282	0,349562	0,0994428	0,04432133	1	3,104	0,219466	0,01088455
$P_{1.10}$	0,04276	0,424	0,03736	0,631451	0,83333	0,226187	0,0285561	0,04376731	0,3222	1	0,178309	0,00884338
Сума середнього геометричного											20,16305	1

Розрахунок вагомості індикаторів соціальної складової стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” наведено у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Розрахунок вагомості індикаторів соціальної складової стратегії
інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „ІРАМ”

	$P_{2.1}$	$P_{2.2}$	$P_{2.3}$	$P_{2.4}$	$P_{2.5}$	Середнє геом-не	Вектор пріоритет.
$P_{2.1}$	1	0,164	3,41077	0,310333	0,98424	0,702445	0,086383
$P_{2.2}$	6,09145	1	18,5348	1,546959	5,19307	3,904111	0,4801072
$P_{2.3}$	0,29319	0,054	1	0,084774	0,28578	0,207344	0,0254981
$P_{2.4}$	3,22235	0,646	11,796	1	5,37526	2,655619	0,3265742
$P_{2.5}$	1,01601	0,193	3,49919	0,186038	1	0,662229	0,0814375
Сума середнього геометричного						8,131748	1

Розрахунок вагомості індикаторів цифрової складової стратегії
інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” наведено у таблиці 2.27.

Таблиця 2.27

Розрахунок вагомості індикаторів цифрової складової стратегії інклюзивного
розвитку підприємства

	$P_{3.1}$	$P_{3.2}$	$P_{3.3}$	$P_{3.4}$	Середнє геом-не	Вектор пріоритет.
$P_{3.1}$	1	1,031	0,98786	0,408587	0,80327	0,191927
$P_{3.2}$	0,96949	1	0,66726	0,402763	0,71445	0,170706
$P_{3.3}$	1,01229	1,499	1	1,124349	1,14282	0,273058
$P_{3.4}$	2,44746	2,483	0,8894	1	1,52472	0,364308
Сума середнього геометричного					4,18526	1

Розрахунок вагомості індикаторів екологічної складової стратегії
інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ” наведено у таблиці 2.28.

Таблиця 2.28

Розрахунок вагомості індикаторів екологічної складової стратегії
інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „ІРАМ”

	$P_{4.1}$	$P_{4.2}$	$P_{4.3}$	Середнє геом-не	Вектор пріоритет.
$P_{4.1}$	1	119	345,18	34,5083	0,98672
$P_{4.2}$	0,0084	1	7,06519	0,390061	0,01115
$P_{4.3}$	0,0029	0,142	1	0,074292	0,00212
Сума середнього геометричного				34,97266	1

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Розрахунок вагомості індикаторів інституційної складової стратегії інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM” наведено у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

Розрахунок вагомості індикаторів інституційної складової стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

	$P_{5.1}$	$P_{5.2}$	$P_{5.3}$	Середнє геом-не	Вектор пріоритет.
$P_{5.1}$	1	8,444	12,1587	4,68248	0,82755
$P_{5.2}$	0,11843	1	2,25866	0,644323	0,11387
$P_{5.3}$	0,08225	0,443	1	0,331452	0,05858
Сума середнього геометричного				5,658255	1

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Представлені розрахунки взаємовпливу різних груп індикаторів на ефективність стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” та рівень їх пріоритетності (табл. 2.30), підтверджують, що економічна складова має найвагоміший вплив (34,8%), великий вплив демонструють соціальна складова (21,7%) та цифрова складова (18,2%), а найменший вплив здійснюють екологічна складова (11,0%) та інституційна складова (11,0%).

Таблиця 2.30

Взаємовплив різних груп індикаторів на ефективність стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” та рівень їх пріоритетності

	Економічна складова	Соціальна складова	Цифрова складова	Екологічна складова	Інституційна складова	Середнє геометричне значення	Вектор пріоритетності
Економічна складова	1	4	1,5	2	2	1,888175	0,3488629
Соціальна складова	0,25	1	2	1,5	3	1,176079	0,2172946
Цифрова складова	0,66667	0,5	1	1,4	2	0,986296	0,1822300
Екологічна складова	0,5	0,667	0,71429	1	1,1	0,764942	0,1413322
Інституційна складова	0,5	0,333	0,5	0,90909 1	1	0,596878	0,1102802
Сума середнього геометричного значення						5,41237	1

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Таблиця 2.31

Тренд інтегрального індикатора стратегії інклюзивного розвитку
підприємства ПрАТ „IRAM” та його складових у 2015-2022 рр.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Економічна складова	0,349	0,36	0,34557221	0,336	0,296	0,302519	0,282205	0,287279
Соціальна складова	0,217	0,234562	0,52124932	0,624	0,814	0,877181	1,009523	1,009257
Цифрова складова	0,182	0,204611	0,21520837	0,221	0,234	0,247684	0,255628	0,249728
Екологічна складова	0,141	0,11333	0,16107121	0,154	0,119	0,084495	0,087844	0,061214
Інституційна складова	0,11	0,140701	0,384067	0,323	0,423	0,759775	2,310187	1,367143
Інтегральний показник	1	1,053203	1,62716811	1,658	1,887	2,271654	3,945386	2,974622

Таким чином, як демонструють проведені розрахунки (табл. 2.32 – 2.34), вагомими є соціальні чинники, оскільки розуміння потреб і очікувань різних соціальних груп є важливим для розробки інклюзивних стратегій, що передбачає врахування різноманітності, прав людини та забезпечення доступності послуг. Інновації і технології створюють нові можливості для інклюзії, зменшуючи бар'єри для участі в економіці. Вимоги щодо дотримання законів про рівність, інклюзію та соціальну відповідальність суттєво впливають на стратегії підприємства. Урахування екологічної складової розвитку, зокрема, сталого використання ресурсів і збереження навколишнього середовища, стає все важливішим. Доступність фінансування для реалізації інклюзивних проектів та ініціатив є суттєвим чинником. Культурні особливості, традиції та цінності впливають на сприйняття інклюзії і способи її реалізації на підприємстві. Партнерства та співпраця, взаємодія з державними, неурядовими організаціями та іншими підприємствами відкриває нові можливості для реалізації інклюзивних стратегій. Наявність кваліфікованих кадрів, здатних розробляти та впроваджувати інклюзивні ініціативи, також є важливим фактором. Використання цифрових платформ і технологій для забезпечення доступу до ресурсів і послуг сприяє інклюзивності.

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Геометр. середнє	Вектор пріоритет.
6,944444444	10	0,19685	0,2403846	3,481409	7,8125	1,086957	0,504032	0,16756	0,118483	0,839121	0,010503
26,33444444	13,5628	0,608205	0,6783828	9,143882	24,29159	4,699083	1,495567	0,543002	0,407671	2,671121	0,033433
7	3,818182	0,142373	0,21	3,741648	10,90909	0,933333	0,47191	0,174636	0,13125	0,688423	0,008617
375,2084091	997,0529	11,70335	13,292568	187,0012	386,134	59,29775	27,3004	8,985499	6,558646	44,89653	0,561947
1,376010447	1,666339	0,034403	0,0439395	0,765141	1,510551	0,175422	0,092526	0,034312	0,033894	0,143539	0,001797
64,90389527	79,0046	1,603412	2,0117181	30,20084	75,25888	8,954034	4,353733	1,467566	0,982761	6,348421	0,07946
35,13813814	23,87959	0,718073	1,381464	57,36769	139,5468	4,216577	3,142896	1,253925	1,117574	2,164673	0,027094
5,472398844	14,38063	0,169791	0,2141912	3,102821	7,126717	1,091326	0,458351	0,147081	0,106453	0,521423	0,006526
2,540898618	2,001361	0,061486	0,0835417	1,315829	3,279554	0,357455	0,178989	0,061591	0,042219	0,229055	0,002867
112,5204194	332,0635	4,607616	6,1117206	69,32315	163,5938	20,32772	11,746	2,878987	1,335038	6,211752	0,077749
1	3	0,032432	0,0428571	0,642742	1,290323	0,171429	0,086957	0,027714	0,02069	0,101136	0,001266
0,333333333	1	0,098851	0,1194444	1,663765	7,107438	1,72	0,288591	0,138486	0,134375	0,148639	0,00186
30,83333333	10,11628	1	1,3311404	20,77558	51,22363	6,009901	2,871334	1,000165	0,743873	3,226232	0,040381
23,33333333	8,372093	0,751236	1	14,74654	35,8209	5,333333	2,171946	0,774194	0,585366	2,461982	0,030815
1,555833333	0,601047	0,048133	0,0678125	1	2,415751	0,428838	0,157114	0,055607	0,042697	0,161244	0,002018
0,775	0,140698	0,019522	0,0279167	0,41395	1	0,178219	0,074061	0,025313	0,021976	0,067384	0,000843
5,833333333	0,581395	0,166392	0,1875	2,331883	5,611068	1	0,642458	0,207021	0,14375	0,515888	0,006457
11,5	3,465116	0,34827	0,4604167	6,364787	13,50243	1,556522	1	0,349794	0,269301	1,100553	0,013775
36,08333333	7,22093	0,999835	1,2916667	17,98342	39,50551	4,830435	2,858826	1	0,704478	3,16056	0,039559
48,33333333	7,44186	1,344316	1,7083333	23,42065	45,50346	6,956522	3,713324	1,41949	1	4,236943	0,053032
										79,89462	1

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Таблиця 2.33

Нормування індексів оцінки потенціалу інклюзивного розвитку ПрАТ „ІРАМ”

Номер показника	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	1	0,997669	0,99300699	0,988345	0,98368	0,97669	0,9697	0,96037
2	1	1,00551724	1,01103448	1,0096552	1,01241	0,98193	0,96069	0,95752
3	1	1	1	1	1	1	1	0,91837
4	1	1,20868336	1,51967098	1,8219354	2,04695	2,17338	2,8545	2,72997
5	1	0,88310562	0,76447625	0,741054	0,73346	0,99588	0,63977	0,40447
6	1	1,1919815	1,04240555	0,9541249	0,90555	0,8377	0,76793	0,57672
7	1	0,86398467	0,92816092	0,887931	0,89751	1,05556	1,05747	0,6772
8	1	1	1,5	1,4	0,63	0,64	0,65	0,33
9	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
10	1	1,14044944	1	0,8539326	0,68539	0,03933	0,70225	0,67416
11	1	1,00100604	1,00100604	1,001006	1,00201	1,00201	1,00201	1,00302
12	1	1	1,00884956	1,0176991	1,0354	1,00885	1	0,9823
13	1	1	1,01315789	1,0131579	1,02632	1,03947	1,05263	1,13158
14	1	1	1	1,0128205	1,01282	1,02564	1,0641	1,08974
15	1	0,99386503	0,98466258	0,9713701	0,97137	0,7863	0,57464	0,56953
16	1	0,87272727	0,81818182	0,8545455	0,78182	0,74545	0,52727	0,6
17	1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2
18	1	1,00409836	1,00819672	1,010929	1,0123	1,01913	1,03689	1,04781
19	1	1,0755814	1,13953488	1,2093023	1,25	1,37209	1,47093	1,61628
20	1	1	1,00769231	0,9230769	0,96923	0,9	0,93846	0,89231

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

Таблиця 2.34

Вагове корегування індексів оцінки потенціалу інклюзивного розвитку ПрАТ „IRAM”

Номер показника	Вага показника	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	0,010502851	0,010502851	0,010478369	0,010429	0,01038	0,0103315	0,010258	0,010185	0,010087
2	0,033433046	0,033433046	0,033617504	0,033802	0,033756	0,0338481	0,032829	0,032119	0,032013
3	0,008616637	0,008616637	0,008616637	0,008617	0,008617	0,0086166	0,008617	0,008617	0,007913
4	0,56194687	0,56194687	0,679215834	0,853974	1,023831	1,1502751	1,221326	1,60408	1,534096
5	0,001796604	0,001796604	0,001586591	0,001373	0,001331	0,0013177	0,001789	0,001149	0,000727
6	0,079459926	0,079459926	0,094714761	0,082829	0,075815	0,071955	0,066564	0,061019	0,045826
7	0,027094104	0,027094104	0,023408891	0,025148	0,024058	0,0243172	0,028599	0,028651	0,018348
8	0,006526387	0,006526387	0,006526387	0,00979	0,009137	0,0041116	0,004177	0,004242	0,002154
9	0,002866966	0,002866966	0,002150225	0,00215	0,00215	0,0021502	0,00215	0,00215	0,00215
10	0,077749313	0,077749313	0,08866916	0,077749	0,066393	0,0532889	0,003058	0,054599	0,052415
11	0,001265864	0,001265864	0,001267137	0,001268	0,00127	0,0012722	0,001275	0,001277	0,001281
12	0,001860442	0,001860442	0,001860442	0,001877	0,001893	0,0019263	0,001877	0,00186	0,001828
13	0,040381088	0,040381088	0,040381088	0,040912	0,040912	0,0414437	0,041975	0,042506	0,045694
14	0,03081537	0,03081537	0,03081537	0,030815	0,03121	0,0312104	0,031606	0,032791	0,033581
15	0,002018206	0,002018206	0,002005825	0,001987	0,00196	0,0019604	0,001587	0,00116	0,001149
16	0,000843409	0,000843409	0,000736066	0,00069	0,000721	0,0006594	0,000629	0,000445	0,000506
17	0,006457109	0,006457109	0,006457109	0,009686	0,009686	0,0096857	0,009686	0,009686	0,012914
18	0,013775061	0,013775061	0,013831516	0,013888	0,013926	0,0139444	0,014039	0,014283	0,014434
19	0,039559101	0,039559101	0,042549033	0,045079	0,047839	0,0494489	0,054279	0,058189	0,063939
20	0,053031645	0,053031645	0,053031645	0,05344	0,048952	0,0513999	0,047728	0,049768	0,047321
Інтегральний показник		1	1,14191959	1,3055	1,45384	1,563163	1,58405	2,01878	1,92838

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

РОЗДІЛ 3

ДОМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепт формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Розробка концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства починається з визначення місії, обґрунтування (рис. 3.1).

