

DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16  
DOI: 10.5281/zenodo.15769764  
UDC: 330.341.1:005.342:316.42:338.24  
JEL: O35, J78, M14

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

### INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN AN INCLUSIVE ECONOMY: MANAGEMENT CHALLENGES FOR ENTERPRISES

Svitlana V. Filyppova, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-9618-1640  
Email: s.filyppova@op.edu.ua

Ali Juma Ali Sallam Alnuaimi  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-2987-6001  
Email: alnuaimi33@gmail.com

Received 29.10.2024

*Філіппова С.В., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств. Оглядова стаття.*

Стаття присвячена визначенню управлінських викликів для підприємств в контексті їх інноваційного розвитку в інклюзивній економіці. Проведено аналіз рівня інклюзивності бізнесу на рівні підприємств. Проаналізовано інклюзивну зайнятість та оцінку її взаємозв'язку з інноваційною активністю, зокрема представлено його індикатори на прикладі ТОВ «Експедитор» та ТОВ «РЕФ Холод». Проведено розрахунок інтегрального індексу їх ефективності. Представлено інтерпретаційні матриці: інклюзивна зайнятість, інноваційна активність, інтерпретація зв'язку між інклюзивною зайнятістю та інноваційною активністю підприємства. Проведено інтегральну оцінку впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток. Розглянуто світові практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці.

*Ключові слова:* інновації, інноваційний розвиток, управління, виклики, інклюзивна зайнятість, підприємство, інклюзивна економіка

*Filyppova S.V., Ali Juma Ali Sallam Alnuaimi. Innovative Development of Enterprises in an Inclusive Economy: Management Challenges for Enterprises. Review article.*

The article is devoted to identifying managerial challenges for enterprises in the context of their innovative development within an inclusive economy. An analysis of the level of business inclusiveness at the enterprise level is presented. Inclusive employment and its correlation with innovation activity are examined, with key indicators illustrated through the case studies of LLC "Expedytor" and LLC "REF Kholod". An integrated efficiency index was calculated for both enterprises. Interpretation matrices are provided for inclusive employment, innovation activity, and the relationship between these two factors within enterprise operations. An integral assessment of the impact of inclusive employment on innovative development is conducted. The article also explores global practices aimed at increasing inclusiveness in the labor market.

*Keywords:* innovations, innovative development, management, challenges, inclusive employment, enterprise, inclusive economy

**Н**ині соціально-економічна дійсність характеризується зростанням ролі інклюзивного підходу до економічного розвитку, що передбачає рівний доступ усіх соціальних груп до ресурсів, можливостей і рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання інноваційного розвитку підприємств як передумови забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та соціальної відповідальності. Інклюзивна економіка вимагає від бізнесу нових управлінських рішень, які не лише сприяють технологічним змінам, а й забезпечують адаптацію організацій до потреб різноманітних груп працівників і споживачів.

В умовах глобальної нестабільності, цифровізації та трансформації ринку праці підприємства стикаються з низкою управлінських викликів, пов'язаних із поєднанням цілей інноваційності та інклюзивності. Необхідність впровадження нових моделей управління, адаптованих до цінностей соціальної справедливості, рівності та доступності, зумовлює потребу у переосмисленні функціональних підходів до стратегічного розвитку.

*Метою статті є* дослідження управлінських викликів, з якими стикаються підприємства в процесі інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки, а також обґрунтування напрямів удосконалення управлінських практик з урахуванням принципів інклюзивності, інституційних змін і технологічної динаміки. Для її виконання необхідно виконати такі завдання:

- провести аналіз рівня інклюзивності бізнесу на рівні підприємств;
- проаналізувати інклюзивну зайнятість та оцінку її взаємозв'язку з інноваційною активністю;
- провести інтегральну оцінку впливу інклюзивної зайнятості на інноваційний розвиток.

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

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

Це логічно узгоджується з найбільш важливими критеріями інклюзивності, якими відповідно до результатів та висновків опитування аналітики холдингу 4Service [1], визначені: безбар'єрність (65%), швидкість отримання послуг (59%), онлайн-доступ (56%) та адаптованість сайту/додатку установи (організації, підприємства, ІРЦ) (49%).

