

**Наконечна Т. В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3215-8481>

**Найда В. В.**

студент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5378-1872>

## ІНКЛЮЗИВНА ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНОЇ РІВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

*У статті досліджено сутність інклюзивної логістики та її роль у забезпеченні соціальної рівності та ефективності діяльності підприємств. Розглянуто ключові принципи інклюзії: доступність, рівність, адаптивність і цифровізацію, а також основні складові системи – фізичну та інформаційну доступність, соціальну інклюзію і технологічну підтримку. Проаналізовано бар'єри розвитку інклюзивної логістики та сучасний стан її впровадження в Україні. Оцінено міжнародний досвід компаній Amazon, UPS, DHL та FedEx у застосуванні інклюзивних рішень. Визначено напрями розвитку інфраструктури, цифрових технологій та соціальних заходів, що підвищують економічну ефективність, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність підприємств.*

**Ключові слова:** інклюзивна логістика, доступність, цифрові технології, соціальна відповідальність, логістичні системи.

**Taisiia Nakonechna, Viktoriia Naida**  
Lviv Polytechnic National University

## INCLUSIVE LOGISTICS AS A FACTOR OF SOCIAL EQUALITY AND BUSINESS EFFICIENCY

*Inclusive logistics represents an emerging and critical area in modern economic and social development, focusing on ensuring equitable access to goods, services, and supply chain processes for all individuals regardless of their physical, social, or cognitive abilities. The increasing diversity of populations and the rise of digitally driven commerce have created new challenges and opportunities for designing logistics systems that are universally accessible. This approach emphasizes the importance of adaptability, responsiveness, and the integration of technological solutions to address the varied needs of users while maintaining efficiency and sustainability within supply chains. Inclusive logistics encompasses multiple dimensions, including the physical accessibility of infrastructure, the usability and inclusiveness of information systems, and the establishment of socially supportive practices within organizations. The concept requires rethinking traditional operational models to prioritize human-centered design, inclusive policies, and digital innovations that enable wider participation and interaction across economic activities. In contemporary contexts, ensuring inclusivity in logistics is not only a social responsibility but also a strategic consideration that aligns with global trends toward equitable economic participation, sustainable development, and the creation of resilient supply chains. The subject addresses questions related to accessibility, equity, adaptability, and the role of digital platforms and automated systems in shaping logistics environments that accommodate a wide spectrum of user requirements. Challenges inherent to inclusive logistics involve balancing efficiency with inclusivity, designing infrastructure and services that are universally navigable, and fostering organizational cultures that value diversity and social integration. Moreover, inclusive logistics has significant implications for business and society, as it encourages innovation in service delivery, broadens market engagement, and enhances the overall responsiveness of supply chain networks. The field continues to evolve, reflecting broader technological advancements, demographic shifts, and social expectations, which collectively demand new conceptual frameworks, planning strategies, and adaptive solutions. This growing importance makes inclusive logistics a central topic for academic inquiry, policy development, and professional practice, highlighting the need for systematic exploration of principles, approaches, and potential transformative impacts within contemporary logistical systems.*

**Keywords:** inclusive logistics, accessibility, digital technologies, social responsibility, logistics systems.

**Постановка проблеми та її актуальність.** У сучасних умовах трансформації економіки, розвитку електронної комерції та цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набуває питання забезпечення доступності логістичних послуг для всіх категорій населення. Логістика, як ключовий елемент функціонування ринкової економіки, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного руху товарів і послуг, однак традиційні логістичні системи не завжди враховують потреби людей з обмеженими можливостями, що створює суттєві бар'єри для їх повноцінної участі в економічному та соціальному житті.

Актуальність дослідження інклюзивної логістики зумовлена зростанням кількості осіб, які потребують адаптованих умов обслуговування. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 15% населення світу мають ті чи інші форми інвалідності [1], що свідчить про значний потенціал ринку та необхідність врахування інклюзивних підходів у діяльності підприємств.

В українському контексті ця проблема стоїть значно гостріше: за даними Міністерства соціальної політики України, станом на початок 2024 року кількість осіб з інвалідністю перевищила 3 млн осіб, що становить близько 8–10% від загальної чисельності населення. Більше того, за прогнозами експертів, внаслідок тривалого воєнного стану цей показник може зростати на 10–15% щороку [7]. Водночас сучасні логістичні системи часто залишаються недостатньо пристосованими до потреб цієї категорії споживачів, що обмежує їх доступ до товарів і послуг.

Особливої значущості проблема інклюзивності набуває в умовах стрімкого розвитку електронної комерції, автоматизації та цифровізації логістичних процесів. З одного боку, цифрові технології створюють нові можливості для підвищення доступності послуг (онлайн-замовлення, мобільні додатки, автоматизовані системи обробки замовлень), а з іншого – можуть поглиблювати нерівність через відсутність адаптації інтерфейсів для людей з порушеннями зору, слуху чи опорно-рухового апарату.