Місія: задоволення матеріальних та духовних потреб суспільства, розвиток підприємства та працівників підприємства		
ОСНОВНІ ЦІЛІ		
Висока ефективність діяльності, раціональне використання наявних ресурсів, покращення екологічної ситуації		Створення додаткових робочих місць, належного мотиваційного механізму підприємницької діяльності, покращення
СТРАТЕГІЇ	ЗАДАЧІ	ПРОГРАМИ
1. Чітке визначення сегментів на ринках та забезпечення конкурентоспроможності 2. Диверсифікація діяльності та розширення асортименту послуг і продукції 3. Застосування енерго- і ресурсо-зберігаючих технологій 4. Підвищення доступності товарів для споживачів. Удосконалення управління на основі цифрових інновацій 5. Вивчення ринкових ситуацій і можливих конкурентів	1.1. Вивчення ринкових ситуацій і можливих конкурентів 1.2. Підвищення якості послуг і продукції, скорочення витрат 1.3. Розвиток перспективних видів діяльності та ліквідації збиткових виробництв 2.1. Підвищити Продуктивність, результативність та конкурентоспроможність підприємства	1. Матеріально-технічного забезпечення 2. Нововведень, включаючи "ноу-хау" 3. Удосконалення форм і методів господарювання та управління 4. Створення сучасної виробничої та соціальної інфраструктури 5. Здійснення надійних безпекових заходів

Рис. 3.1. Етапи розробки концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 26, 33, 44, 46, 48, 62, 63, 64]

Опис цілей інклюзивного розвитку та індикатори їх виміру наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Опис цілей інклюзивного розвитку та індикатори їх виміру

№ з/п	Назва цілі	Показник, за допомогою якого цілі підлягають виміру
1	Прибутковість	Обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажу, частка коштів, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і розрахунків з учасниками
2	Ринки	Частка ринку (питома вага підприємства у галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації у грошовому чи натуральному вимірнику, галузева ніша
3	Рентабельність	Економічний ефект, фінансовий результат або співвідношення між отриманим результатом та сукупними витратами
4	Продукція	Обсяг виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань продукції
5	Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний і залучений (перманентний), характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань
6	Виробничі потужності	Вартість основних засобів, капіталовідача та капіталоемність, амортизація, постійні витрати на одиницю продукції
7	R&D	Співвідношення витрат на проведення дослідження, розробка та нововведень до корисного ефекту від їх впровадження, технологічний рівень, ступінь моральної застарілості продукції
8	Зміни у структурі чи діяльності	Створення, виділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, ведення допоміжних виробництв
9	Використання персоналу	Продуктивність праці, кількість та якість працівників основного та допоміжного виробництв, адміністрації (управління)
10	Соціальна відповідальність	Екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходне виробництво чи утилізація залишків, соціальна сфера. пільги для працівників, пенсійне та медичне забезпечення, філантропічна діяльність, розвиток сфери послуг та побутового обслуговування

Примітка. Сформовано на основі: [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 26, 33, 44, 46, 48, 62, 63, 64]

Формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства є важливим кроком для забезпечення стійкого зростання бізнесу, враховуючи потреби різних зацікавлених сторін, включаючи працівників, споживачів, суспільство

та навколишнє середовище. Домінанти концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства наведено на рисунку 3.2.

До ключових складових процесу формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства науковці відносять:

ідентифікація поточного стану (оцінка внутрішнього середовища, що включає вивчення структури підприємства, організаційної культури, існуючих процесів, політики в сфері управління людськими ресурсами, оцінка зовнішнього середовища, що включає аналіз ринку, конкурентів, соціально-економічних умов, нормативних вимог, потреб і очікувань персоналу, споживачів та громади);

визначення цілей і пріоритетів (формулювання місії і візії, відображення основних цінностей підприємства, які стосуються інклюзивності);

встановлення короткострокових і довгострокових цілей (визначення конкретних завдань, які підприємство має досягнути для реалізації інклюзивного розвитку);

формування альтернатив стратегії;

інтеграція інклюзивності у всі бізнес-процеси (включення принципів інклюзивного розвитку в усі аспекти діяльності, від набору кадрів до маркетингових стратегій);

ухвалення рішень щодо підвищення доступності (впровадження програм, які забезпечують рівні можливості для всіх працівників, включаючи людей з інвалідністю, меншин та інших соціально вразливих груп);

впровадження програм навчання і розвитку для всіх працівників, з акцентом на різноманітність і включення, створення платформ для обговорення та залучення працівників до процесу прийняття рішень;

взаємодія зі стейкхолдерами, встановлення партнерських відносин із громадськими організаціями, що працюють у сфері соціальної відповідальності.



Рис. 3.2. Домінанти концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 26, 33, 44, 46, 48, 62, 63, 64]

Окрім зазначеного, до ключових складових процесу формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства слід долучити вимірювання ефективності (розробка критеріїв для оцінки ефективності реалізації стратегії інклюзивного розвитку та формування системи індикаторів і показників успіху); регулярний моніторинг і оцінку (проведення регулярних перевірок і оцінок стану реалізації стратегії з метою виявлення проблемних зон та їх корекції) та корегування й удосконалення стратегії через забезпечення зворотного зв'язку і корекцію (використання отриманих даних для вдосконалення стратегії, адаптації до змінних умов і потреб ринку).

Таким чином, концепт формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства має відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища та сприяти створенню більш справедливих та рівних умов для усіх працівників. Запровадження такого концепту призведе до підвищення мотивації працівників, покращення іміджу підприємства та збільшення його конкурентоспроможності. У цьому контексті, цікавою для використання вважаємо модель соціальних інвестицій, запропоновану К. Гордоном (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Модель соціальних інвестицій, розроблена К. Гордоном

Примітка. Сформовано на основі: [57]

Після розробки концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, слід побудувати дорожню карту інклюзивного розвитку

підприємства. Дорожня карта інклюзивного розвитку підприємства – це стратегічний план, що містить етапи, дії і заходи, які дозволяють підприємству створити сприятливе середовище для всіх співробітників, незалежно від їхніх фізичних можливостей, гендеру, етнічної приналежності та інших чинників. Формалізований ескіз дорожньої карти інклюзивного розвитку підприємства наведено на рисунку 3.4.

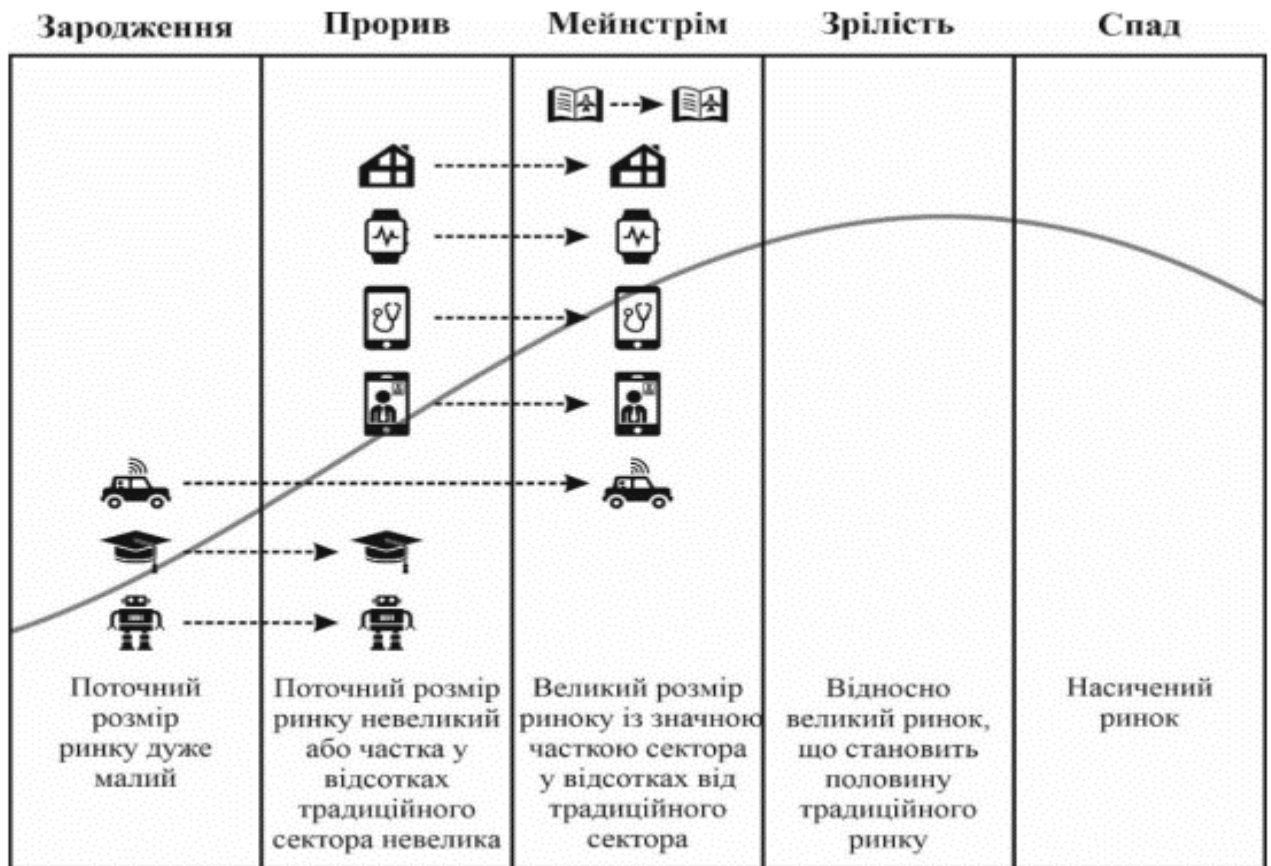


Рис. 3.4. Формалізований ескіз дорожньої карти інклюзивного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі: [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 26, 33, 44, 46, 48, 62, 63, 64]

Основні блоки такої дорожньої карти мають включати:

аналіз поточної ситуації, оцінка статусу, проведення аналізу поточної інклюзивності на підприємстві, включаючи співвідношення різних груп працівників, опитування працівників для виявлення проблем та потреб для покращення інклюзії, вивчення найкращих практик, дослідження компаній-лідерів у сфері інклюзивності;

окреслення стратегічних цілей, встановлення короткострокових та довгострокових завдань інклюзивного розвитку, визначення критеріїв успіху й кількісних та якісних індикаторів;

розробка політики інклюзії, кодексу поведінки (розробка документу, що регламентує норми поведінки щодо інклюзії), анти дискримінаційної політики, введення чітких правил проти дискримінації та домагань на робочому місці;

реалізація розроблених заходів, проведення тренінгів для керівництва та працівників щодо інклюзивності та різноманіття, адаптація робочого середовища, устаткування фізичного середовища (пандуси, зручні робочі місця тощо), запровадження гнучких графіків та комфортних умов праці для підтримки працівників з особливими потребами;

моніторинг і оцінка, проведення аналізу й моніторингу прогресу інклюзивності на регулярній основі, забезпечення зворотного зв'язку, збір відгуків працівників щодо ефективності заходів і можливостей для покращення;

поширення культури інклюзії й комунікацій, поширення інформації про ініціативи інклюзії серед співробітників, підтримка волонтерства та партнерства, співпраця з громадськими організаціями, які підтримують інклюзивність;

оновлення й корегування стратегії, адаптація до змін, огляд і корекція стратегічних цілей та заходів щороку, враховуючи зміни в середовищі та потреби працівників.

Шлях до інклюзивного розвитку підприємства є складним, але інклюзивний розвиток значно підвищує рівень задоволеності працівників, сприяє збільшенню продуктивності та покращує репутацію та імідж підприємства на ринку.

Організація імплементації стратегії інклюзивного розвитку підприємства передбачає створення умов, які сприяють залученню різних соціальних груп до бізнесової діяльності.

Підходи до організації інклюзивного розвитку підприємства можуть бути різними (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підходи до організації інклюзивного розвитку підприємства

Підходи Ознаки	Інклюзивні бізнес-моделі	Інклюзивна ділова діяльність	Соціальні ініціативи підприємств
Взаємовідносини малозабезпечених осіб з бізнесом	Основний ланцюжок створення вартості	Допоміжний ланцюжок створення вартості	Основний або допоміжний ланцюжок створення вартості
Очікування фінансової віддачі	Ринкова віддача	Ринкова віддача або нижче ринкової віддачі	Максимізація прибутку відсутня
Основний тип фінансування	Комерційний	Комерційний	Максимум

Примітка. Сформовано на основі: [1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 26, 33, 44, 46, 48, 62, 63, 64]

Як переконують пропозиції науковців та проведені дослідження, імплементація стратегії інклюзивного розвитку підприємства може бути реалізована через кілька підходів:

проведення навчальних програм, семінарів та воркшопів для співробітників та потенційних партнерів і клієнтів, включаючи людей з інвалідністю, жінок, молодь та інші менш представлені групи, розробка спеціалізованих курсів та ресурсів, доступних для людей з різними потребами, зокрема в онлайн-форматі;

фінансова підтримка, запуск програм мікрокредитування та грантів, які спеціально націлені на підтримку інклюзивності підприємства, забезпечення доступу до фінансування через кооперативи, фонди та інші альтернативні фінансові джерела;

менторство та підтримка інклюзії, створення програм менторства, де досвідчені підприємці можуть допомагати новачкам, особливо з уразливих груп, налагодження партнерства між підприємствами та бізнес-інкубаторами, акселераторами, які забезпечать технічну та управлінську підтримку;

політика та регуляторні ініціативи, розробка заходів для підтримки інклюзивних ініціатив, включаючи законодавство, яке заохочує різноманітність у бізнесі, впровадження програм, які підтримують співробітників з уразливих груп;

створення мереж та спільнот для обміну досвідом серед підприємців з різних груп, що сприятиме підтримці та колаборації, організація заходів, конференцій та нетворкінгових подій для створення спільноти інклюзивних підприємців;

адаптація робочого середовища, розробка інклюзивних практик в управлінні підприємством, які враховують потреби різних працівників, наприклад, доступність офісів, гнучкий графік роботи, створення дружнього до сім'ї робочого середовища, яке підтримує баланс між роботою та особистим життям;

впровадження ініціатив соціальної відповідальності, що сприяють розвитку та підтримці інклюзивності на підприємстві, залучення підприємства до соціальних проектів, які підвищують рівень життя уразливих груп.

Кожен з окреслених підходів до організації інклюзивного розвитку підприємства може суттєво сприяти розвитку інклюзивності, що дозволить запровадити інклюзивність як принцип і практику в бізнес-середовищі.