В умовах тривалих суспільних трансформацій та збройної агресії проти України питання інклюзивності набуває особливої актуальності, що проявляється у зростанні потреби в адаптаційних та підтримувальних послугах для різних категорій населення, зокрема осіб з особливими освітніми потребами всіх вікових груп. Важливою складовою національної інфраструктури підтримки таких осіб стали інклюзивно-ресурсні центри (ІРЦ), які відіграють ключову роль у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти. Станом на 01.10.2024 в Україні було створено 700 ІРЦ, з яких 674 продовжують функціонувати навіть в умовах воєнного стану [2]. Вони надають комплексні психолого-педагогічні оцінки розвитку особи, корекційно-розвиткові послуги, здійснюють супровід під час навчання осіб з особливими освітніми потребами, у тому числі тих, хто належить до числа внутрішньо переміщених осіб. В той же час 47 центрів наразі перебувають на тимчасово окупованих територіях, а ще 45 зазнали пошкоджень або руйнувань, що унеможливило їх використання за призначенням. Незважаючи на складні умови, функціонуючі ІРЦ забезпечені педагогічними кадрами на 81% від потреби (4015 фахівців), що свідчить як про відданість працівників системі інклюзивної освіти, так і про наявні кадрові ризики в умовах кризи. Відповідно до Положення про інклюзивно-ресурсний центр (постанова КМУ № 545 від 12 липня 2017 р.) [3], ІРЦ здійснюють тісну взаємодію із закладами освіти, беручи участь у розробленні індивідуальних програм розвитку та надаючи методичну підтримку педагогам.

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

- підтримці діяльності ІРЦ шляхом партнерства, грантів, фінансування відновлення або облаштування центрів;
- розробленні спільних програм соціального включення та адаптації для працівників з особливими потребами або ВПО;
- створенні робочих місць у межах інклюзивних бізнес-моделей, адаптованих до потреб осіб з інвалідністю або інших вразливих категорій;
- інвестуванні у професійний розвиток фахівців у сфері інклюзії (логопедів, дефектологів, психологів) шляхом спільних освітніх ініціатив.

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

Відповідно до проведеного моніторингу, здійсненого Міністерством освіти і науки України у взаємодії з аналітичними установами, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами протягом 2023 року [2], визначено актуальний стан забезпечення доступності освітніх послуг для осіб з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти – від дошкільної до професійної, фахової передвищої та вищої. Результати засвідчують наявність позитивних тенденцій щодо збереження інклюзивного підходу в умовах воєнного стану, хоча їм не вистачає корекційного обладнання, обмеженим кадровим потенціалом, а також потребою в оновленні інфраструктури відповідно до принципів універсального дизайну.

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

модулю ЄДЕБО, лише 11% закладів забезпечують повну доступність інформації та умов навчання для маломобільних груп. Це створює ризики для реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року та суперечить принципам прозорості і підзвітності у сфері вищої освіти.

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

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

Як бачимо, реалізація інклюзивного підходу в освіті дорослих неможлива без залучення бізнесу як повноцінного стейкхолдера, здатного не лише компенсувати дефіцити державного фінансування, а й виступати джерелом інституційних інновацій. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз готовності суб'єктів господарювання, зокрема малого та середнього бізнесу (далі – МСБ), до підтримки інклюзивності та безбар'єрності у ширшому соціальному просторі. Саме бізнес як соціально відповідальний стейкхолдер здатен виступати не лише джерелом фінансової підтримки чи роботодавцем для осіб з особливими освітніми потребами, але й активним партнером у формуванні безпечного, доступного, інклюзивного середовища. З огляду на вагому частку МСБ в економічній структурі України – 99 % від загальної кількості підприємств, понад 51 % ВВП, 64 % доданої вартості та 82% зайнятості населення – оцінка рівня обізнаності бізнесу з питань інклюзивності є надзвичайно важливою. Відповідно до опитування, проведеного експертами платформи OLX у 2023 році [4], в якому взяли участь 1584 представники малого та середнього бізнесу, виявлено такі ключові тенденції їх активності у контексті інклюзивності:

- понад третина респондентів (30%) не здійснюють жодних комунікацій на тему безбар'єрності в межах своєї організаційної діяльності, що свідчить про обмежене усвідомлення важливості інклюзивного підходу;
- 24% підприємств задекларували наміри впровадити інклюзивні та безбар'єрні практики в майбутньому, що вказує на зростаючий інтерес до теми, хоча й не завжди підкріплений конкретними діями;
- найбільш активними в питаннях впровадження безбар'єрних ініціатив виявились підприємства, які працюють від 5 до 10 років і більше, тоді як найбільшу потенційну готовність до змін демонструють молоді компанії з досвідом 1-3 роки;
- розмір підприємства (за чисельністю персоналу) не є визначальним чинником інклюзивної активності, натомість значущим фактором виявився досвід ведення бізнесу.

