

DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15  
DOI: 10.5281/zenodo.15678199  
UDC: 005.96:005.21:331.101.3:316.346.32-055.26  
JEL: M12, M54, O15

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

### ASSESSMENT TOOLS FOR THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN INCLUSIVE INNOVATION ENVIRONMENT

Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0003-2120-9930  
Email: fahed.alsawwafi@mzeid.in

Received 30.10.2024

*Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. Науково-методична стаття.*

Стаття присвячена розробці інструментарію оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. Обґрунтовано доцільність методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та впливу останнього на об'єкт і процес оцінки. Розроблено відповідну методику оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та показників. Зроблено опис вхідних даних для розрахунку та форм управлінської звітності.

*Ключові слова:* інновації, інструментарій, оцінка ефективності, управління персоналом, інноваційне середовище, інклюзивне інноваційне середовище, підприємство

*Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi. Assessment Tools for the Effectiveness of Human Resource Management in an Inclusive Innovation Environment. Scientific and methodical article.*

The article is devoted to the development of assessment tools for evaluating the effectiveness of human resource management in an inclusive innovation environment. The relevance of a methodological approach to assessing the effectiveness of HR management under the conditions of inclusivity and innovation is substantiated, as well as the influence of such an environment on both the object and the process of evaluation. A relevant methodology for assessing the effectiveness of human resource management in an inclusive innovation environment and its indicators has been developed. The article also provides a description of input data for calculations and forms of managerial reporting.

*Keywords:* innovations, toolkit, performance evaluation, human resource management, innovation environment, inclusive innovation environment, enterprise

**В** умовах стрімкої трансформації соціально-економічного простору та підвищеної нестабільності питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Водночас зміни, зумовлені переходом до інклюзивного інноваційного розвитку, ставлять перед підприємствами нові виклики, пов'язані з необхідністю перегляду традиційних моделей HR-менеджменту. Інклюзивне інноваційне середовище вимагає врахування соціального різноманіття, відкритості до змін, діджиталізації управлінських процесів і гнучкого реагування на запити як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Особливої уваги в цьому контексті заслуговує розробка і застосування відповідного інструментарію оцінки ефективності управління персоналом. Такий інструментарій має враховувати не лише кількісні показники результативності, а й якісні аспекти, пов'язані з рівнем інклюзивності, інноваційного потенціалу персоналу, організаційної культури та гнучкості управлінських рішень. Успішне впровадження таких підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, поліпшенню соціального клімату та забезпеченню сталого розвитку.

*Метою статті є* розробка інструментарію для оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. Її досягнення передбачає виконання таких завдань:

- обґрунтування доцільності методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та впливу останнього на об'єкт і процес оцінки;
- розробку відповідної методики оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища та показників;
- опис вхідних даних для розрахунку та форм управлінської звітності.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

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

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

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

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

Сутність, обмеження та інструменти індексно-аналітичного моделювання, балансування інтересів стейкхолдерів, соціально-економічної діагностики відрізняються (табл. 1), проте доповнюють загальну діагностику:

- індексно-аналітична модель забезпечує кількісну оцінку соціально-економічних процесів через систему індикаторів (індексів), чим дозволяє виявити динаміку, тенденції та відхилення від нормативів. Є базовим інструментом для порівняння між територіями, секторами чи періодами. Загальну діагностику вона доповнює тим, що дає об'єктивну основу для аналітичних висновків, які можна використати у більш глибокому аналізі,
- баланс інтересів стейкхолдерів враховує якісні аспекти та перспективи розвитку, зокрема очікування, ризику, конфлікти та можливості узгодження інтересів зацікавлених сторін (влада, бізнес, громада, працівники тощо). Загальну діагностику вона доповнює тим, що дозволяє виявити потенційні точки напруги та зони соціального ризику, які не відображаються у кількісних індексах, але критично важливі для управлінських рішень,
- методи соціально-економічної діагностики включають широкий спектр інструментів – від SWOT-аналізу до соціологічних опитувань – і дозволяють поєднувати кількісні та якісні підходи, фіксуючи слабкі місця, внутрішні ресурси, зовнішні загрози. Загальну діагностику вони доповнює тим, що забезпечують комплексне бачення ситуації, дозволяють врахувати локальні особливості, емоційно-психологічний стан суспільства, рівень довіри до інституцій тощо.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика інструментарію комбінованого методичного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища

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

*Джерело: власна розробка автора*

За рахунок такого комбінування ресурсів інструментарію методичний підхід утворює системну, збалансовану діагностику (рис. 1), яка поєднує:

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

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

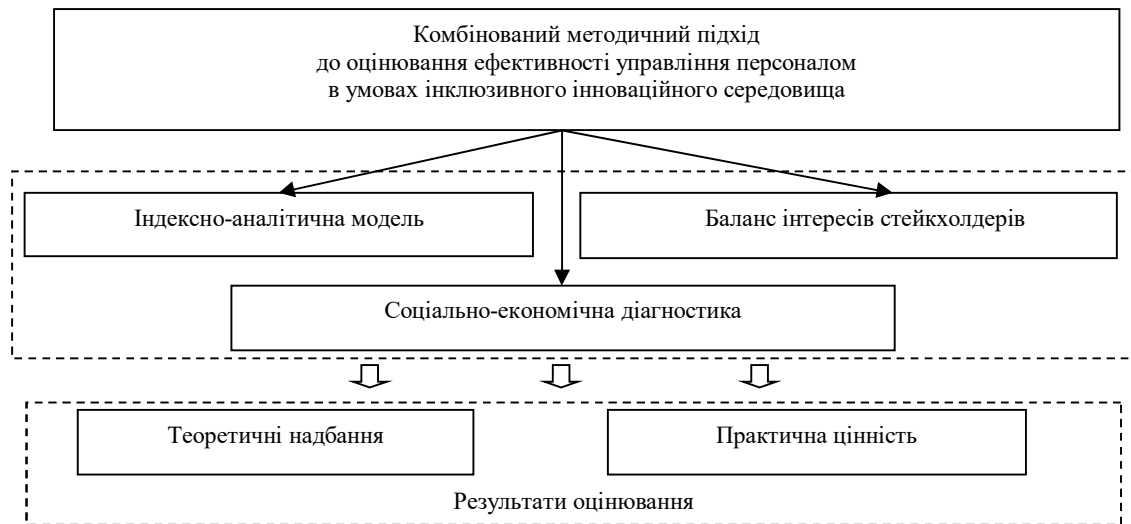


Рисунок 1. Комбінування інструментарію для системної збалансованої діагностики ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища

*Джерело: власна розробка автора*

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

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

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

- а) вплив на об'єкт оцінки (управління персоналом) через:
- динамічність вимог до кадрів, оскільки інноваційне середовище вимагає постійної адаптації компетенцій, гнучкості та відкритості до змін, а індексно-аналітичне моделювання дозволяє вимірювати ці зміни через відповідні індикатори (наприклад, рівень участі в інноваційних проєктах, показники навчання, цифрові навички),
  - різноманітність потреб, оскільки інклюзивність формує нові підходи до кадрової політики з урахуванням людей з різними можливостями, віком, статтю, походженням, а балансування інтересів стейкхолдерів дає змогу враховувати потреби різних груп персоналу, підвищуючи їх залученість і лояльність,
  - зміну мотиваційних чинників, оскільки у середовищі відкритості та інновацій змінюються очікування працівників (не лише зарплата, а й розвиток, автономія, участь), а соціально-економічна діагностика виявляє ці тренди через опитування, аналіз задоволеності та мотиваційні профілі,
- б) вплив на процес оцінювання через:
- необхідність адаптивних інструментів, оскільки комбінований підхід дозволяє змінювати набір індикаторів залежно від ситуації, що швидко змінюється в інноваційному середовищі,
  - багатовимірність оцінювання, оскільки процес оцінки охоплює не лише ефективність праці, а й інклюзію, рівень інноваційної культури, готовність до змін. Це досягається шляхом поєднання кількісних (індекси, коефіцієнти) і якісних (експертні оцінки, соціологічні дослідження) методів,
  - залучення різних стейкхолдерів до оцінки, оскільки для об'єктивного оцінювання важливо враховувати думку працівників, керівників, зовнішніх експертів, що забезпечує прозорість процесу через балансування інтересів.

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

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

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

$$IR = f(S, O, I), \quad (1)$$

де S – соціальні чинники,  
O – організаційні чинники,  
I – інтелектуальні чинники.