Водночас, зауважимо, що імплементація стратегії інклюзивного розвитку підприємства може стикатися з різними викликами, серед яких:

опір змінам, працівники і керівництво можуть бути неготовими до змін, пов'язаних із впровадженням інклюзивних практик, що може спричинити опір з боку різних груп співробітників;

принципи інклюзивного розвитку можуть бути недостатньо зрозумілими для багатьох членів команди, що може призвести до недоліків у реалізації ініціатив, коли персонал не усвідомлює їх важливість;

впровадження інклюзивних стратегій вимагає додаткових фінансових, часових та людських ресурсів, яких може бракувати;

неправильна комунікація, оскільки важливо мати чітке і прозоре спілкування з усіма зацікавленими сторонами, інакше може виникнути непорозуміння щодо цілей і основних принципів інклюзивності;

культурні та організаційні бар'єри, стійкі стереотипи та традиції в рамках підприємства можуть перешкоджати впровадженню інклюзивних практик;

недостатня підтримка з боку керівництва, а якщо керівництво не підтримує інклюзивні ініціативи, це може знизити мотивацію працівників і загальний успіх стратегії;

оцінка ефективності інклюзивних стратегій може бути складною через недостатньо визначені критерії, індикатори чи інструменти моніторингу;

зміни зовнішнього середовища, оскільки, економічні, соціальні та політичні зміни можуть впливати на можливості реалізації інклюзивних стратегій підприємства;

Таким чином, констатуємо, що успішне впровадження стратегій інклюзивного розвитку вимагає комплексного підходу і уважного врахування усіх означених викликів.

3.2. Формування альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Альтернативні стратегії інклюзивного розвитку підприємства можуть включати різноманітні підходи, що сприяють залученню різних груп співробітників та забезпеченню рівних можливостей для усіх. При формуванні таких альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства слід враховувати наступні аспекти:

соціально-відповідальне підприємництво, розробка бізнес-моделей, що сприяють соціальному розвитку, зокрема, співпраця з місцевими громадами для вирішення соціальних проблем;

диверсифікація кадрового складу, створення політики різноманітності, що включає жінок, людей з інвалідністю, представників національних меншин тощо;

інвестиції в професійне навчання та розвиток навичок для всіх працівників, особливо для тих, хто має обмежені можливості у доступі до освіти;

партнерство й активна взаємодія з місцевими громадами для виявлення їхніх потреб і залучення до процесу прийняття рішень;

інноваційні технології для інклюзії, використання сучасних технологій для покращення доступності продуктів і послуг, включаючи адаптовані рішення для людей з інвалідністю;

екологічна стійкість, розробка екологічно чистих продуктів та практик, що можуть забезпечити робочі місця для різних соціальних груп;

впровадження гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи або часткової зайнятості для підтримки балансу між роботою та особистим життям;

включеність у логістичний ланцюг поставок малих підприємств із соціально вразливих груп, забезпечуючи їм доступ до ринку;

корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), активне впровадження ініціатив КСВ, що стосуються соціальної справедливості, екології, здоров'я та добробуту персоналу;

регулярний моніторинг впроваджених стратегій та їхнього впливу на різні соціальні групи з метою коригування та поліпшення практик інклюзії.

Описані аспекти формування альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства, враховують стратегічність, різноманітність та забезпечують рівність можливостей і можуть бути адаптовані залежно від специфіки підприємства та його цілей, а також потреб персоналу й колективу в цілому. Перед формуванням альтернативних стратегій інклюзивного розвитку

підприємства та відбором найбільш перспективних із них, важливо розробити прогнози. Такі прогнози мають передбачати:

дотримання принципів соціальної відповідальності, оскільки інклюзивний розвиток підприємства має враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін, зокрема працівників, клієнтів, постачальників та місцевих громад, що дозволить підвищити соціальну відповідальність підприємства та сприятиме зміцненню його репутації;

зростання рівня конкурентоспроможності, оскільки підприємства, які активно впроваджують інклюзивні практики, отримують конкурентні переваги, що допомагає виявити нові ринки і можливості для бізнесу й підвищує його адаптивність і гнучкість;

управління ризиками, оскільки інклюзія зазвичай включає diverse команди, що сприяє зменшенню ризиків завдяки розширенню спектру ідей та підходів і може допомогти виявити потенційні проблеми на ранніх етапах і знайти ефективні рішення;

залучення інвестицій, оскільки інвестори все частіше шукають бізнеси, які демонструють зобов'язання щодо соціальних та екологічних питань, що може сприяти підвищенню привабливості підприємства для зовнішніх інвесторів;

оптимізацію бізнес-процесів, оскільки включення інклюзивних практик може поліпшити внутрішню культурну атмосферу, сприяти розвитку команди та підвищити задоволеність працівників, що у свою чергу, знизить плинність кадрів і витрати на навчання нових співробітників;

інноваційний розвиток, оскільки інклюзивний підхід стимулює інновації, адже широкий спектр думок та досвіду співробітників може призводити до створення нових продуктів і послуг, які враховують потреби різних груп споживачів;

відповідність нормам і стандартам, оскільки сфера інформаційно-комунікаційних технологій, сьогодні підлягає регуляції з погляду інклюзії та

рівності, що змушує підприємства бути в курсі змін у законодавстві та адаптувати свою стратегію відповідно до нових вимог;

Таким чином, розробка прогнозу інклюзивного розвитку підприємства стає не лише важливим інструментом досягнення визначених цілей, але й засобом досягнення сталого бізнес-успіху в умовах постійних коливань зовнішнього середовища.

Побудова прогнозних трендів індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” включатиме кілька основних етапів та відбір індикаторів і показників, які допомагають оцінити здатність підприємства забезпечувати рівні можливості для різних груп працівників, включаючи людей з інвалідністю, бідних, жінок, молодь тощо:

- ідентифікація поточного стану підприємства, оцінка політики підприємства щодо інклюзії, розгляд існуючих ініціатив і програм;

- формулювання короткострокових і довгострокових цілей інклюзивного розвитку;

- збір та діагностика фінансових, економічних, статистичних даних, які стосуються залучення різних груп співробітників та їх впливу на прибутковість підприємства, проведення опитувань та інтерв'ю для збору якісної інформації;

- моделювання та прогнозування, відбір та використання статистичних моделей для прогнозування наслідків запропонованих ініціатив, оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;

- розробка конкретних заходів для досягнення поставлених цілей, визначення ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії;

- постійний моніторинг та оцінка результатів виконання програм та управлінських рішень щодо інклюзії, оцінка ефективності впроваджених заходів.

При побудові прогнозних трендів індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, будемо використовувати наступні індикатори та показники:

соціальні показники: кількість працевлаштованих осіб з груп, що підпадають під інклюзивний розвиток, відсоток жінок, молоді та людей з інвалідністю у структурі працівників;

економічні показники: зростання доходів підприємства за рахунок інклюзивних практик, оцінка витрат на програми інклюзії;

показники навчання та розвитку персоналу: кількість програм навчання для співробітників про інклюзію, ефективність навчальних програм (зміна в ставленні чи знаннях), кар'єрне зростання персоналу, соціальна мобільність співробітників;

показники розширення клієнтського кола: кількість нових клієнтів з груп, що підпадають під інклюзивний розвиток, відгуки та задоволеність клієнтів, що належать до різних соціальних груп;

показники партнерства та ефективності взаємодій: партнерство з місцевими організаціями або науковими й освітніми установами, вимірювання соціального впливу підприємства на громадські організації;

Акцентуємо, що побудова прогностичних трендів індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” є складним процесом, який вимагає міждисциплінарного підходу та залучення різних стейкхолдерів для досягнення стійкого розвитку підприємства. Опираючись на окреслені етапи та визначені індикатори побудуємо прогностичні тренди індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що базуються на зростанні потенціалу економічної, інвестиційної, інноваційної, інституційної, інфраструктурної, екологічної, технічної, ресурсної, соціальної, цифрової та компетентнісної складових (рис. 3.5 – 3.15), що допоможе нам визначити пріоритетні альтернативи стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”.

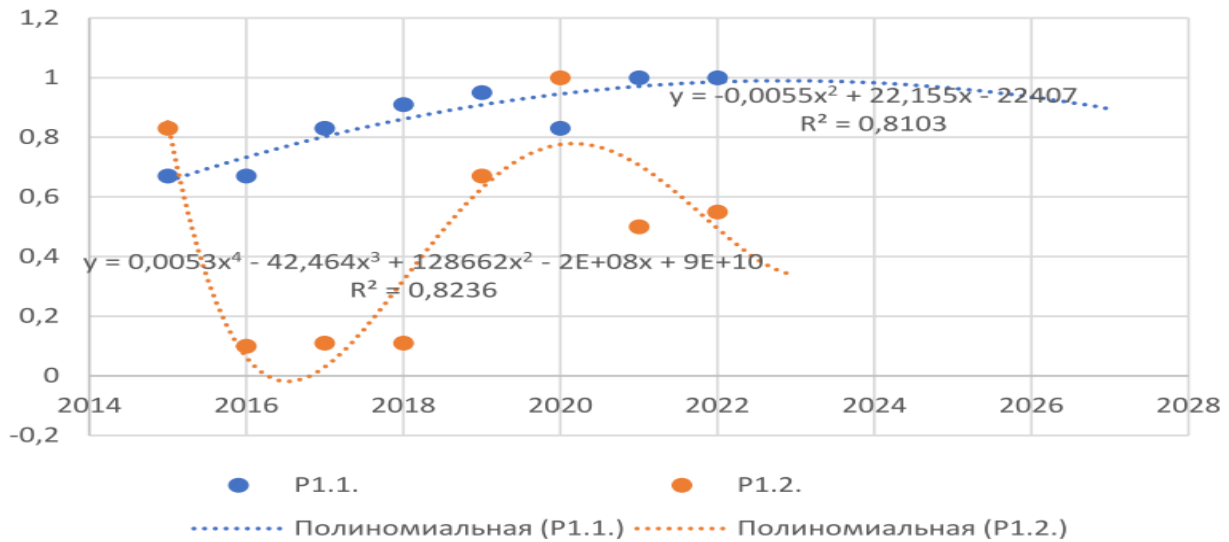


Рис. 3.5. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу економічної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

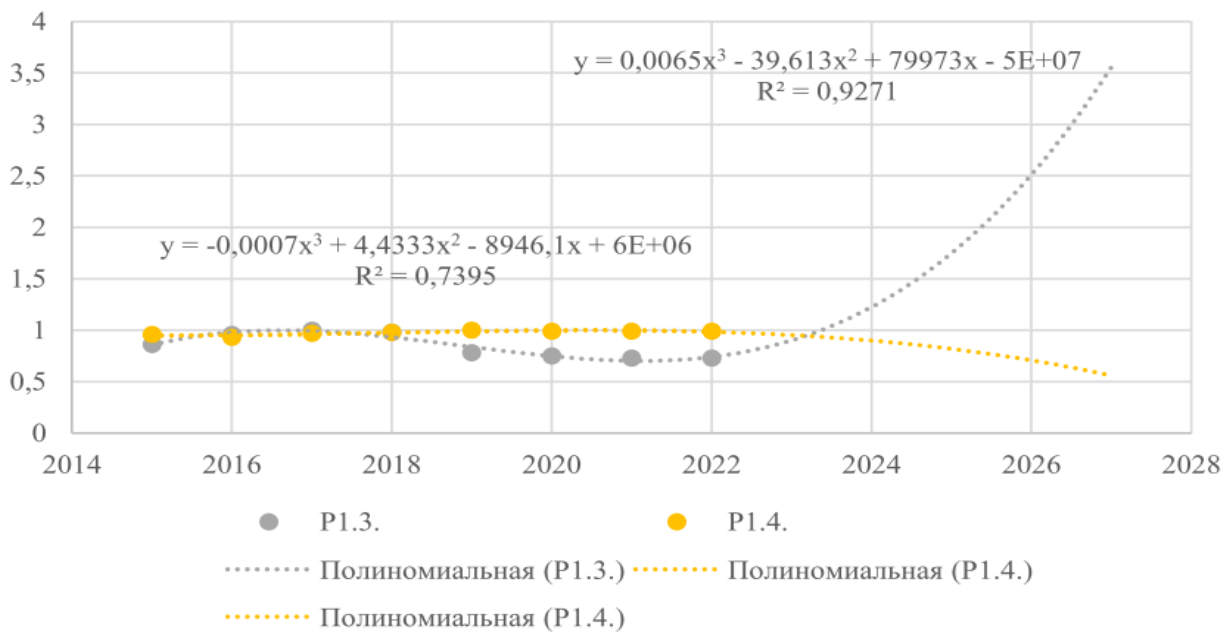


Рис. 3.6. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу інвестиційної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

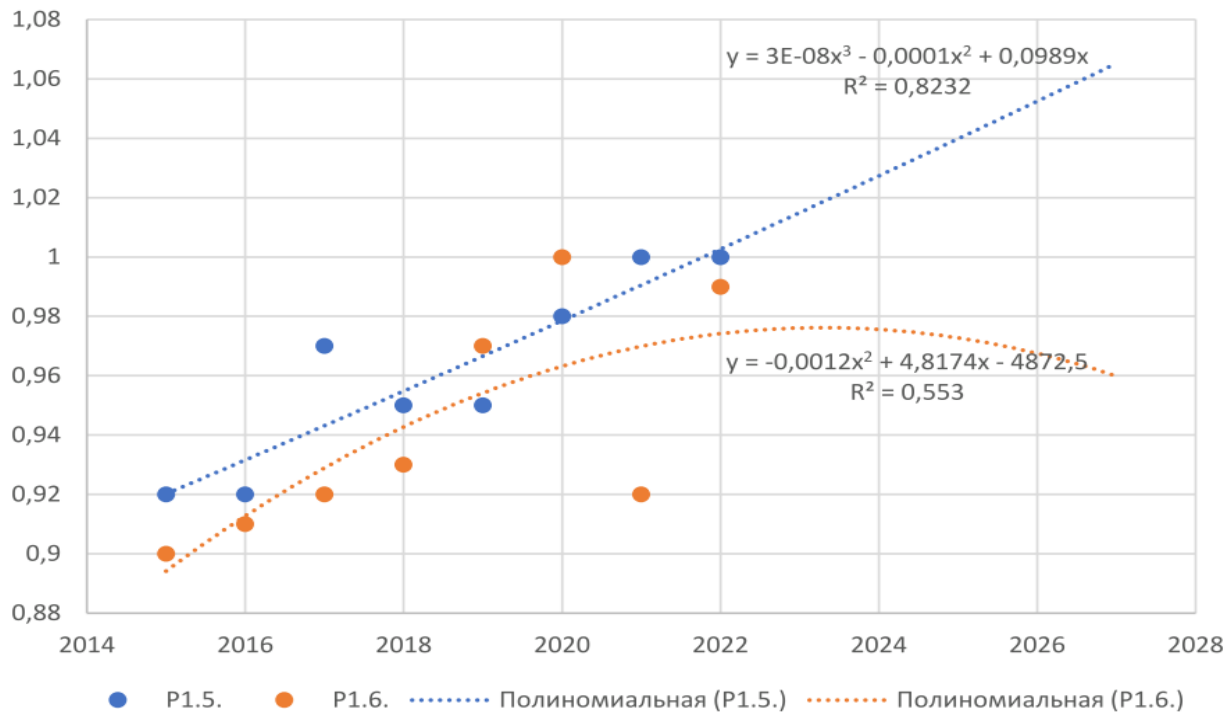


Рис. 3.7. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу інноваційної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