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

Таким чином, на макрорівні підтримка інклюзивності розвитку підприємств полягає у формуванні в результаті взаємодії держави, освітнього сектору та бізнесу триєдина модель інклюзивного розвитку та запровадження її мотиваційних механізмів (податкові пільги, гранти, публічне визнання), розширення освітніх ініціатив у сфері інклюзивності для підприємців та залучення бізнесу до формування політики інклюзії через публічно-приватне партнерство. У цьому контексті важливо звернути увагу на практичний вимір інклюзивності на мікрорівні.

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

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

Використана авторська методика оцінювання рівня інклюзивності підприємства, що побудована на восьми ключових напрямках (рекрутинг, корпоративна культура, навчання DEI, голос працівників, фізичний простір, політики, технологічне середовище та рівні можливості), є корисною для підприємств, які прагнуть відповідати сучасним стандартам соціальної відповідальності та підвищувати ефективність управління своїм розвитком. Вона дозволяє системно аналізувати внутрішні процеси, виявляти бар'єри

для залучення і розвитку персоналу з різних соціальних груп, створювати передумови для більш інноваційного, стійкого та згуртованого робочого середовища. Її використання сприятиме зміцненню репутації підприємства.

Таблиця 1. Оцінка рівня інклюзивності ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» за 8-ма вимірами

Вимір оцінювання	ТОВ «РЕФ Холод»		ТОВ «Експедитор»	
	Оцінка	Коментар	Оцінка	Коментар
1. Рекрутинг	3	Вакансії формуються нейтральною мовою, проте рекрутингові канали – стандартні.	2	Вакансії не адаптовані, є неформальні обмеження віку та досвіду
2. Корпоративна культура	4	Підтримується повага до персоналу, зростає інтерес до інклюзивних цінностей.	3	Культура доволі традиційна, інклюзивність не є формалізованою складовою.
3. Навчання DEI	2	Проведено 1 раз тренінг, але системного підходу немає	1	Навчання з питань інклюзії не проводилося, тема не включена в онбордінг.
4. Голос працівників	3	Впроваджено регулярні 1:1 та внутрішні опитування.	3	Є можливість давати зворотний зв'язок, проте він не впливає на управлінські рішення.
5. Фізичний простір	3	Частково доступний офіс, віддалена робота дозволяється технічним фахівцям.	2	Відсутність умов для осіб з інвалідністю, офіс не адаптовано.
6. Політики	2	Є базові політики, але немає стратегії інклюзії або відповідального за D&I.	2	Недискримінація декларується, але відсутні чіткі процедури.
7. Технологічне середовище	4	Впроваджено хмарні технології та IoT-рішення, часткова адаптація ПЗ.	3	Є базова цифровізація, але немає адаптацій для людей з інвалідністю.
8. Рівні можливості	3	Можливість кар'єрного росту доступна, проте відсутні індивідуальні траєкторії розвитку.	2	Розвиток працівників залежить від ініціативності, офіційних програм немає.

Джерело: власна розробка авторів

Інклюзивна зайнятість розглядається як важливий індикатор соціальної відповідальності бізнесу та фактор зміцнення його адаптивності й стійкості. В той же час дедалі більше досліджень підтверджують, що інклюзивні підходи до управління персоналом можуть бути тісно пов'язані з рівнем інноваційної активності підприємств. Щодо підтримки співробітників, то отримані результати дослідження [4], в якому було опитано понад 1500 представників підприємств, свідчать про асиметрію в розподілі практик соціальної відповідальності, зокрема у частині впровадження заходів інклюзивного та безбар'єрного характеру. Основні дані подано на рис. 1.