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

$$IR = \beta_0 + \beta_1 D_i + \beta_2 E_i + \beta_3 S_i + \beta_4 T_i + \beta_5 F_i + \beta_6 I_i + \beta_7 C_i + \beta_8 K_i + \varepsilon, \quad (2)$$

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

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

$$IR = w_1 S_{acc} + w_2 O_{acc} + w_3 I_{acc}, \quad (3)$$

де  $S_{acc} = (D_i + E_i + S_i)/3$ ,

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

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

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

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

Зведена таблиця з розрахунку всіх основних індексів інклюзивності для трьох підприємств (ТОВ «Експедитор», ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС» та ТОВ «Технолог») містить показники (табл. 2), обчислені за наведеною вище єдиною методикою, що дозволяє провести порівняльний аналіз рівня інклюзивного розвитку та потенціалу HR-систем на різних типах підприємств.

Таблиця 2. Розрахунок індексів інклюзивного розвитку для трьох підприємств

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

*Джерело: власна розробка автора*

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

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

— високий індекс соціальної залученості ( $S_i = 75\%$ ) та когнітивної гнучкості ( $C_i = 6.5$ ),

— значний рівень інноваційної активності ( $I_i \approx 38.5\%$ ),

— прийнятний рівень прозорості процедур ( $T_i = 50\%$ ) та інклюзивної культури ( $K_i = 4.2$ ).

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

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

— потужна інноваційна база ( $I_i = 40\%$ ) і когнітивна гнучкість ( $C_i = 7.4$ ),

— середній рівень соціальної участі ( $S_i = 53.3\%$ ) та культурної інклюзії ( $K_i = 3.8$ ),

— добра формалізація HR-процедур ( $T_i = 70\%$ ).

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

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

— дуже низький рівень інноваційної активності ( $I_i = 4.4\%$ ) та формалізації процедур ( $T_i = 25\%$ ),

— високий індекс рівного ставлення ( $E_i = 4.8$ ) та культурної інклюзії ( $K_i = 4.5$ ).

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

Участь стейкхолдерів у кожному з трьох методичних підходів (індексно-аналітичне моделювання, балансування інтересів стейкхолдерів, соціально-економічна діагностика) має специфічні форми та цілі (табл. 3).

Таблиця 3. Формат участі стейкхолдерів процесах у системі управління персоналом

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

*Джерело: власна розробка автора*

Відповідно до табл. 3, відзначимо, що роль кожного стейкхолдера специфічна. Зокрема:

- керівники HR-підрозділів забезпечують формування індикаторів, збір даних, аналітику ефективності заходів;
- працівники виступають джерелом первинної інформації (через опитування, фокус-групи), впливають на зміст діагностики;
- топ-менеджмент цікавиться системним результатом, як оцінки впливають на стратегічні рішення (наприклад, реструктуризація персоналу);
- зовнішні експерти та консультанти можуть забезпечити об'єктивність і незалежність аналізу (особливо у соціально-економічній діагностиці);
- представники профспілок або комітетів з інклюзії виступають посередниками в узгодженні рішень, впливаючи на баланс інтересів.

Так, оцінювання відкритості до інклюзії залежить від ролі стейкхолдерів у системі управління персоналом. Різні стейкхолдери мають свої фокуси, інтереси та методи оцінювання (табл. 4).

Оцінювання відкритості до інклюзії в різних галузях передбачає врахування специфіки трудових процесів, рівня автоматизації, рівня взаємодії з клієнтами та типових ризиків дискримінації. Його проведено на двох підприємствах: ТОВ «Концерн «КСІМЕКС» [1] та ТОВ «Експедитор» за анкетами. Отримано такі результати (табл. 5-6).

Таблиця 4. Порівняльна характеристика формату участі стейкхолдерів в управлінні персоналом

Стейкхолдер	Характеристика участі стейкхолдера		
	Що саме оцінює	Якими інструментами оцінює	Цілі участі
1. Працівники	- доступ до рівних можливостей - відсутність дискримінації - атмосфера прийняття	- анонімне опитування - інтерв'ю / фокус-групи - зворотний зв'язок у чат-ботах	Висловити особистий досвід, виявити бар'єри для розвитку
2. HR-фахівці	- різноманітність у складі персоналу - наявність інклюзивних практик та політик	- моніторинг HR-показників (гендер, вік, інвалідність тощо) - аналіз кейсів скарг	Підвищити якість кадрової політики та відповідність стандартам
3. Топ-менеджмент	- рівень інклюзії як елемент корпоративної культури - довіра до керівництва	- індекс інклюзивного середовища - оцінка ефективності D&I-ініціатив	Прийняття стратегічних рішень щодо бренду роботодавця та довіри
4. Профспілки / інклюзивні комітети	- справедливість процедур прийому, просування та оплати праці - захист вразливих груп	- аудити політик - аналіз звернень працівників - проведення консультацій	Запобігання дискримінації, представлення інтересів соціально вразливих груп
5. Зовнішні експерти / аудитори	- відповідність міжнародним інклюзивним стандартам (ESG, ISO 30415)	- аудит звітності - інтерв'ювання ключових посадовців - верифікація процесів	Забезпечення об'єктивності, сертифікація, зовнішній імідж