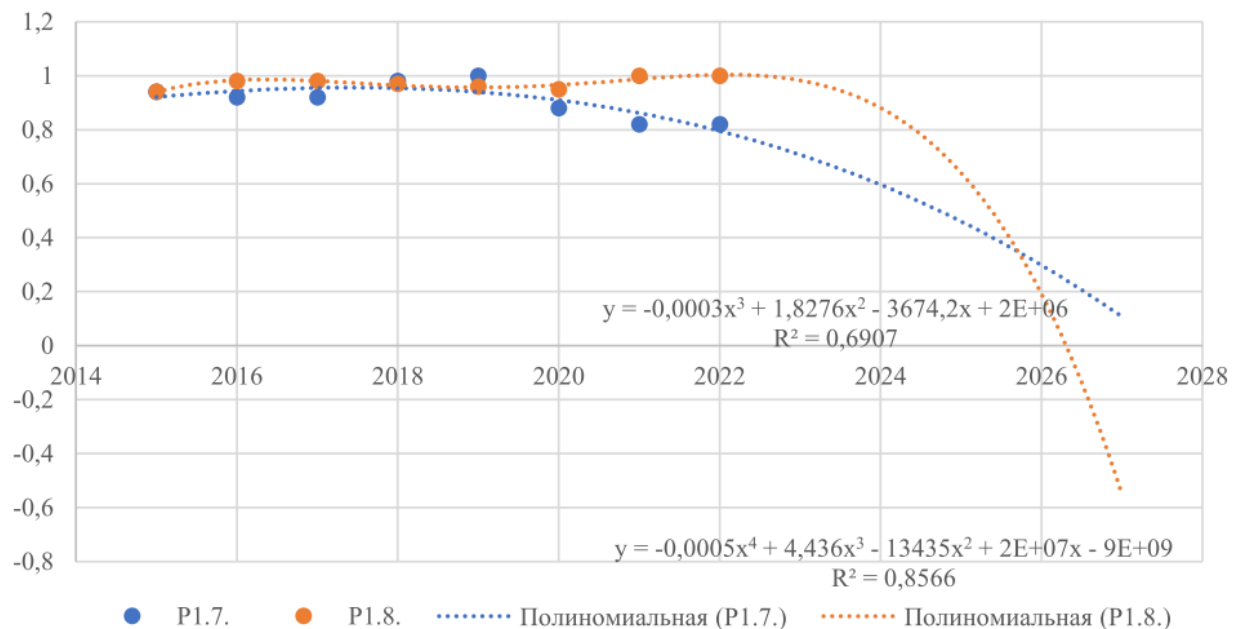


Рис. 3.8. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу інституційної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

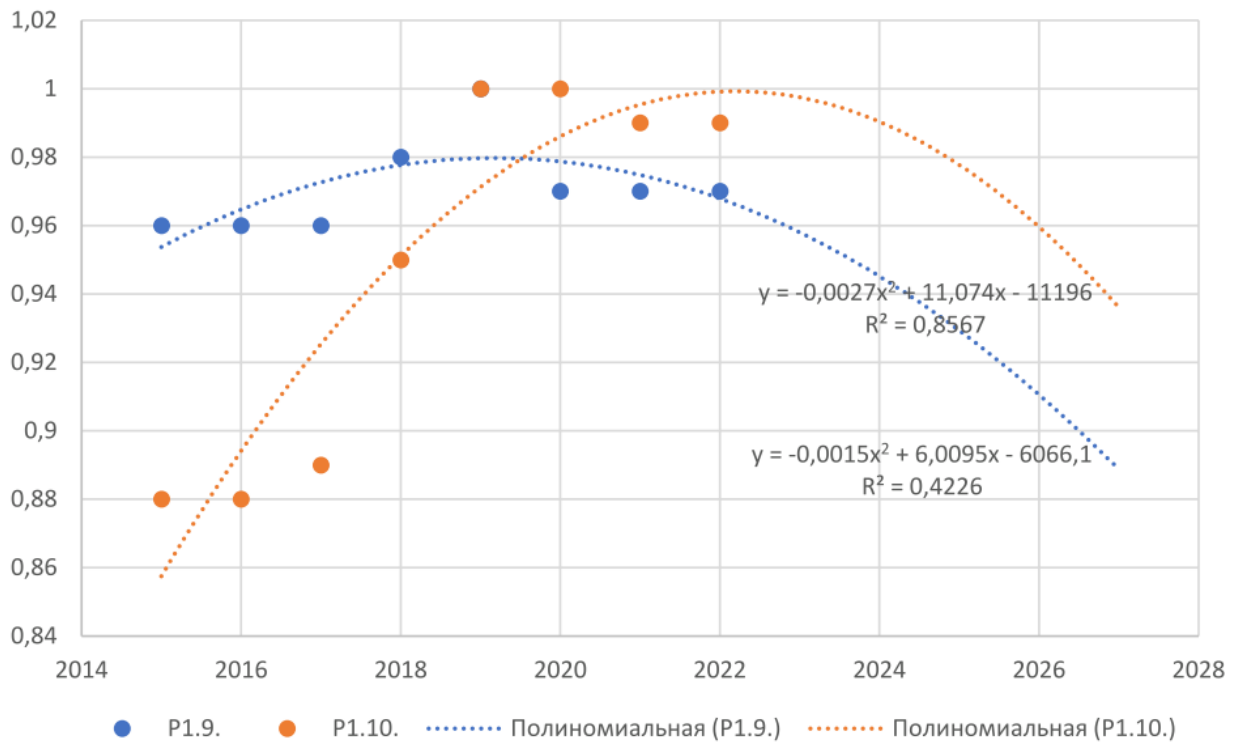


Рис. 3.9. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу інфраструктурної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

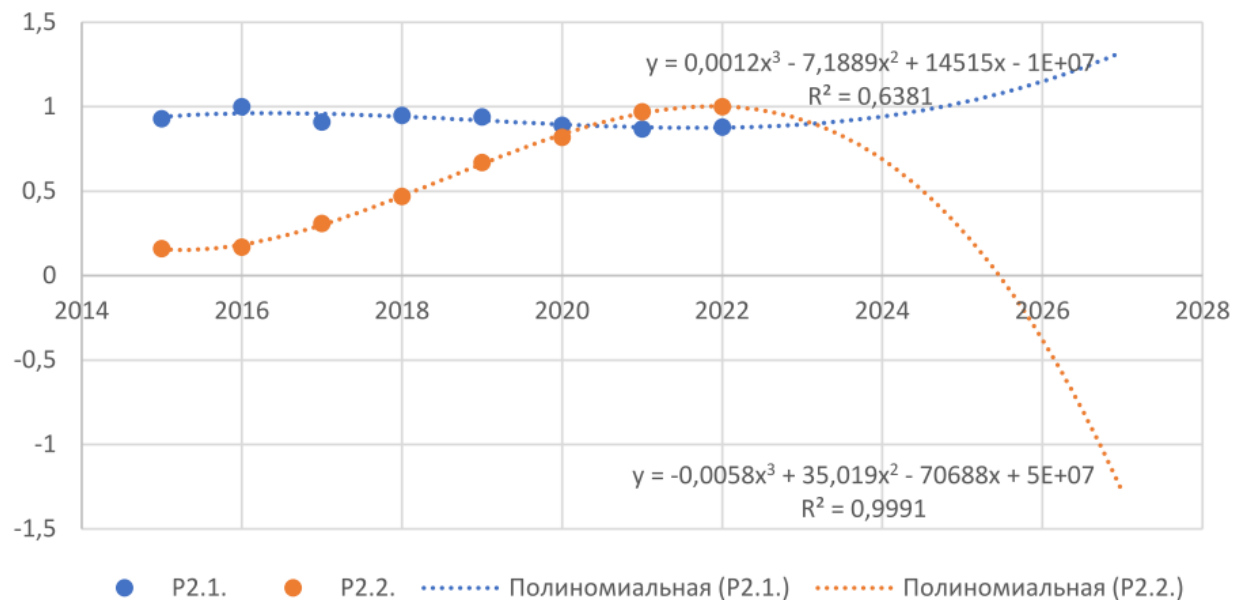


Рис. 3.10. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу технічної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45. 49]

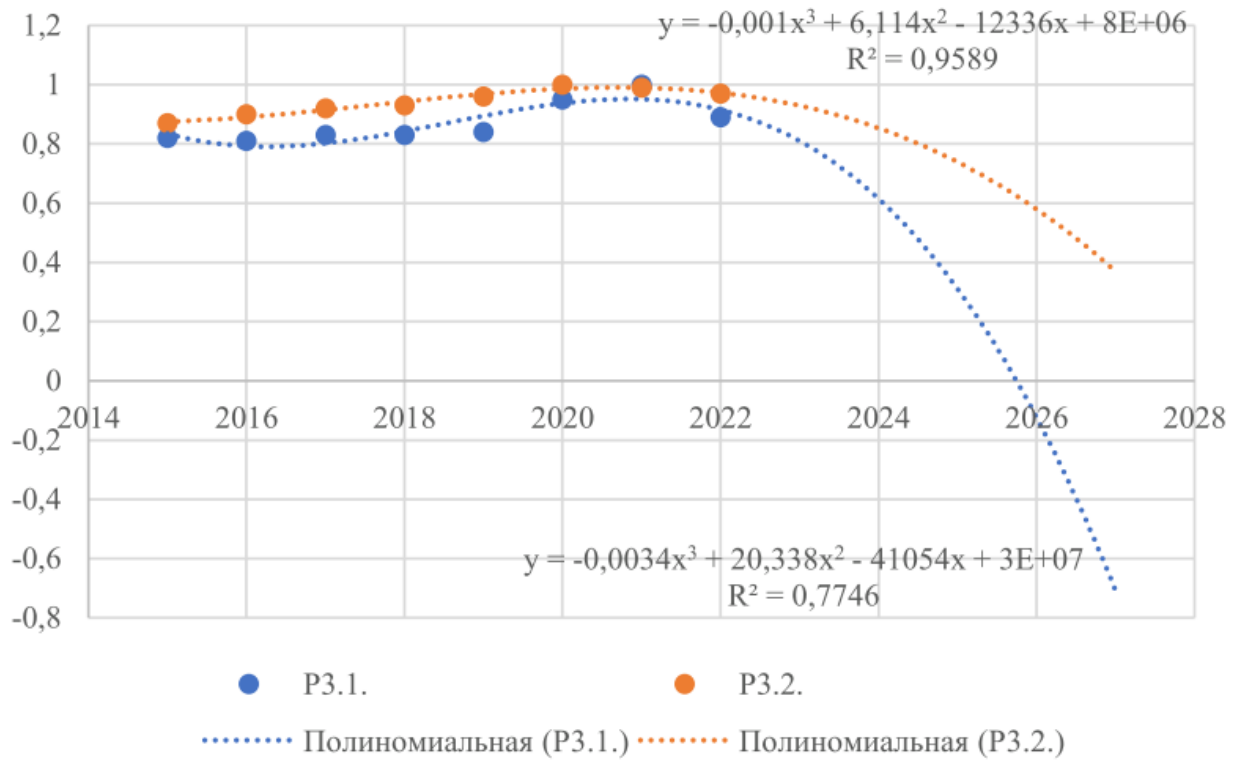


Рис. 3.11. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу екологічної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

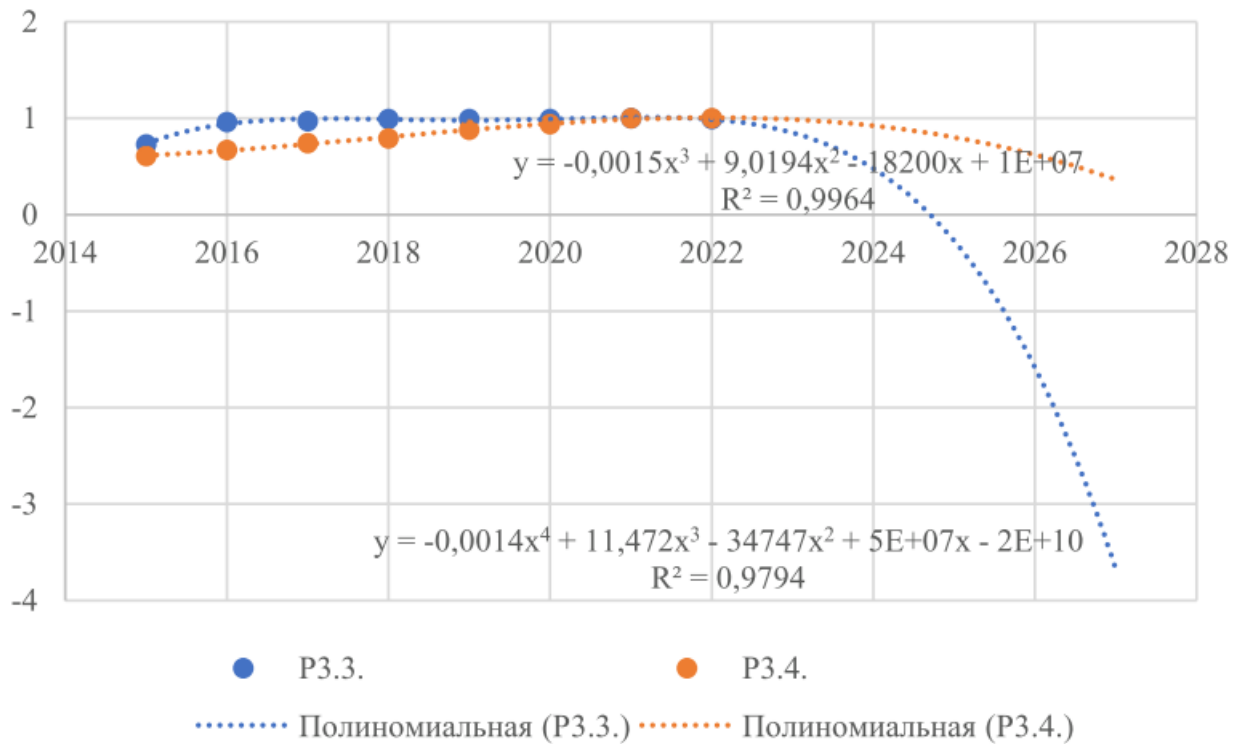


Рис. 3.12. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу соціальної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