В українських реаліях актуальність дослідження інклюзивної логістики додатково посилюється внаслідок соціально-економічних викликів, зокрема зростання кількості осіб з інвалідністю в умовах воєнного стану, що підвищує потребу у створенні доступного середовища та адаптації інфраструктури. Наявність фізичних, інформаційних та соціальних бар'єрів у логістичній сфері свідчить про необхідність комплексного підходу до формування інклюзивних логістичних систем.

У цьому контексті інклюзивна логістика може бути визначена як система організації логістичних

процесів, спрямована на забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій споживачів незалежно від їх фізичних можливостей, шляхом адаптації інфраструктури, інформаційних технологій та сервісів. Проте на сьогодні більшість логістичних рішень не є повною мірою орієнтованими на принципи інклюзії, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Тож, проблема недостатньої адаптації логістичних систем до потреб різних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, визначає необхідність дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку інклюзивної логістики як важливого чинника забезпечення соціальної рівності та підвищення ефективності функціонування підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інклюзії в сучасному суспільстві є предметом дослідження як міжнародних організацій, так і науковців різних галузей знань. Зокрема, значну увагу питанням забезпечення доступності та рівних можливостей для осіб з інвалідністю приділяє Всесвітня організація охорони здоров'я, а також інші міжнародні інституції, які розглядають інклюзію як важливу складову сталого розвитку суспільства. У міжнародних документах і дослідженнях, зокрема у роботі Сасіної І.О. [2], акцентується увага на необхідності усунення бар'єрів та створення доступного середовища, зокрема в інформаційній та соціальній сферах.

Наукові дослідження у сфері інклюзії переважно зосереджені на питаннях соціальної інтеграції, доступності освіти, ринку праці та формування інклюзивного середовища в організаціях. Так, Шапка І.В. та Яшкіна Н.В. [3] розглядають інклюзивну адаптацію як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення рівних можливостей для різних категорій працівників, що сприяє формуванню соціально відповідального бізнесу. Окремі дослідження, наприклад Бела О.О. [4], присвячені ролі інклюзії у підвищенні конкурентоспроможності підприємств та розвитку інклюзивної економіки загалом.

Окремої уваги заслуговує аналітичний звіт ГО «Безбар'єрність» [8], який доводить, що компанії, які впроваджують інклюзивні стандарти, отримують на 28% вищий дохід та у 2 рази вищий чистий прибуток порівняно з конкурентами.

Водночас у сфері логістики наукові дослідження здебільшого зосереджені на питаннях цифровізації, підвищення ефективності ланцюгів постачання та адаптації до кризових умов. Так, Васильців Н. [5] показує, що сучасні логістичні системи активно трансформуються під впливом цифрових технологій, автоматизації та зовнішніх викликів, таких як нестабільність ринків або воєнні дії. Семанюк В.З., Папінко А.І., Вітрук М.О. та Дрожек В.О. [6] дово-

дять, що розвиток електронної логістики, автоматизованих систем та інноваційних технологій сприяє підвищенню гнучкості та результативності логістичних процесів.

Практичний аспект інклюзивності частково висвітлюється у діяльності провідних логістичних компаній, які впроваджують окремі інклюзивні рішення. Зокрема, міжнародні компанії розробляють адаптовані сервіси для людей з інвалідністю, впроваджують доступні інтерфейси, автоматизовані системи обробки замовлень та програми соціальної інтеграції персоналу. Це свідчить про поступове формування інклюзивного підходу у логістичній діяльності, однак такі практики мають фрагментарний характер і не формують цілісної системи.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості досліджень у сфері інклюзії та розвитку логістики, проте ці напрями здебільшого розглядаються окремо. Питання інтеграції принципів інклюзивності у логістичні системи залишаються недостатньо дослідженими, а наявні практики не мають комплексного характеру.

Невирішеною залишається проблема комплексного впровадження інклюзивних рішень у логістичні системи.

**Метою статті** є комплексне дослідження сутності інклюзивної логістики як сучасного напрямку розвитку логістичних систем, а також обґрунтування необхідності впровадження інклюзивних підходів у діяльність підприємств.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення поняття інклюзивної логістики та її основних складових;
- проаналізувати сучасний стан розвитку інклюзивності у логістичній сфері;
- виявити ключові бар'єри, що перешкоджають забезпеченню доступності логістичних послуг для різних категорій населення;
- дослідити міжнародний досвід впровадження інклюзивних практик у діяльність логістичних компаній;
- обґрунтувати основні напрями розвитку інклюзивної логістики з урахуванням сучасних технологічних та соціально-економічних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації логістичних систем особливої актуальності набуває формування нових підходів до організації логістичних процесів, орієнтованих на забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення. Одним із таких підходів є інклюзивна логістика, яка поєднує принципи ефективності логістичних систем із соціальною відповідальністю бізнесу.