Рисунок 1. Результати дослідження «Чи готові українські бізнеси створювати інклюзивне робоче середовище» [4]

Найбільш поширеними серед проаналізованих соціальних програм є:  
 — гнучкий графік роботи або віддалена робота – 15,3%;  
 — оплачувані відпустки та лікарняні – 12,0%;

- програми професійного розвитку та навчання – 8,3%;
- корпоративні заходи та тімбілдинги – 7,5%.

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

Все вище відзначене надає змогу сформулювати такі висновки:

- рівень інтеграції принципів інклюзивності у підприємств залишається низьким. Лише 4,9% компаній фактично впроваджують елементи безбар'єрної політики шляхом найму представників інклюзивних груп, що не відповідає потребам сучасного інклюзивного ринку праці та не сприяє формуванню інноваційно орієнтованого середовища;
- соціальна політика підприємств переважно зосереджена на гнучких формах праці та базових пільгах, тоді як довгострокові інструменти соціального захисту (медичне страхування, пенсійні програми, підтримка сімей) залишаються маргінальними. Така модель не стимулює внутрішню стабільність колективів і не формує підґрунтя для інноваційної активності;
- інклюзивні програми відсутні в абсолютної більшості підприємств, що ставить під сумнів здатність сектора підприємств малого та середнього бізнесу виконувати роль драйвера соціальної модернізації та інноваційного розвитку без цілеспрямованого державного втручання;
- основними бар'єрами для впровадження інклюзивних підходів у бізнес-моделі підприємств є нестача інституційної підтримки, обмежена обізнаність підприємців та відсутність економічних стимулів. Усе це стримує не лише соціальну, а й інноваційну активність малого бізнесу;
- результати аналізу підтверджують доцільність розробки державної політики мотивації підприємств до впровадження інклюзивних практик, яка водночас може сприяти підвищенню інноваційного потенціалу підприємств. Йдеться про податкові пільги, грантові програми, преференції у публічних закупівлях, механізми сертифікації соціально відповідального бізнесу тощо.

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

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

Незважаючи на зафіксовану частку підприємств, що декларують наміри щодо впровадження інклюзивних підходів, результати дослідження (рис. 2) демонструють, що на практиці більш як 60% суб'єктів малого та середнього бізнесу наразі не впроваджують жодних заходів із забезпечення інклюзивності і безбар'єрності.



Рисунок 2. Рівень впровадження заходів з інклюзивності та безбар'єрності у малому та середньому бізнесі [4]

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

Відповідно до вище відзначених даних сформулюємо такі висновки:

- переважна більшість суб'єктів малого та середнього бізнесу обмежується декларативною інклюзивністю, що вимагає зміщення акценту з формальних заяв на реалізацію практичних дій у сфері безбар'єрності;
- фізична безбар'єрність наразі залишається основним пріоритетом підприємств, тоді як інституційні та комунікаційні аспекти інклюзії, такі як корпоративна культура, внутрішні політики рівності, навчання персоналу, залишаються значною мірою недооціненими;
- низький рівень залучення спеціалізованих фахівців, а також відсутність системної внутрішньої підготовки працівників засвідчують необхідність створення зовнішньої інфраструктури підтримки: методичної, консультативної, освітньої, а також розробки стандартів інклюзивності, адаптованих до потреб МСБ.

Узагальнюючи вище відзначені міркування, відзначимо, що інклюзивність українського бізнес-середовища перебуває на початковій стадії становлення. Без комплексного інституційного та політичного забезпечення інклюзивна зайнятість буде і далі декларативним соціально орієнтованим інструментом, а не драйвером інноваційного розвитку підприємств.

Аналіз інклюзивної зайнятості та оцінка її впливу на інноваційну активність буде неповним без розгляду у цьому контексті впливу ринку праці та опису світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці, що зроблене на підставі поглибленого критичного аналізу результатів досліджень [5-6] та власних міркувань.