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 5. Оцінювання відкритості до інклюзії ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»: будівництво, електромонтаж, виробництво апаратури

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

Джерело: власна розробка автора

Ці підприємства обрано для анкетування, оскільки вони належать до різних видів економічної діяльності за КВЕД, що дозволить узагальнити висновки для виробничого сфери та сфери послуг. ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС» – виробниче підприємство, до основних видів діяльності якого відносяться; виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури; будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; будівництво трубопроводів; будівництво житлових і нежитлових будівель. ТОВ «Експедитор» – підприємство торгівлі та транспортних послуг, до основних видів діяльності якого відносяться: роздрібна торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажний автомобільний транспорт.

Як бачимо з отриманих результатів (див. табл. 3-6) інклюзивність як цінність управління персоналом починає вимірюватися не лише формальними показниками, а й відчуттями працівників, наявністю реальних механізмів запобігання дискримінації та рівного доступу до можливостей. Як показують результати анкетувань персоналу та зовнішніх стейкхолдерів ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»» і ТОВ «Експедитор» (див. табл. 5-6), підприємства стикаються з різними викликами. Виробничі підприємства (ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»») часто мають проблему низької представленості жінок у технічних професіях, тоді як підприємства з розгалуженою мережею роздрібною торгівлі (ТОВ «Експедитор») частіше акцентують на гнучкості графіків і доступності умов праці. В обох випадках бракує комплексної політики інклюзії, яка б поєднувала кадрову, організаційну та інформаційну складові.

Таблиця 6. Оцінювання відкритості до інклюзії ТОВ «Експедитор»:  
роздрібна торгівля, логістика, перевезення

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

*Джерело: власна розробка автора*

На основі проведеного аналізу участі стейкхолдерів у різних методичних підходах до оцінювання ефективності управління персоналом, зокрема індексно-аналітичного моделювання, балансування інтересів і соціально-економічної діагностики (див. табл. 3-4), можна зробити висновок про суттєву роль інклюзивно-інноваційного середовища як у змісті оцінки, так і в самому процесі її реалізації. Комбінований підхід дозволяє не лише фіксувати результати, але й адаптувати критерії оцінки до нових соціальних очікувань, що виникають у зв'язку з необхідністю підтримки різноманітності, толерантності, гендерної рівності та залучення вразливих груп.

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

Для розрахунку показників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства використовуються дані з форм управлінського обліку, які можуть бути як внутрішні (розроблені підприємством), так і регламентовані (відповідно до вимог державної статистики чи міжнародних стандартів). Пропонується використовувати найбільш релевантні форми управлінського обліку:

Для накопичення даних щодо соціальних показників пропонуються:

а) кадрова звітність підприємства (внутрішня):

- облікова картка працівника (Форма Т-2 або її діджитал-аналог),
- звіти про персонал за категоріями (гендер, вік, соціальний статус, інвалідність, ВПО),
- звіт про рух персоналу – прийняття та звільнення,

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

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

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

Для накопичення даних для організаційних показників пропонуються:

а) HR-процедурні регламенти, які регламентують:

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

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

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

в) чек-лист доступності інфраструктури, який супроводжують:

- відомості інвентаризації інклюзивності фізичного та цифрового середовища.

Для накопичення даних для інтелектуальних показників пропонуються:

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

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

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

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

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

— журналу подання інноваційних ідей (IdeaBox / Innovation Log), який дозволяє фіксувати ініціативи працівників, відстежувати їх розгляд та впровадження, сприяючи розвитку внутрішньої інноваційної культури,

— звіту з оцінки когнітивної гнучкості, який структурує результати HR-тестів і тренінгів, відображаючи рівень адаптивності, гнучкого мислення та здатності до проблемного вирішення у співробітників,

— звіту з корпоративного опитування про цінності з акцентом на інклюзію, який дозволяє виміряти сприйняття принципів рівності, поваги та справедливості в організації, що є основою для формування інклюзивної культури.