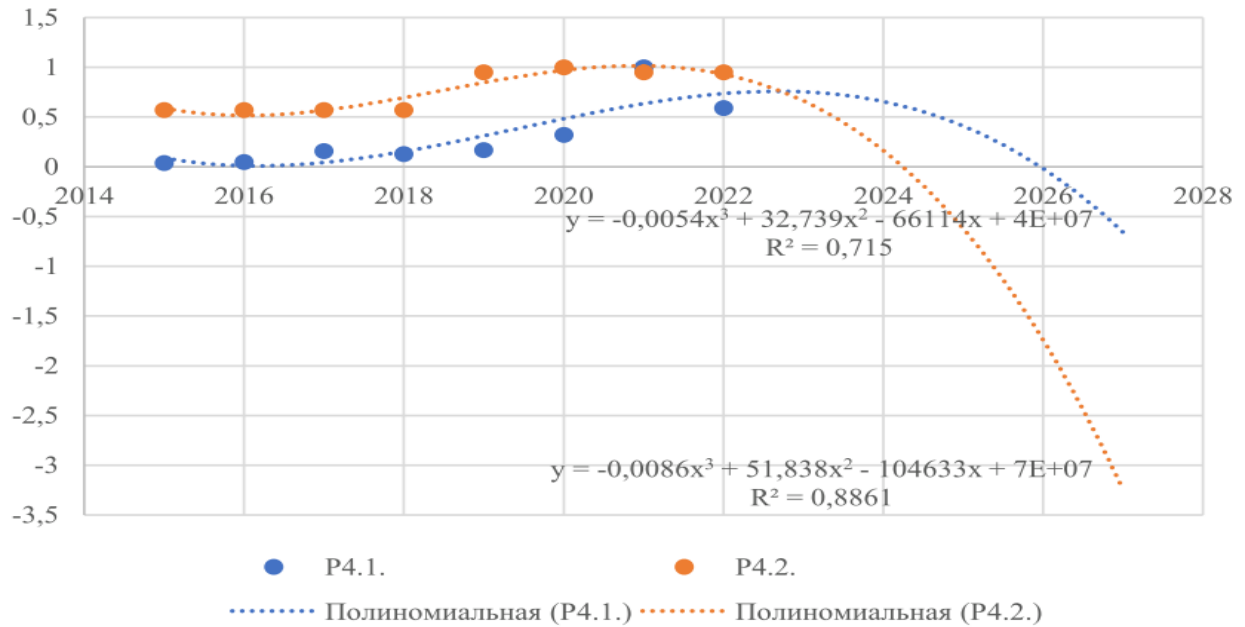


Рис. 3.13. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу компетентнісної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

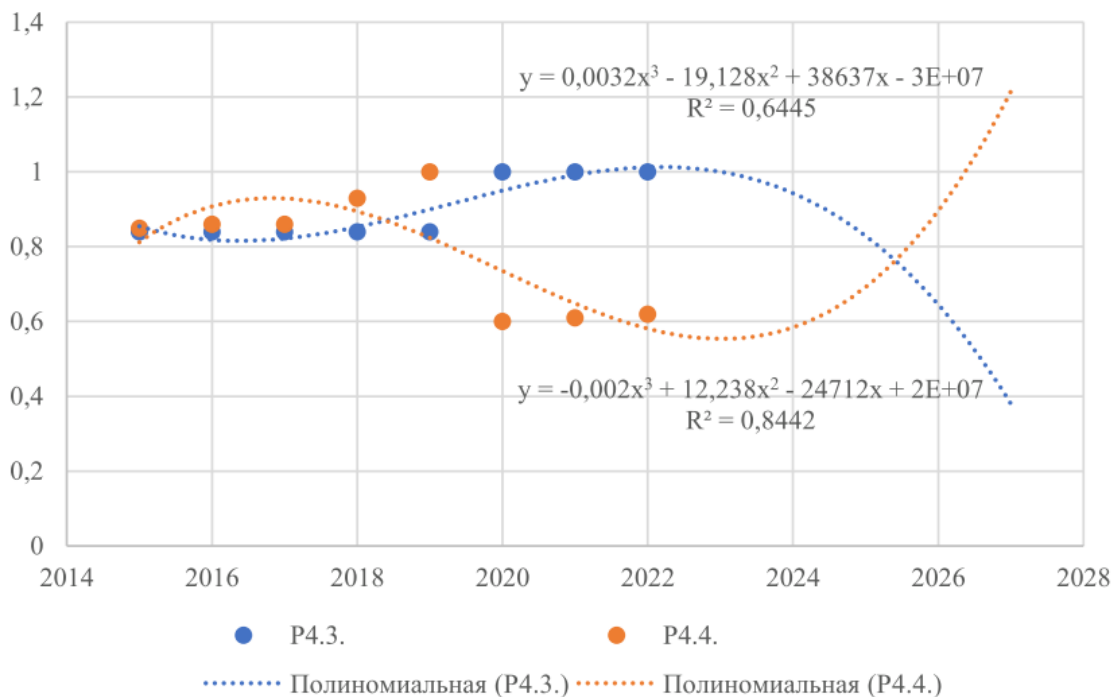


Рис. 3.14. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу ресурсної складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

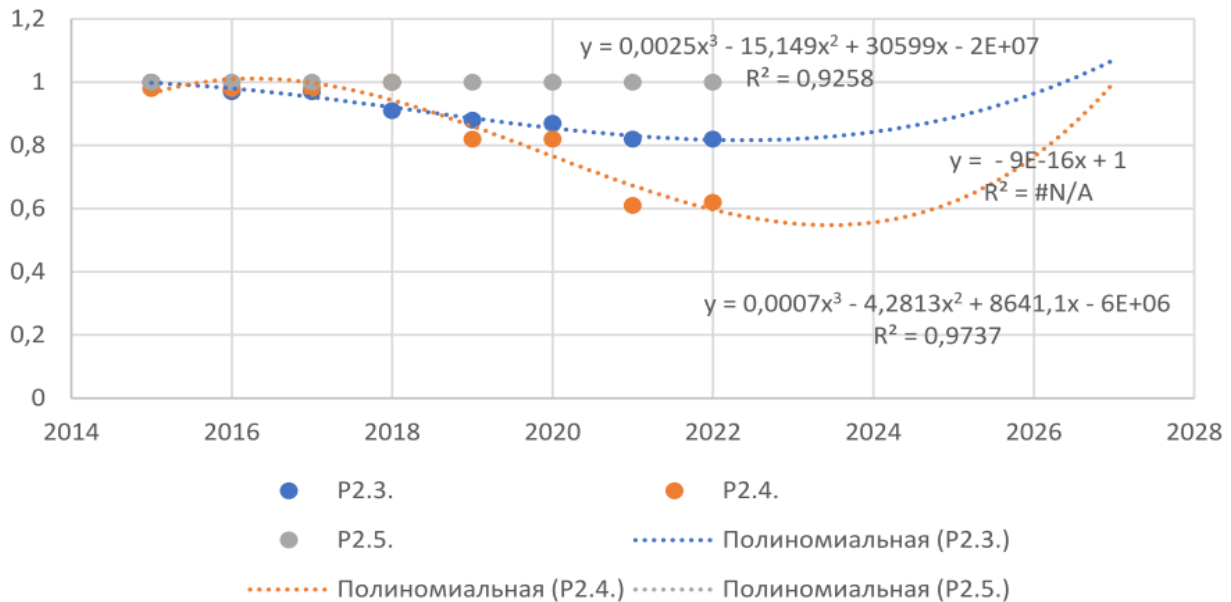


Рис. 3.15. Прогнозний тренд індикаторів альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що опирається на зростання потенціалу цифрової складової

Примітка. Сформовано на основі: [12, 13, 28, 29, 42, 43, 45, 49]

Як засвідчують прогнозні тренди індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що базуються на зростанні потенціалу економічної, інвестиційної, інноваційної, інституційної, інфраструктурної, екологічної, технічної, ресурсної, соціальної, цифрової та компетентнісної складових, найбільш перспективними альтернативами є стратегії інклюзивного розвитку, що базуються на зростанні потенціалу економічної, інноваційної, соціальної та цифрової складової.

Наголосимо, що за нашим переконанням, із перспективних альтернатив, ми б рекомендували підприємству ПрАТ „IRAM” першочергово обрати стратегію інклюзивного розвитку що базуються на зростанні потенціалу цифрової складової, оскільки саме цифровізація інклюзивного розвитку може охоплювати кілька ключових напрямів, які сприятимуть доступності і рівним

можливостям для всіх соціальних груп, включаючи людей з обмеженими можливостями. Окреслимо декілька таких напрямів:

доступність цифрових технологій, розробка веб-сайтів та мобільних додатків з урахуванням стандартів доступності (WCAG), використання технологій для читання екрану та голосових асистентів, що можуть допомогти людям з порушеннями зору та слуху;

онлайн-курси та платформи, що пропонують навчання для людей з особливими потребами за спеціально адаптованими програмами, використання цифрових технологій для проведення навчальних консультацій та підтримки;

розвиток інклюзивних комунікацій, створення платформ для взаємодії, які забезпечують доступність для всіх користувачів незалежно від їхніх можливостей, використання відео з сурдоперекладом для забезпечення доступності інформації;

соціальні платформи і розробка онлайн-спільнот, що підтримують людей з обмеженими можливостями, забезпечуючи їм платформу для обміну досвідом і ресурсами, використання соціальних мереж для просування інклюзивних ініціатив і кампаній;

розумний офіс та інфраструктура, впровадження технологій „розумного офісу”, які забезпечують доступність публічних просторів для людей з обмеженими можливостями (зокрема, адаптовані транспортні системи, освітлення та навігаційні системи), розробка мобільних додатків для навігації у офісному просторі, що враховують потреби різних груп співробітників та клієнтів;

платформи для дистанційної роботи та фрілансу, що підходять для людей з обмеженими можливостями, інструменти електронної комерції, які дозволяють людям з обмеженими можливостями створювати та просувати власні креативні ідеї;

залучення до прийняття рішень, використання онлайн-опитувань та інструментів для збору думок від людей з особливими потребами щодо проектів

і політик, що їх стосуються, платформи для електронних петицій і ініціатив, які дозволяють співробітникам впливати на політичні рішення.

Використання саме цієї альтернативної стратегії інклюзивного розвитку підприємством ПрАТ „IRAM” може суттєво покращити якість праці співробітників з обмеженими можливостями та сприяти досягненню їх більшого соціального включення.

3.3. Обґрунтування організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Організаційно-інформаційна підтримка інклюзивного розвитку підприємства – це комплекс дій і механізмів, які сприяють створенню інклюзивного середовища на підприємстві, де кожен співробітник, незалежно від його фізичних можливостей, статі, віку, релігійних або культурних переконань, має рівні можливості для професійного зростання та реалізації свого потенціалу.

До основних складових організаційно-інформаційної підтримки інклюзивного розвитку підприємства відносяться:

- розробка чіткої стратегії інклюзивного розвитку, що включає цілі, завдання й моніторинг їх виконання та визначення ключових показників успішності (KPI) для оцінки інклюзії;

- організація тренінгів для персоналу з питань інклюзії, різноманітності й толерантності та розробка й впровадження програм навчання для людей з інвалідністю та інших уразливих груп;

- адаптація робочого середовища, забезпечення доступності робочих місць для людей з інвалідністю (використання пандусів, спеціальних меблів, технічних засобів), створення комфортних умов праці для всіх співробітників;

впровадження ефективних комунікаційних каналів для збору зворотного зв'язку від співробітників, регулярне інформування про досягнення у сфері інклюзії та нові програми;

підтримка культурної різноманітності, заохочення участі в різних культурних та соціальних заходах, що сприяють згуртуванню колективу, відзначення свят і подій, що мають культурне значення для різних груп працівників;

співпраця з громадськими організаціями, партнерство з організаціями, що займаються підтримкою уразливих груп, для забезпечення необхідних ресурсів і знань, участь у соціальних проектах, спрямованих на інклюзію.

моніторинг та оцінка, регулярний аналіз прогресу у реалізації інклюзивних заходів, проведення опитувань та досліджень серед працівників для виявлення проблем і їх вирішення.

Фактично, інклюзивний розвиток підприємства вимагає комплексного підходу та зусиль з боку всіх співробітників і управлінської команди.