Узагальнюючи систематизовані у табл. 2 світові практики підвищення інклюзивності на ринку праці, їх згруповано за характером впливу на інклюзивність розвитку підприємств у три основні групи:

Таблиця 2. Опис світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці

Країна	Опис світових практик підвищення рівня інклюзивності на ринку праці			
	Назва/суть практики	Основні інструменти	Цільова група	Очікуваний результат
1. Німеччина	«Inclusion Companies»	Субсидії для роботодавців, адаптація робочого місця	Люди з інвалідністю	Зайнятість, соціальна інтеграція
2. Канада	Diversity and Inclusion Charter	Добровільні зобов'язання компаній, навчання з інклюзії	Етнічні меншини, жінки, ЛГБТ+	Покращення корпоративної культури
3. Франція	Convention with Agefiph	Фінансова підтримка роботодавцям за працевлаштування інвалідів	Люди з інвалідністю	Розширення зайнятості
4. Швеція	Програми адаптивного працевлаштування	Персоналізовані підходи, робота з менторством	Молодь з уразливих категорій	Зменшення безробіття серед молоді
5. США	Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA)	Професійна підготовка, координація служб зайнятості	Особи з обмеженими можливостями	Підвищення доступу до робочих місць
6. Велика Британія	Disability Confident Employer Scheme	Гранти, методичні рекомендації, публічна сертифікація	Особи з інвалідністю	Стимулювання роботодавців
7. Австралія	JobAccess	Онлайн-платформа, консультації, субсидії	Люди з інвалідністю	Полегшення доступу до працевлаштування
8. Японія	Employment Quota System	Квоти, штрафи за недотримання, підтримка адаптації	Люди з інвалідністю	Інституціоналізація інклюзії на ринку праці

Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

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

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

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

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

Зміни ринку праці підштовхують підприємства до підтримки і заохочення свого персоналу до навчання протягом життя. За даними Світового економічного форуму [6] у наступні 5 років компанії приділятимуть значну увагу впровадженню та навчанню DEI програмам: найпопулярнішим компонентом DEI програм є комплексне навчання для менеджерів (42%) та персоналу (37%) (рис. 3).



Рисунок 3. Програми різноманіття, рівності та інклюзії (DEI), заплановані на 2023-2027 роки: частка організацій, що планують їх впроваджувати (за даними Future of Jobs Survey 2023, World Economic Forum) [6]

Для аналізу інклюзивної зайнятості та оцінки її взаємозв'язку з інноваційною активністю на мікрорівні розроблено відповідну методику оцінювання інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств, за якою оцінено рівні інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю у двох підприємств – ТОВ «РЕФ Холод» та ТОВ «Експедитор» (табл. 3).

Для інтерпретації отриманих результатів використано три інтерпретаційні матриці (табл. 4-6).

Таблиця 3. Індикатори рівня інклюзивної зайнятості та її зв'язку з інноваційною активністю підприємств ТОВ «Експедитор», ТОВ «РЕФ Холод», 2024 р.

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

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4. Інтерпретаційна матриця 1: Інклюзивна зайнятість (ІЗ): оцінка рівня

Показник	Рівень		
	Низький	Середній	Високий
1. Частка жінок у персоналі	<20%	20–40%	>40%
2. Частка молоді (до 35 років)	<25%	25–50%	>50%
3. Частка працівників з інвалідністю	0%	1–3%	>3%
4. Політика інклюзії	Відсутня	Часткова	Формалізована /впроваджена
5. DEI-навчання працівників	<20%	20–50%	>50%
6. Індекс рівного доступу до кар'єри (0–1)	<0.4	0.4–0.7	>0.7

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 5. Інтерпретаційна матриця 2: Інноваційна активність (ІА): оцінка рівня

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

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 6. Інтерпретаційна матриця 3: Інтерпретація зв'язку між інклюзивною зайнятістю (ІЗ) та інноваційною активністю (ІА) підприємства

Рівень інклюзивності	Рівень інноваційності (інноваційної активності)		
	Низький	Середній	Високий
1. Низький	Структурна інерція.	Локальні зрушення без системних змін.	ІА можливе за рахунок зовнішнього імпульсу.
2. Середній	Потенціал до розвитку.	Починається культурна трансформація.	ІА з опорою на окремі інклюзивні практики.
3. Високий	Нереалізований інклюзивний потенціал.	Стабільна ІА на рівні підприємства.	Синергія: ІЗ як драйвер інновацій.

Джерело: власна розробка авторів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У національній стратегії Естонії «Цифровий порядок денний – 2020» (Digital Agenda 2020 for Estonia) цифрові технології розглядаються як ключовий інструмент суспільного розвитку, що охоплює різні сфери життєдіяльності [7]. Особливий акцент робиться на важливості інформаційно-комунікаційних технологій не лише для підвищення ефективності електронного врядування та надання публічних послуг, а й як рушія інновацій, залучення інвестицій, створення нових робочих місць та розширення інклюзивних бізнес-можливостей, у тому числі для соціально вразливих та маломобільних груп населення. Водночас значну увагу приділено питанням кібербезпеки та захисту персональних даних, що є необхідною умовою сталого цифрового розвитку.