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

Застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства пов'язане з рядом перешкод методологічної, організаційної, технічної та психологічної природи:

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

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

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

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

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

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

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

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

## Висновки

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

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

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

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

## Abstract

The article presents the conceptual foundations for developing a toolkit to assess the effectiveness of human resource management in an inclusive innovation environment. The relevance of the research is driven by the need to transform traditional HR approaches in response to the challenges of modern socio-economic development, characterized by high instability, technological change, and the growing importance of inclusivity as a component of corporate culture. In the context of digitalization and social diversity, human resource management must focus not only on economic performance but also on social resilience, adaptability, and openness to innovation.

The proposed toolkit is based on a combined methodological approach that integrates index-analytical modeling, stakeholder interest balancing methods, and socio-economic diagnostics. This approach enables formalization of the evaluation process, ensures objective analysis, and identifies critical points in HR system performance. A system of indicators has been developed covering social, organizational, and intellectual factors influencing a company's innovation development, including: diversity index, equal treatment index, social engagement index, HR process transparency, cognitive flexibility, innovation activity, among others. The effectiveness assessment was conducted using data from three companies operating in different sectors of the economy. A comparative analysis of inclusivity and innovation activity levels was performed, highlighting the specific strengths and weaknesses of HR practices in each company.

The results demonstrated that a high level of social engagement, support for diversity, and formalized feedback mechanisms are positively correlated with higher innovation development indices. At the same time, several barriers were identified, including low digitalization of accounting processes, lack of standardized inclusivity assessment forms, and subjectivity in employee surveys. Based on the results, recommendations were formulated to improve HR management decisions, particularly the implementation of systematic monitoring using adapted managerial accounting forms, creation of institutional support for inclusivity, and stakeholder involvement in the assessment process. Templates for management reporting were developed to assess indices of diversity, engagement, and equal treatment, as well as feedback mechanisms that promote the creation of an open and innovative internal environment. In conclusion, the developed system of tools allows not only for quantitative evaluation of HRM effectiveness but also for the identification of long-term innovation development potential within an enterprise. The inclusive innovation environment is viewed not as an external factor but as an internal resource that generates sustainable competitive advantages, enhances organizational flexibility, strengthens trust, and increases employer attractiveness in the labour market.

## Список літератури:

1. Офіційна інтернет-сторінка ТОВ «Концерн «КСИМЕКС». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ksimex.ua>.
2. Островська О.В. Імперативи інтелектуального лідерства в сучасних знаннєвих економіках. Економічний вісник Донбасу. 2023. №2(72). С. 62-72. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.evd-journal.org/download/2023/02/09-Ostrovaska.pdf>.
3. Nosratabadi S., Bahrami P., Palouzian K., Mosavi A. Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2010.02678>.
4. Продіус О.І. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності підприємств. Доктор економічних наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності): дата захисту 2021-05-05; Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 0521U101347. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0521U101347>.
5. Naveed S., Khan I.U., Amin R.U. The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence. *International Journal of Leadership in Education*. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/361080539>.
6. Eide X., Sæther T., Aspelund Ø. An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability adoption at strategic level. *NTNU Open*. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ntnuopen.ntnu.no/bitstream/11250/2638965>.

## References:

1. KSYMEX LLC. (n.d.). Official website of KSYMEX Concern LLC. Retrieved from: <http://www.ksimex.ua> [in Ukrainian].
2. Ostrovska, O.V. (2023). Imperatives of intellectual leadership in modern knowledge economies. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 2(72), 62-72. Retrieved from: <https://www.evd-journal.org/download/2023/02/09-Ostrovaska.pdf> [in Ukrainian].

3. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. arXiv. Retrieved from: <https://arxiv.org/abs/2010.02678> [in Ukrainian].
4. Prodius, O.I. (2021). Theoretical and methodological foundations of strategic development of inclusive innovations in the context of corporate social responsibility [Doctoral dissertation, Odessa National Polytechnic University]. National Repository of Academic Texts of Ukraine. Retrieved from: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0521U101347> [in Ukrainian].
5. Naveed, S., Khan, I.U., & Amin, R.U. (2022). The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence. International Journal of Leadership in Education. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/361080539> [in English].
6. Eide, X., Sæther, T., & Aspelund, Ø. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability adoption at strategic level. NTNU Open. Retrieved from: <https://ntnuopen.ntnu.no/bitstream/11250/2638965> [in English].

**Посилання на статтю:**

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища / Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 4 (30). – С. 134-143. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199.

**Reference a Journal Article:**

Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi. Assessment Tools for the Effectiveness of Human Resource Management in an Inclusive Innovation Environment / Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2024. – № 4 (30). – P. 134-143. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199.