При цьому, важливо використання принципів стратегічного лідерства щодо організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” (рис. 3.16)

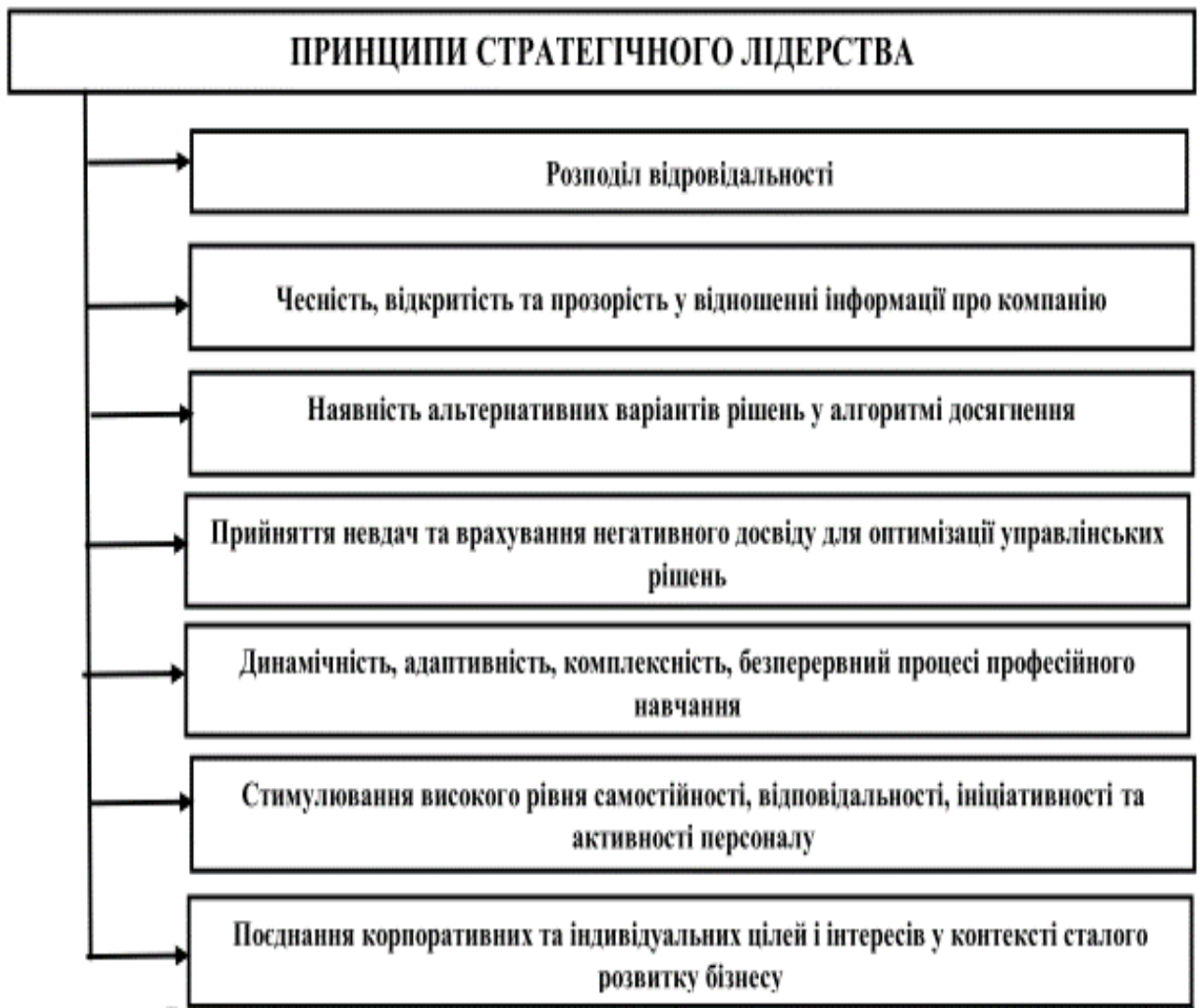


Рис. 3.16. Принципи стратегічного лідерства щодо організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Примітка. Сформовано на основі: [18, 23, 26, 45, 57, 67]

Метою організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства є створення комфортного і підтримуючого середовища, де кожен може реалізувати свій потенціал. Це не лише соціальна відповідальність підприємства та його менеджменту, але й важлива бізнес-стратегія, яка сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, згуртованості команди та її соціальній мобільності.

Для підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” доцільно використати матрицю 5-QR (рис. 3.17),



Рис. 3.17. Матриця 5-QR щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Примітка. Сформовано на основі: [18, 23, 26, 45, 48, 49, 57, 63, 67]

Алгоритм визначення рівня організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” наведено на рисунку 3.18.

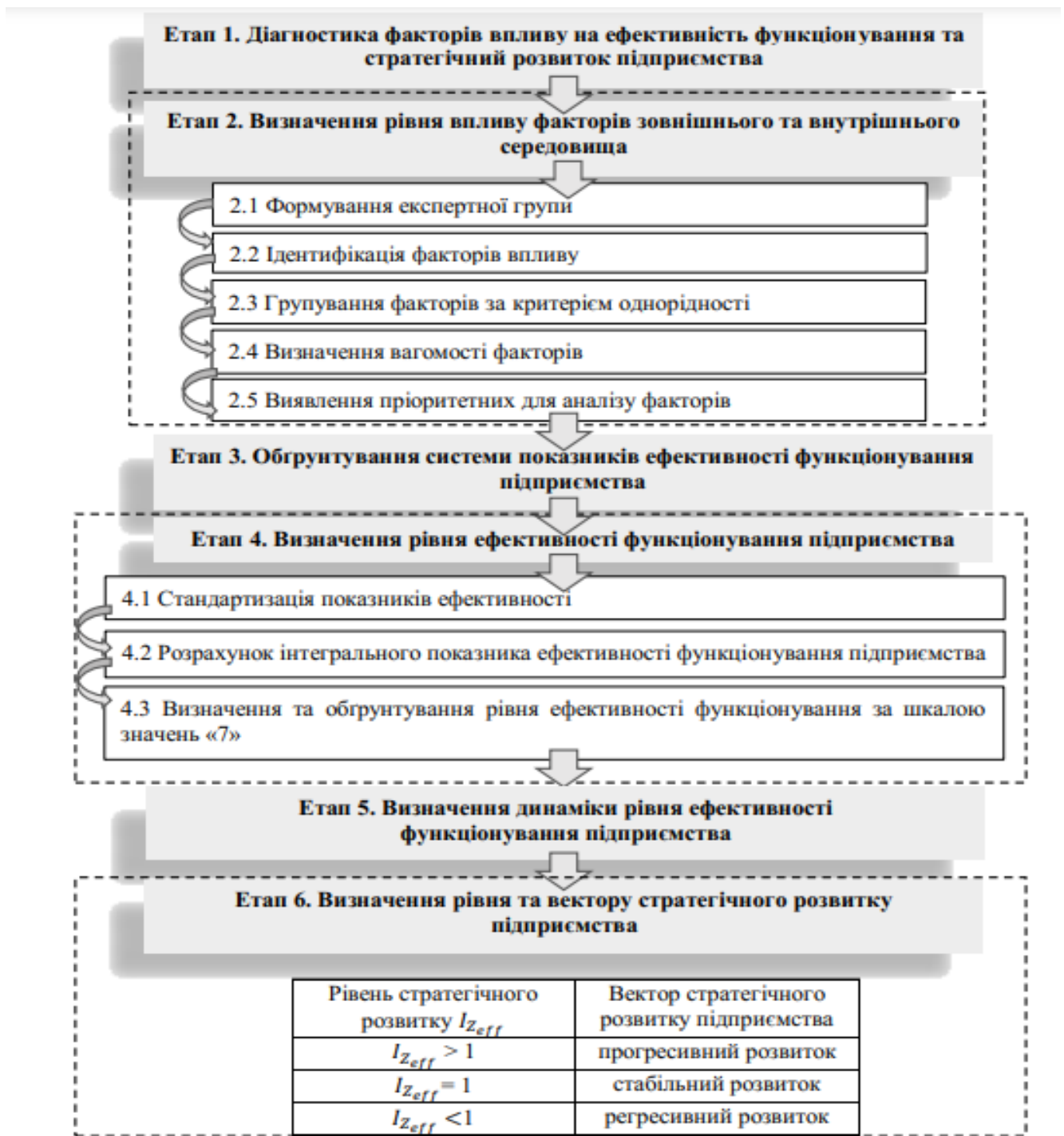


Рис. 3.18. Алгоритм визначення рівня організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Примітка. Сформовано на основі: [9, 12, 18, 23, 26, 42, 45, 48, 49, 57, 63, 67]

Концептуальна модель щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” проілюстрована на рисунку 3.19.



Рис. 3.19. Концептуальна модель щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Примітка. Сформовано на основі: [9, 12, 18, 23, 26, 42, 45, 48, 49, 57, 63, 67]

Матриця ініціатив щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” наведена у таблиці 3.3.

Запровадження організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” має передбачати не лише стимулювання інклюзій, а й інтеграцію й використання інклюзивних управлінських технологій, таких як крос культурний менеджмент та кейс менеджмент.

Таблиця 3.3

Матриця ініціатив щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”

Перспектива	Ціль	Показники	Значення			Ініціатива
			2022	2023	2024	
Фінанси	Збільшення кількості клієнтів	Прибуток з одного клієнта, млн. грн.	0,2	0,25	0,3	Впровадження інформаційної системи автоматизації управління взаєминами з клієнтами
	Зростання прибутку	Рентабельність продажів, %	10	12	14	Зростання обсягу продажів через збільшення кількості клієнтів
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	74	83	84	Надання гарантій та додаткових послуг (сервісний центр), підтримка високої якості продукції
	Розрахунок відтоку клієнтів	Зниження відтоку клієнтів, %	21	25	26	Заходи щодо утримання клієнта
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість часу, витрачена на документальну роботу	Підвищення швидкості реакції на запит, год	15	14	13,9	Впровадження інформаційної системи
	Удосконалення системи продажу та процесів роботи з клієнтами	Рентабельність продукції, %	36	41	43	Впровадження інформаційної системи
		Коефіцієнт конверсії звернень, %	31	42	44	Впровадження інформаційної системи
	Збереження високої якості продукції	Індекс якості, %	86	87,9	91	Моніторинг якості продукції; розробка чітких регламентів щодо перевірки якості, як готової продукції, так і матеріалів, що надходять від постачальників
Навчання та розвиток	Підвищення продуктивності праці	Виробіток, од.	6	9	11	Заходи щодо оптимізації процесів виробництва (скорочення часу на складання ТЗ, автоматизація деяких процесів)

Розглянемо ці інклюзивні управлінські технології більш детально.

Завданнями крос культурного менеджменту у зрізі організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” слід вважати [35, 36, 74, 75]:

забезпечення ефективної комунікації, встановлення якісних комунікаційних каналів і ланцюгів між працівниками, розуміння культурних відмінностей у стилях комунікації;

управління культурною різноманітністю, використання різноманітності як сильного ресурсу для розвитку підприємства, заохочення інклюзивності та рівності на робочому місці;

розвиток та оцінка міжкультурних компетенцій працівників, проведення тренінгів щодо міжкультурної комунікації та взаєморозуміння;

допомога співробітникам адаптуватися до нових культурних умов, надання підтримки при переміщенні на нові ринки;

аудит культурних ризиків, що можуть вплинути на бізнес, виявлення можливостей для розвитку на основі культурних особливостей;

При цьому, принципами крос культурного менеджменту мають бути [35, 36, 74, 75]:

культурна чутливість, розуміння та визнання культурних відмінностей, уважність до поведінки, звичаїв та цінностей різних культур;

гнучкість і адаптивність, готовність до змін і корекцій у стилі управління залежно від культурного контексту, ухвалення рішень, які враховують культурні особливості;

заохочення колективної командної роботи між представниками різних культур, створення сприятливого середовища для комунікації та співпраці;

сприяння відкритому діалогу між працівниками з різних культур;

вирішення конфліктів шляхом обговорення та усвідомлення культурних відмінностей;

розгляд культури як важливої складової бізнес-процесів, інтеграція кроскультурних аспектів в усі рівні управління.

Наголосимо, що крос культурний менеджмент є важливою складовою міжнародного бізнесу, яка сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. Крос культурний менеджмент відіграє важливу роль в інклюзивному розвитку підприємства, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між людьми з різних культур і фонів.

Перевагами використання крос культурного менеджменту для організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” варто вважати:

різноманітність і інновації, оскільки поєднання різних культур призводить до нових ідей і підходів, що стимулює інновації у продуктах і послугах;

поліпшення комунікацій, оскільки знання культурних особливостей допомагає уникати непорозумінь і покращує взаєморозуміння в команді;

підвищення задоволеності працівників, оскільки створення інклюзивного робочого середовища підвищує моральний дух колективу та знижує плинність кадрів;

підприємства з сильним крос культурними традиціями здатні краще розуміти потреби різних глобальних клієнтів і ефективніше виходити на нові світові ринки, що генерує додаткові конкурентні переваги;

адаптація до змін, оскільки крос культурний менеджмент сприяє гнучкості підприємств щодо їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Недоліками крос культурного менеджменту у зрізі організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” слід вважати:

культурні бар'єри, оскільки нерозуміння культури іншого народу або цінностей можуть призвести до конфліктів та напруженості;

складність менеджменту, оскільки управління різними культурними групами вимагає додаткових знань та навичок, що є викликом для менеджерів;

витрати та інвестиції в навчання працівників щодо крос культурного спілкування можуть бути значними;

загроза зниження продуктивності, оскільки у разі неправильного управління культурними відмінностями може виникнути плутанина, що негативно позначиться на продуктивності;

існуючі стереотипи та упередження можуть заважати ефективному спілкуванню і співпраці між членами команди.

Таким чином, крос культурний менеджмент може значно посприяти організаційно-інформаційній підтримці формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, якщо імплементувати його продумано, з акцентом на навчання і розвиток працівників.

А, кейс-менеджмент у контексті організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” може виконувати кілька важливих завдань [34, 56]:

оцінка потреб різних груп працівників (зокрема, людей з інвалідністю), а також аналіз доступних ресурсів для забезпечення їхніх потреб;

розробка індивідуальних планів підтримки для працівників, що враховують їхні особливості та потреби;

забезпечення координації заходів між різними підрозділами підприємства для реалізації інклюзивних ініціатив, таких як тренінги, адаптація робочих місць тощо;

підтримка соціальної інтеграції, реалізація заходів, які сприяють соціальній інтеграції працівників із різними потребами у колективі;

моніторинг і оцінка результатів, відстеження ефективності заходів для підтримки інклюзії, та виявлення можливостей для покращення;

забезпечення інформаційної підтримки, надавання актуальної інформації про ресурси та можливості підтримки інклюзивного розвитку всередині підприємства;

навчання й проведення тренінгів для всіх працівників, щоб підвищити їхню обізнаність про питання інклюзії та розвивати навички роботи в мультикультурному середовищі;

партнерство із зовнішніми організаціями для обміну досвідом і ресурсами, що можуть допомогти у формуванні інклюзивного середовища;

Завдяки виконанню цих завдань, кейс-менеджмент може суттєво сприяти створенню інклюзивного і підтримуючого робочого середовища на підприємствах.

Перевагами використання кейс-менеджменту у зрізі організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” можна вважати [34, 56]:

індивідуальний підхід, кейс-менеджмент дозволяє адаптувати послуги та рішення під конкретні потреби підприємства та його співробітників, що сприяє більш ефективному розвитку;

краще управління ресурсами, завдяки ретельному аналізу і моніторингу, кейс-менеджери можуть оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати;

поліпшення комунікації, кейс-менеджмент заохочує відкриту комунікацію між усіма учасниками процесу, що може збільшити залученість працівників і поліпшити командну роботу;

виявлення і вирішення проблем, систематичний підхід до управління кейсами дозволяє швидше виявляти проблеми та знаходити рішення, що сприяє покращенню загальної продуктивності;

можливість навчання та розвитку, оскільки індивідуальний підхід до розвитку співробітників допомагає виявити їх сильні сторони і можливості для професійного росту;

забезпечення інклюзії, оскільки завдяки адаптації до потреб різних груп персоналу, кейс-менеджмент сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, що є важливим для соціальної відповідальності підприємств.