У політиці Норвегії також простежуються акценти на важливості інклюзивного підходу в системі комунікацій, що є складовою ширшої державної стратегії забезпечення рівних можливостей та протидії дискримінації [7]. Комунікації, побудовані за принципами універсального дизайну, визнаються ключовим інструментом оновлення, модернізації та підвищення ефективності публічного сектору. Основними пріоритетами державної політики в цій сфері визначено орієнтованість на потреби користувачів, розвиток цифрових навичок населення, а також збільшення соціальної залученості всіх громадян, незалежно від віку, стану здоров'я чи фізичних можливостей. Універсальний дизайн, як концептуальна основа інклюзивних практик, виконує роль інтегрального інструмента соціальної інноваційності, який розширює можливості кожної людини повноцінно реалізовувати себе в усіх сферах життя. У цьому контексті інклюзивність виступає не лише соціальною цінністю, а й елементом інноваційного державного управління, що сприяє цифровій трансформації, адаптивності інституцій та розвитку інклюзивного підприємництва.

У випадку Об'єднаних Арабських Еміратів (далі – ОАЕ) інклюзивність розглядається як невід'ємна складова національної стратегії розвитку, спрямованої на досягнення соціальної згуртованості, економічної стійкості та глобальної конкурентоспроможності. В рамках стратегічного курсу «UAE Vision 2021» [8] та подальших ініціатив, уряд країни активно впроваджує політику інклюзивної зайнятості та створення доступного середовища для всіх громадян, зокрема людей з інвалідністю. ОАЕ демонструє послідовність у формуванні державно-приватного партнерства з питань інклюзії, що передбачає участь бізнесу в реалізації інклюзивних ініціатив. Ведеться системна робота щодо адаптації інфраструктури, цифрових сервісів, транспортних систем, а також розширення доступу до освіти і зайнятості для вразливих груп населення.

Особливе місце у політиці зайнятості займає інтеграція осіб з інвалідністю у високотехнологічні та інноваційні галузі, включно з цифровою економікою, штучним інтелектом, кібербезпекою та дизайном інтелектуальних міст. Цьому сприяє низка національних програм, зокрема «National Policy to Empower People of Determination» [9] та «Inclusive Employment Policy» [10], що передбачають квоти на працевлаштування, податкові стимули для бізнесу, державні субсидії та освітню підтримку. Відповідно до вище відзначеного, політика ОАЕ у сфері інклюзії демонструє інтегроване поєднання соціальних і технологічних інновацій, де інклюзивність розглядається як джерело нової економічної вартості та чинник довгострокового розвитку.

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

Мікрорівень (Україна). Відповідно до результатів проведеного дослідження [11] у 2022 році, напрям різноманіття, справедливості та інклюзивності (далі – DE&I) посідає одне з провідних місць серед пріоритетів HR-політики компаній України. Результати опитування, проведеного аналітичною компанією Gartner, показало, що 35% з понад 500 опитаних HR-керівників з різних галузей економіки визначили DE&I як один із п'яти ключових стратегічних напрямів. Для порівняння, ще у 2020 році 25% HR-фахівців не розглядали цю сферу як пріоритетну, тоді як у 2022 році цей показник знизився до 5%, що свідчить про суттєвий зсув у підходах до управління персоналом. Крім того, починаючи з 2020 року, відзначено різке зростання попиту на фахівців, відповідальних за реалізацію DE&I-політик: за даними

The Economist, кількість вакансій на позицію Chief Diversity Officer зросла на 90,6%. Така динаміка свідчить про формування нової управлінської парадигми, в центрі якої принципи рівності, залученості та підтримки різноманіття. Очікується, що ця глобальна тенденція набуде подальшого поширення і в Україні.