Недоліками використання кейс-менеджменту у зрізі організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” слід вважати [34, 56]:

високі витрати, оскільки впровадження повноцінної системи кейс-менеджменту може вимагати значних фінансових та часових витрат;

складність управління, оскільки кейс-менеджмент може бути складним в управлінні, особливо в великих підприємствах з численними проектами та командами;

необхідність підготовки персоналу, оскільки для ефективного впровадження кейс-менеджменту працівники потребують додаткового навчання та підготовки, що може зайняти час та ресурси;

можливість суб'єктивності, оскільки рішення у контурі кейс-менеджменту, можуть бути ухвалені під впливом суб'єктивних чинників, що може зумовити неадекватність результатів;

обмеженість у гнучкості, оскільки деякі підрозділи підприємства можуть виявитися занадто бюрократизованими при впровадженні кейс-менеджменту, що може заважати швидкому реагуванню на зміни;

непередбачуваність результатів, оскільки успіх кейс-менеджменту залежить від багатьох чинників, і не завжди є гарантія позитивного результату.

В цілому, кейс-менеджмент може бути корисним інструментом для організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, але його впровадження повинно бути ретельно спланованим, щоб мінімізувати недоліки та максимізувати переваги.

ВИСНОВКИ

Одержані результати проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі „Стратегія інклюзивного розвитку підприємства” дали змогу сформулювати наступні висновки.

З’ясовано, що загострення економічної, соціальної, цифрової нерівності змусило дослідників звернути увагу на аспекти доступності переваг економічного розвитку для усіх підприємств. Як реакція на ці виклики, зародилась концепції інклюзивного розвитку, яка змінює цінності й трансформує акценти економічного розвитку і підкреслює, що метою економічного розвитку підприємств має бути не лише ріст валового доходу, а й підвищення добробуту працівників та мінімізація нерівності й дискримінації.

Тобто, інклюзивний розвиток підприємства – це концепт, який передбачає стратегічний підхід, який призводить до кращих результатів, підвищення продуктивності та зміцнення репутації підприємства, створення та підтримку умов щодо різноманітності, соціальної відповідальності, екологічності та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, партнерів і стейкхолдерів.

Необхідність формування й реалізація стратегії інклюзивного розвитку підприємства зумовлена потребою: вирішення складних соціально-економічних і екологічних проблем; боротьба із наслідками кліматичних деформацій; формування умов для задоволення життєвих потреб та розширення можливостей усіх працівників; адаптації до швидких технологічних новацій; адаптації до євроінтеграційних та гібридних викликів; зменшення негативного впливу та широке використання переваг цифрових технологій для задоволення потреб і розширення можливостей персоналу; подолання економічної, гендерної та соціальної нерівності; адаптація до умов економічної глобалізації; подолання бідності; опанування цифрових навичок працівників; ліквідації дискримінації в усіх її проявах; створення безпечного

середовища життєдіяльності працівників; адаптації до коливань сучасних демографічних трендів; зменшення рівня забруднення довкілля; формування інклюзивного колективу підприємства.

Механізм формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ґрунтується на 7 ключових стовпах, які враховують композицію чинників, що впливають на соціальні аспекти, участь співробітників у бізнес-процесах та вигодах економічного зростання підприємства. Цей механізм передбачає наступні блоки: стратегічне планування, інвестування в людський капітал, співпраця з різними партнерами, моніторинг та оцінка, комунікація та популяризація.

Розглянуто методичні аспекти формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, які включають в себе різноманітні принципи, підходи, процедури, інструменти, методи, прийоми, критерії, показники, індикатори, які застосовують у процесі дослідження та наукового пізнання для досягнення визначеної мети щодо забезпечення та стимулювання інклюзивного розвитку підприємства. Оцінка є важливим завданням формування і корегування стратегій інклюзивного розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство інтегрує принципи інклюзії у своїй діяльності. Розглянуто кілька методик оцінки, які можуть бути використані.

Ідентифікація сучасного стану та трендів розвитку ПрАТ „IRAM” підтвердила готовність та здатність підприємства пристосовуватися до трансформацій пріоритетів та цінностей бізнес-середовищі та задовольняти потреби усіх учасників щодо інклюзивного розвитку. Наголошено, що інклюзивний розвиток має важливе значення не лише для соціальної справедливості, але й для економічного успіху підприємства ПрАТ „IRAM”.

Виявлено, що рівень інклюзивного розвитку підприємства тісно пов'язаний з економічним потенціалом, оскільки економічні ресурси та

можливості підприємства безпосередньо впливають на його здатність реалізовувати інклюзивні ініціативи.

Встановлено, що на побудову альтернатив стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” впливає безліч різноманітних чинників. Проведені розрахунки взаємовпливу різних груп індикаторів на ефективність стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” та рівень їх пріоритетності, підтвердили, що економічна складова має найвагоміший вплив (34,8%), великий вплив демонструють соціальна складова (21,7%) та цифрова складова (18,2%), а найменший вплив здійснюють екологічна складова (11,0%) та інституційна складова (11,0%).

Умотивовано, що концепт формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства має відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища та сприяти створенню більш справедливих та рівних умов для усіх працівників. Запровадження такого концепту призведе до підвищення мотивації працівників, покращення іміджу підприємства та збільшення його конкурентоспроможності. Після розробки концепту формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, слід побудувати дорожню карту інклюзивного розвитку підприємства.

Описані блоки формування альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства. Як засвідчили прогностичні тренди індикаторів альтернативних стратегій інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”, що базуються на зростанні потенціалу економічної, інвестиційної, інноваційної, інституційної, інфраструктурної, екологічної, технічної, ресурсної, соціальної, цифрової та компетентнісної складових, найбільш перспективними альтернативами є стратегії інклюзивного розвитку, що базуються на зростанні потенціалу економічної, інноваційної, соціальної та цифрової складової.

Обґрунтовано, що ПрАТ „IRAM” доцільно першочергово обрати стратегію інклюзивного розвитку що базуються на зростанні потенціалу

цифрової складової, оскільки саме цифровізація інклюзивного розвитку може охоплювати ключові напрями (доступність цифрових технологій, розробка веб-сайтів та мобільних додатків; онлайн-курси та платформи; розвиток інклюзивних комунікацій; соціальні платформи і розробка онлайн-спільнот; розумний офіс та інфраструктура; платформи для дистанційної роботи та фрілансу; залучення до прийняття рішень, використання онлайн-опитувань), які сприятимуть доступності і рівним можливостям для всіх соціальних груп, суттєво покращать якість праці співробітників з обмеженими можливостями та сприятимуть досягненню їх більшого соціального включення.

Організаційно-інформаційна підтримка інклюзивного розвитку підприємства – це комплекс дій і механізмів, які сприяють створенню інклюзивного середовища на підприємстві, де кожен співробітник, незалежно від його фізичних можливостей, статі, віку, релігійних або культурних переконань, має рівні можливості для професійного зростання та реалізації свого потенціалу. Розроблено матрицю ініціатив щодо підвищення результативності й гармонізації організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM”. Запровадження організаційно-інформаційної підтримки формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства ПрАТ „IRAM” має передбачати не лише стимулювання інклюзій, а й інтеграцію й використання інклюзивних управлінських технологій, таких як кроскультурний менеджмент та кейс менеджмент.

Основні положення представленої кваліфікаційної магістерської роботи щодо формування стратегії інклюзивного розвитку опубліковано у тезах „Сучасні підходи до формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства” і обговорено на I Міжнародній науково-практичній конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», 24– 25 жовтня 2024 року у м. Хмельницький та схвально сприйняті науковою спільнотою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Є. *Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія*. Харків. Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Ансоф І. *Стратегічне управління*. Київ. Знання. 1989. 650 с.
3. Ареф'єва О.В. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 408–415.
4. Базилюк А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2015_1_5
5. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
6. Баланович А. М. *Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій*: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2018, 343 с.
7. Балджи М. Д. *Реалізація положень інклюзивної економіки в туристично-активних регіонах України. Сталий розвиток – XXI століття. Дискусії 2020*: кол. мон. за ред. проф. Хлобистова Є. В. Київ, 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12887>
8. Бобух І.М., Щегель С.М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 7. С. 55-70.
9. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 5. С. 306–310.
10. Василенко В. О. *Стратегічне управління*. Київ. ЦУЛ. 2003. 396 с.
11. Вдовічена О. Г. Інклюзивний розвиток – сучасна парадигма стійкого економічного зростання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 3. С. 17-29.

12. Власенко Ю. Г Міжнародні підходи до методики оцінки інклюзивності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип 24 (1). С. 70-74.
13. Воронков О. О. *Економетрика*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 90 с.
14. Григорук, П. М., Ткаченко І.С. Методи побудови інтегрального показника. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 4. С. 34-39.
15. Гудзь О., Захаржевська А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 71-76. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-12>.
16. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. Нові горизонти можливостей та проблеми управління підприємствами на основі сучасних технологій цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (42), 2023. С. 10–17. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.031017
17. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. Формування цифрової екосистеми в нових реаліях управління підприємством. *Інтелект XXI*. № 1. 2024. С. 42 – 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.6>
18. Гудзь О.Є., Мазур Г.Ф., Залізняк О.Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (44), 2024. С. 51–57. DOI:10.31673/2415-8089.2024.010007
19. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Підвищення рівня цифрової зрілості в механізмах державного управління. *Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy” je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142*. № 8(39) 2024. str. 313. S. 65–80. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-65-80](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-65-80)
20. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Соціальна відповідальність бізнесу в цифровій державі: нові ціннісні орієнтири в пост воєнних умовах. *Наукові перспективи*

No 7 (37). 2023. С. 140-143. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-140-153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-140-153)

21. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю., Семенець В.С. Обґрунтування траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (43), 2023. С. 9 –16. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.040202

22. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (44), 2024. С. 24–31. DOI: 10.31673/2415 - 8089.2024.010003

23. Гудзь О.Є., Тяжина А. М. Чинники взаємовпливу організаційної культури та організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (42), 2023. С. 18–26. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.031820

24. Гудзь О.Є., Тяжина А.М. Пріоритетні напрями модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств в поствоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 76. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/76-2024>.

25. Гудзь О.Є., Чечик І. Л., Сімонова А.В. Розвиток стратегічних компетенцій в ІТ корпораціях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (42), 2023. С. 27–35. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.032135

26. Гудзь О.Є., Шавловський П. В. Обґрунтування стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 1 (85) 2024. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-11>

27. Дідух С.М. *Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України*: монографія. Одеса: Астропринт, 2020. 335 с.

28. *Економіко-математичне моделювання*: навчальний посібник. За ред. О.Т. Іващука. □ Тернопіль: ТНЕУ „Економічна думка”, 2008. □ 704 с.

29. Єріна А.М. *Статистичне моделювання та прогнозування*. Київ. КНЕУ, 2001. 170 с.
30. Єрмак С.О. Дескриптивні характеристики інклюзивного зростання як інноваційного вектора соціально-економічного розвитку країни. *Проблеми економіки*. 2017. № 1 (4). С. 8-14.
31. Єрмаченко Є.В. Когнітивне моделювання рівня конкурентоспроможності ІТ-компаній. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. №2 (34). С. 59-75.
32. Жуковська А. «Срібна економіка» як ресурс інклюзивного розвитку національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 37-53.
33. Жуковська А. Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 17-33. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>.
34. Жуковська А. Кейс-менеджмент як технологія інклюзивного підприємництва. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 травня 2021 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 400 с., С. 67-70.
35. Жуковська А. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск № 3 (26). С. 67-75. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>.
36. Жуковська А. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск № 3 (26). С. 67-75. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>.
37. Жуковська А. Стратегічні імперативи розвитку підприємств на засадах інклюзивності. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної*

конференції з міжнародною участю, Тернопіль, 17 квітня 2019 року. Тернопіль, 2019. С. 77-80.

38. Жуковська А., Велічко К. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка*. 2019. Вип. 4 (205). С. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/205-4/2>.

39. Жуковська А.Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 113-120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-11>.

40. *Інклюзивний сільський розвиток в Україні: монографія / за ред д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України О.М. Бородіної; НАН України, ДУ «Ін-т екон та прогнозів НАН України»*. К., 2020. 257 с.

41. Кара Н.І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління*. 2016. 847 с. С. 97-102.

42. Клебанова Т.С., Кизим Н. О. *Моделі оцінки, аналізу і прогнозування соціально-економічних систем*. Харків. „ІНЖЕК”. 2010. 176 с.

43. Клебанова Т.С., Стрижиченко К.А., Дубровина, Н.А. *Математичні моделі трансформаційної економіки*. Харків. „ІНЖЕК”. 2004. 216 с.

44. Князева О.А. Стратегічні вектори економічного розвитку країни у післявоєнний час. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 3-4 (292-293), 2022. С. 94-100.

45. Кононова К. Ю. *Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів*. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2015. 234 с.

46. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85–90.

47. Мескон М. *Основи менеджменту*. Київ. Знання. 1994. 680 с.

48. Малий І.Й., Ємельяненко Л.М., Дзензелюк К.В. Імплементация концепції інклюзивного розвитку в практику регулювання зайнятості населення. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6776>
49. Месюра В. І., Ваховська Л. М., Колодний В. В. Системи прийняття рішень з нечіткою логікою. Частина 1. *Математичні основи нечіткої логіки*. Вінниця: ВНТУ, 2014. 124 с.
50. Нечитайло У.П. Інвестиційний потенціал та інвестиційний клімат: особливості формування та співвідношення. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Випуск 2 (32). С. 97-103.
51. Ніколас Мусис. *Усе про спільні політики Європейського Союзу*; пер. з англійського. Київ. «К.І.С.», 2005. 466 с.
52. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
53. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <https://www.imf.org/external/index.htm>
54. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: <http://www.oecd.org/>
55. Офіційний сайт Європейської комісії. URL: <http://ec.europa.eu/>
56. Підхід «Кейс-менеджмент» при здійсненні соціальної роботи безпосередньо у місцевій громаді. *Матеріали семінару для представників місцевих ЦСССДМ та ОТГ від 30.08.2017*. URL: <https://thepresentation.ru/menedzhment/pdhd-keys-menedzhment-pri-zdysnenn-sotsalno>
57. Полінкевич О.М. Інклюзивний розвиток підприємств як вимір економічного зростання. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 15 (43). С. 48-52.