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

У магазинах мережі Rozetka впроваджено низку практик, спрямованих на забезпечення інклюзивного та безбар'єрного сервісу, зокрема облаштовано доступні каси та обслуговувальні стійки, встановлено кнопки виклику персоналу, передбачено широкі проходи між стелажми та достатньо вільного простору для комфортного пересування. Співробітники компанії пройшли спеціалізоване навчання щодо надання допомоги людям з інвалідністю, зокрема у переміщенні торговим залом, виборі товарів і здійсненні покупок. Крім того, створено зручні умови доставки, а консультації доступні як телефоном, так і в онлайн-форматі, що дозволяє клієнтам вирішувати необхідні питання без фізичного відвідування магазину [12].

В свою чергу АТ «Ощадбанк», як державна фінансова установа, активно впроваджує принципи інклюзивності у своїй діяльності. На сьогодні 614 його відділень відповідають вимогам державних будівельних норм щодо доступності, а 23 з них класифікуються як суперінклюзивні – у таких відділеннях облаштовані занижені каси, спеціальні тримачі для милиць, кнопки виклику менеджерів та інші елементи безбар'єрного простору. Разом з тим, низка відділень розташована у будівлях старого зразка, де з технічних причин неможливо встановити пандуси. Окрім того, в мережі банку впроваджено інклюзивні банкомати, якими можуть користуватися навіть люди з порушенням зору, завдяки спеціалізованому аудіо-інтерфейсу вони мають змогу самостійно знімати кошти. Практично в кожному відділенні працюють експерти з питань безбар'єрності, що свідчить про системний підхід банку до реалізації принципів доступності [12].

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

Розрахунок інтегрального індексу ефективності виконано для двох підприємств – ТОВ «Реф Холод», ТОВ «Експедитор» (табл. 7).

Таблиця 7. Розрахунок інтегрального індексу ефективності: ТОВ «Реф Холод», ТОВ «Експедитор»

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

*Джерело: власна розробка авторів*

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

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

## Висновки

Відтак, оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток підприємства довела, що залучення різноманітних груп працівників – включаючи жінок, осіб з інвалідністю, людей різного віку та походження – створює передумови для зростання інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, результати показали, що підприємства з вищими показниками інклюзивної зайнятості мають більш розвинені практики навчання персоналу, вищу залученість працівників до інноваційної діяльності, ширше використовують цифрові технології. Це підтверджує гіпотезу про те, що інклюзивність сприяє розвитку культури інновацій, відкритості до змін і більш ефективному використанню людського капіталу. Отже, дійсно інклюзивна зайнятість є не лише соціально значущим чинником, а й каталізатором інноваційного зростання підприємства.

## Abstract

In the context of global instability, digitalization, and labor market transformation, enterprises face a number of managerial challenges related to balancing the goals of innovation and inclusiveness. The need to implement new management models adapted to the values of social justice, equality, and accessibility necessitates a reconsideration of functional approaches to strategic development.

The purpose of this article is to examine the managerial challenges faced by enterprises during the process of innovative development in an inclusive economy and to substantiate directions for improving management practices, taking into account the principles of inclusiveness, institutional changes, and technological dynamics. Inclusiveness is a crucial factor influencing productivity, employee loyalty, and the reputation of an enterprise. Accordingly, the analytics of business inclusiveness includes a combination of quantitative and qualitative indicators that make it possible to assess the degree to which equal opportunities are ensured, the diversity of staff, employee involvement in management processes, and the effectiveness of anti-discrimination policies. These indicators include the evaluation of the level of inclusiveness at enterprises, measurement of aspects such as fairness, opportunity, safety, and authenticity, and identification and removal of barriers for various groups of employees and clients. Inclusiveness is acquiring the characteristics of cross-sectoral responsibility, in which not only the state but also the business community plays a key role. Ensuring the full participation of all citizens in the socio-economic life of the country is the foundation of sustainable innovative development in the context of wartime challenges and post-war recovery. In this regard, Inclusive Resource Centers serve as a central element in shaping the institutional framework for implementing the inclusive approach, including through the support of responsible businesses. At the macro level, the promotion of enterprise inclusiveness involves the formation – through interaction between the state, the education sector, and business – of a tripartite model of inclusive development.

This includes the implementation of motivational mechanisms (tax incentives, grants, public recognition), expansion of educational initiatives on inclusiveness for entrepreneurs, and engaging business in shaping inclusion policies via public-private partnerships. Inclusive employment should be viewed not only as a social necessity but also as a tool for stimulating the innovative development of enterprises. The assessment of inclusive employment and its impact on enterprise innovation has demonstrated that the inclusion of diverse employee groups – including women, people with disabilities, individuals of various ages and backgrounds – creates the foundation for increased enterprise innovation potential. In particular, the results show that enterprises with higher levels of inclusive employment tend to have more advanced staff training practices, greater employee involvement in innovative activities, and broader adoption of digital technologies.

## Список літератури:

1. На шляху до безбар'єрності: що кожен бізнес має знати про інклюзивність та чому це важливо. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/biznes-maie-znati-pro-inkluzivnist>.
2. Інклюзивне навчання. Статистичні дані. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/osvita-2/inkluzivne-navchannya/statistichni-dani>.
3. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр: Постанова Кабінету Міністрів України №545, редакція 26.12.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text>.
4. Чи готові українські бізнеси створювати інклюзивне робоче середовище – дослідження. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/are-ukrainian-businesses-ready-to-create-an-inclusive-work-environment-research>.
5. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://employers.org.ua/news/id2721>.
6. Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf).

7. Зубченко С.О., Каплан Ю.Б., Тищенко Ю.А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України: аналіт. доп. / Київ: НІСД, 2020. 24 с.
8. Vision 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-untill-2021/vision-2021>.
9. The National Policy for Empowering People of Determination. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/policies/social-affairs/the-national-policy-for-empowering-people-with-special-needs>.
10. Darwinbox. Strategies to Improve Workplace Diversity and Inclusion in UAE. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.darwinbox.com/diversity-in-workspace>.
11. Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній. HRpro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrpro.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij>.
12. Байда В. Людиноцентричність бізнесу: що роблять українські компанії на шляху до інклюзивності та безбар'єрності. RAU. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/ljudinocentrchnist-biznesu-shho-robljat-ukrainski-kompanii-na-shljahu-do-inkljuzivnosti-ta-bezbar-iernosti>.

## References:

1. RAU. (2024). On the path to accessibility: What every business should know about inclusiveness and why it matters. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/biznes-maie-znati-pro-inkljuzivnist> [in Ukrainian].
2. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). Inclusive education. Statistical data. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani> [in Ukrainian].
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On the approval of the Regulation on the Inclusive Resource Center: Resolution No. 545, version of 26.12.2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. Marketer. (2024). Are Ukrainian businesses ready to create an inclusive work environment – research. Retrieved from: <https://marketer.ua/ua/are-ukrainian-businesses-ready-to-create-an-inclusive-work-environment-research> [in Ukrainian].
5. Federation of Employers of Ukraine. (2024). Review of national and international practices for improving labor market inclusiveness. Retrieved from: <https://employers.org.ua/news/id2721> [in Ukrainian].
6. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. Retrieved from: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) [in English].
7. Zubchenko, S.O., Kaplan, Yu.B., & Tyshchenko, Yu.A. (2020). Creating a barrier-free environment and social inclusion: World experience for Ukraine. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
8. UAE Government. Vision 2021. Retrieved from: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-untill-2021/vision-2021> [in English].
9. UAE Government. (2023). The National Policy for Empowering People of Determination. Retrieved from: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/policies/social-affairs/the-national-policy-for-empowering-people-with-special-needs> [in English].
10. Darwinbox. (2024). Strategies to improve workplace diversity and inclusion in UAE. Retrieved from: <https://blog.darwinbox.com/diversity-in-workspace> [in English].
11. HRpro. Inclusion and diversity: Experience of national companies. Retrieved from: <https://hrpro.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij> [in Ukrainian].
12. Baida, V. (2024). Human-centered business: What Ukrainian companies do towards inclusiveness and accessibility. RAU. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/ljudinocentrchnist-biznesu-shho-robljat-ukrainski-kompanii-na-shljahu-do-inkljuzivnosti-ta-bezbar-iernosti> [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств / С.В. Філіппова, Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 4(30). – С. 144-155. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16. DOI: 10.5281/zenodo.15769764.

### Reference a Journal Article:

Filyppova S.V. Innovative Development of Enterprises in an Inclusive Economy: Management Challenges for Enterprises / S.V. Filyppova, Ali Juma Ali Sallam Alnuaimi // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2024. – № 4(30). – P. 144-155. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16. DOI: 10.5281/zenodo.15769764.