58. Попадинець Н.М. Пріоритети інклюзивного розвитку регіонів України. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Випуск 2 (80). С. 91-93.
59. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди і перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(51). 2018. С. 187-197.
60. Продіус О.І. Інклюзивні інновації в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(2). С. 84-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_14\(2\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_14(2)__19)
61. Резолюція учасників конференції «Інклюзивний розвиток бізнесу» (22-23 листопада 2017 р.). *Проект «ІПОМІС»*. Київ. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Inclusive_Business_Dev_Conference_Resolution_22-23.11.2017_MB_Ukr.pdf
62. Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж. *Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії*. Пер. з англ. Київ. Знання. 2008. 576 с.
63. Тютюнникова С. В., Пивоварова К.Л. Інклюзивний розвиток національної економіки як чинник подолання бідності. *Бізнесінформ*. 2018. № 8. С. 105-111. URL: <http://oaji.net/articles/2017/727-1541079352.pdf>
64. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. № 3 (25). 2016. С. 56-65. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No3/56.pdf>
65. Ali I., Son H.H. Measuring Inclusive Growth. *Asian Development Review*. 2007. Vol. 24. №. 1: 11-31. 21 p.
66. Ali I., Zhuang J. Inclusive Growth toward a Prosperous Asia: Policy Implications. ERD Working Paper Series. 2007. №. 97. *Manila: Asian Development Bank*.

67. Baporikar N. CSF Approach for IT Strategic Planning. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*. 2015. № 4(2), pp. 35–47. URL: https://www.researchgate.net/publication/276184671_CSF_Approach_for_IT_Strategic_Planning/citations
68. Burange L., Karnik N., Ranadive R. The Experience of India's Inclusive Growth. *Review of Development and Change*. 2014. № 19. P. 71-92. URL: https://www.researchgate.net/publication/286018913_The_Experience_of_India's_Inclusive_Growth
69. Darvas Z., Wolff G.B., Bruegel. *An anatomy of inclusive growth in Europe*, Blueprints, Bruegel, number 17266, September. URL https://www.bruegel.org/wp-content/uploads/2016/10/BP-26-26_10_16-final-web.pdf
70. Exploring and Strengthening the Intersections between Social Protection, Employment and Inclusive Growth. *IssuesPaper for G20 DWG on Growth with Resilience*. Brasilia DF, Brazil: International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC – IG), 2013. 47 p. URL: <http://www.ipc-undp.org/publication/26527>
71. Gupta J., Vegelin C. Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements. Politics, Law and Economics*. June 2016, Volume 16, Issue 3. P. 433-448. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9323-z>
72. Habito C.F. *Patterns of Inclusive Growth in Asia: Insights from an Enhanced Growth-Poverty Elasticity Analysis*. ADBI Working Paper Series. 2009. № 145. Tokyo, Asian Development Bank Institute. 55 p.
73. *Harvard Business School (USA)*. URL: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>
74. Hofstede G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage, 328 p.
75. Holden N. *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. 2002. URL: http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyclGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

76. Ianchovichina E., Lundstrom S. Inclusive growth analytics : framework and application. Policy Research working paper. *World Bank*. 2009. № 4851. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1410472
77. *Inclusive Growth Commission. Inclusive growth for people and places Findings from Inclusive Growth Commission deep dive research*. 2016. URL: <https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/inclusive-growth-for-people-and-places.pdf>
78. *Inclusive Growth Commission. Making our Economy Work for Everyone*. 2017. URL: https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_inclusive-growth-commission-final-report-march-2017.pdf
79. Klasen S. Measuring and Monitoring Inclusive Growth: Multiple Definitions, Open Questions, and Some Constructive Proposals, *ADB Sustainable Development Working Paper Series*. 2010. № 12. Mandaluyong City, Philippines, Asian Development Bank.
80. Marfleet F., Trueman S., Barber R. (2013). *3rd Edition, National Standards of Practice for Case Management*, Case Management Society of Australia & New Zealand
81. McKinley T. Inclusive Growth Criteria and Indicators: An Inclusive Growth Index for Diagnosis of Country Progress, *ADB Sustainable Development Working Paper Series*. 2010. № 14. Mandaluyong City, Philippines, Asian Development Bank.
82. Mintzberg, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic management. *Strategic management Journal*, 1990, Vol. 11. P. 54 – 62.
83. Murdock G.P., White, D.R. Standard Cross-Cultural Sample. *Ethnology*. 1969. № 8 (4): 32969.
84. Ranieri R., Ramos R.A. *Inclusive Growth: Building up a Concept*. *International Policy Centre for Inclusive Growth United Nations Development Programme*, 2013. URL: <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCWorkingPaper104.pdf>

85. Rauniyar G., Kanbur R. Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization, Application, and the ADB Perspective. *Cornell University, Department of Applied Economics and Management, Working Papers*. URL: https://www.researchgate.net/publication/46471863_Inclusive_Development_Two_Papers_on_Conceptualization_Application_and_the_ADB_Perspective
86. Thompson A., Strickland A., Gramble. J. *Crafting and Executing Strategy*. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2005. 436 p.
87. Trigeorgis, L, Reuer, J. Real options theory in strategic management. *Strategic Management. Special Issue: Reviews of Strategic Management Research*, 2017. Vol. 1, P. 42-63.
88. Ulrich P., Naegler T., Becker L., Lehr U., Simon S., Sutardhio C., Weidlich A. Comparison of macroeconomic developments in ten scenarios of energy system transformation in Germany: National and regional results. *Energy, Sustainability and Society*. 2022. 12 (1). URL: https://www.researchgate.net/publication/363260493_
89. *World Bank President Outlines Strategy to End Poverty, Welcomes New* <http://www.worldbank.org/en/news/pressrelease/2015/04/07/world-bank-president->

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна таблиця країн-лідерів за індексом інклюзивного розвитку (ІІР) та країн-лідерів за розміром ВВП на одну особу у 2018-2021 рр.

Розвинуті країни					Країни, що розвиваються				
Індекс інклюзивного розвитку (ІІР)			ВВП на одну особу (трлн. дол.)		Індекс інклюзивного розвитку (ІІР)			ВВП на одну особу (трлн. дол.)	
Рейтинг країн	Країна	ІІР	Рейтинг країн	ВВП	Рейтинг країн	Країна	ІІР	Рейтинг країн	ВВП
1.	Норвегія	6,08	7	89,1	1.	Латвія	4,86	54	21,1
2.	Ісландія	6,07	10	68,7	2.	Угорщина	4,74	61	18,7
3.	Люксембург	6,07	3	133,6	3.	Азербайджан	4,69	117	5,4
4.	Швейцарія	6,05	6	91,9	4.	Литва	4,67	51	23,7
5.	Данія	5,81	11	68,1	5.	Польща	4,61	64	18,0
6.	Швеція	5,76	15	61,0	6.	Панама	4,54	73	14,6
7.	Голландія	5,61	17	57,7	7.	Хорватія	4,48	67	17,7
8.	Ірландія	5,44	5	114,0	8.	Уругвай	4,46	65	17,3
9.	Австралія	5,35	12	60,4	9.	Чилі	4,44	68	16,2
10.	Австрія	5,36	19	53,6	10.	Румунія	4,43	72	14,8
11	Фінляндія	5,33	20	53,6	...			...	...
...			...	...	19.	Росія	4,20	78	12,1
12.	Німеччина	5,27	23	51,1	...			...	...
...			...	...	26.	Китай	4,09	76	12,5
21.	Великобританія	4,89	28	46,5	...			...	...
...			...	...	31.	Молдова	4,00	129	5,2
23.	США	4,60	9	70,2	...			...	...
24.	Японія	4,53	33	39,6	49.	Україна	3,42	126	4,8
...			...	...	...			...	...
29.	Греція	3,70	56	20,1	74.	Мозамбік	2,47	201	0,5

Додаток Б

Індекс інклюзивності України у 2016-2022 рр.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість країн в рейтингу	138	120	125	132	172	133	136
Місце в рейтингу	80	73	85	-	102	106	108
Кількість балів	35,97	35,21	38,57	-	32,05	53,75	54,54

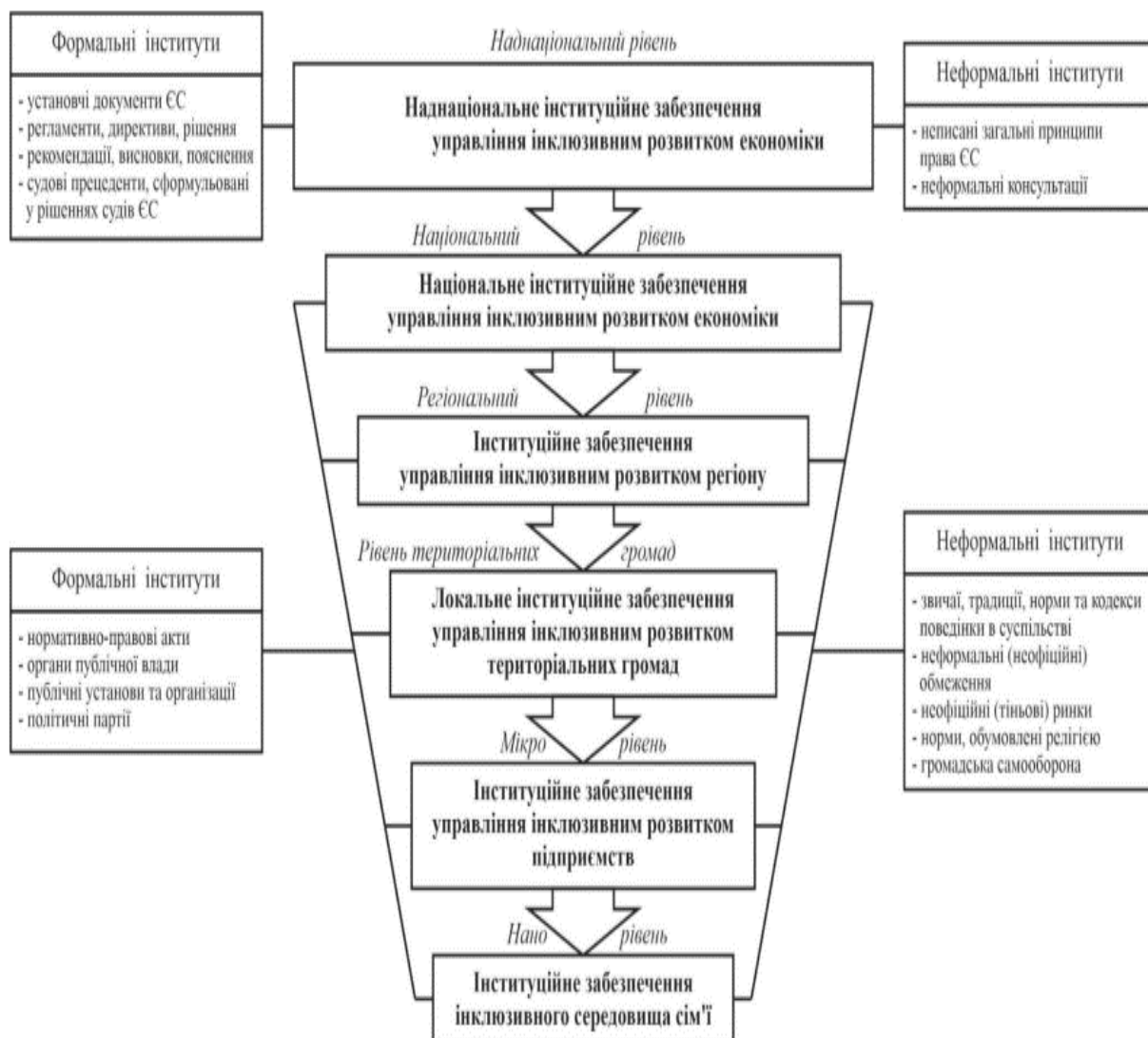
Додаток В

**Динаміка показників оцінки потенціалу економіки України в сфері
інклюзивного розвитку**

	Назва показника	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Чисельність населення, млн. осіб	42,9	42,8	42,6	42,4	42,2	41,9	41,6	41,2
2.	Очікувана тривалість життя (роки)	72,5	72,9	73,3	73,2	73,4	71,19	69,65	69,42
3.	Загальна вартість природних ресурсів країни (трлн. дол.)	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7	13,5
4.	ВВП на одну особу населення, тис. грн.	46,2102	55,8535	70,2243	84,192	94,5898	100,433	131,907	126,152
5.	Кількість безробітних (млн. чел.)	0,4611	0,4072	0,3525	0,3417	0,3382	0,4592	0,295	0,1865
6.	Питома вага витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення в загальних витратах державного бюджету (%)	25,94	30,92	27,04	24,75	23,49	21,73	19,92	14,96
7.	Питома вага витрат на охорону здоров'я в загальних витратах державного бюджету (%)	10,44	9,02	9,69	9,27	9,37	11,02	11,04	7,07
8.	Питома вага витрат на культуру в загальних витратах державного бюджету (%)	1,3	1,3	1,5	1,4	0,63	0,64	0,65	0,33
9.	Питома вага витрат на охорону навколишнього середовища в загальних витратах державного бюджету (%)	0,81	0,75	0,7	0,66	0,71	0,57	0,58	0,17
10.	Валові національні заощадження (у % до ВВП)	17,8	20,3	17,8	15,2	12,2	0,7	12,5	12
11.	Рівень грамотності населення (%)	99,4	99,5	99,5	99,5	99,6	99,6	99,6	99,7
12.	Середня тривалість навчання (роки)	11,3	11,3	11,4	11,5	11,7	11,4	11,3	11,1
13.	Частка людей, які користуються послугами швидкісного інтернету (%)	76	76	77	77	78	79	80	86
14.	Частка людей, які користуються послугами мобільного зв'язку (%)	78	78	78	79	79	80	83	85
15.	Кількість організацій, які здійснюють дослідження і розробки (організацій), тис. од.	0,978	0,972	0,963	0,95	0,95	0,769	0,562	0,557
16.	Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	0,55	0,48	0,45	0,47	0,43	0,41	0,29	0,33
17.	Частка вторинного використання відходів, %	2	2	3	3	3	3	3	4
18.	Частка автомобільних доріг з твердим покриттям у загальній протяжності доріг (%)	73,2	73,5	73,8	74	74,1	74,6	75,9	76,7
19.	Частка об'єктів громадського та цивільного призначення, благоустрою, облаштованих з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, %	17,2	18,5	19,6	20,8	21,5	23,6	25,3	27,8
20.	Показник сприйняття рівня корупції в державному секторі з боку ділових кіл та експертів	130	130	131	120	126	117	122	116

Додаток Д

**Рівнева модель інституційного забезпечення управління інклюзивним
розвитком національної економіки**



Основні проблеми системи соціальних стандартів і соціальних гарантій в Україні