Інклюзивна логістика може бути визначена як система організації, управління та оптимізації логістичних процесів, спрямована на забезпечення рівного доступу до логістичних послуг для всіх споживачів незалежно від їх фізичних, соціальних чи інших особливостей, шляхом адаптації інфраструктури, інформаційних технологій та сервісних рішень.

На відміну від традиційної логістики, яка орієнтована переважно на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності, інклюзивна логістика враховує також соціальні аспекти функціонування, забезпечуючи доступність та зручність використання логістичних послуг для людей з інвалідністю, осіб похилого віку та інших вразливих категорій населення.

Формування інклюзивної логістики базується на низці ключових принципів:

- доступність – передбачає створення умов, за яких логістичні послуги є фізично та інформаційно доступними для всіх категорій користувачів;
- рівність – забезпечує однакові можливості отримання послуг без дискримінації за будь-якими ознаками;
- адаптивність – передбачає гнучкість логістичних систем до потреб різних груп споживачів шляхом модифікації процесів і сервісів;
- цифровізація – передбачає використання сучасних інформаційних технологій, автоматизації та цифрових платформ для підвищення доступності та ефективності логістичних процесів.

Застосування зазначених принципів дозволяє сформувати новий підхід до управління логістичними системами, орієнтований не лише на економічну ефективність, але й на забезпечення соціальної рівності та сталого розвитку.

Інклюзивна логістика є комплексною системою, що охоплює різні аспекти організації логістичних процесів. Її ефективне функціонування можливе лише за умови інтеграції кількох взаємопов'язаних складових, кожна з яких забезпечує реалізацію принципів інклюзії на практиці.

До основних складових інклюзивної логістики належать фізична доступність, інформаційна доступність, соціальна інклюзія та технологічна підтримка (табл. 1).

Кожна із зазначених складових відіграє важливу роль у формуванні інклюзивного логістичного середовища. Зокрема, фізична доступність забезпечує можливість безперешкодного користування інфраструктурою, інформаційна доступність сприяє ефективній взаємодії користувачів із сервісами, соціальна інклюзія формує сприятливе середовище для взаємодії, а технологічна підтримка дозволяє оптимізувати процеси та підвищити рівень обслуговування.

Отже, інклюзивна логістика виступає як багатокomпонентна система, що поєднує інфраструктурні,

## Складові інклюзивної логістики

Складова	Характеристика
Фізична доступність	Забезпечення безбар'єрного доступу до логістичної інфраструктури (пандуси, ліфти, адаптовані склади, транспортні засоби)
Інформаційна доступність	Використання адаптованих цифрових сервісів, веб-сайтів та мобільних додатків (голосові сервіси, контрастний інтерфейс, альтернативні формати інформації)
Соціальна інклюзія	Формування інклюзивної корпоративної культури, навчання персоналу, створення умов для працевлаштування осіб з особливими потребами
Технологічна підтримка	Використання сучасних технологій (штучний інтелект, роботизація, автоматизація процесів) для підвищення доступності та ефективності логістики

Джерело: сформовано авторами

соціальні та технологічні аспекти, забезпечуючи рівний доступ до логістичних послуг та сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Для об'єктивної оцінки ефективності інклюзивних трансформацій авторами пропонується модель інтегрального індексу інклюзивності логістичної системи ( $I_{incl}$ ):

$$I_{incl} = w_1 \times P + w_2 \times D + w_3 \times S$$

де  $P$  – показник фізичної доступності інфраструктури;

$D$  – рівень адаптації цифрових інтерфейсів;

$S$  – рівень соціальної інтеграції персоналу;

$w_1, w_2, w_3$  – вагові коефіцієнти значущості (визначаються експертним шляхом, де  $\sum w_i = 1$ ).

Використання такої моделі дозволяє підприємствам оцифрувати соціальні зусилля та визначити пріоритетні зони для інвестування.

Незважаючи на зростання уваги до питань інклюзії, сучасні логістичні системи залишаються недостатньо адаптованими до потреб різних категорій населення. Це зумовлено наявністю комплексу бар'єрів, які обмежують доступність логістичних послуг та стримують розвиток інклюзивної логістики.

До основних бар'єрів належать:

– фізичні бар'єри, що проявляються у відсутності безбар'єрної інфраструктури, зокрема пандусів, ліфтів, адаптованих складських приміщень, а також спеціалізованого транспорту;

– інформаційні бар'єри, пов'язані з недоступністю цифрових сервісів, складністю користування веб-сайтами та мобільними додатками для осіб з порушеннями зору, слуху чи когнітивними особливостями;

– соціальні бар'єри, які включають існування стереотипів, дискримінаційних підходів та недостатній рівень підготовки персоналу до взаємодії з людьми з особливими потребами;

– економічні бар'єри, що полягають у значних витратах на впровадження інклюзивних рішень, модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій.

Згідно з дослідженнями, вартість адаптації одного пункту видачі замовлень до вимог універсального дизайну в Україні складає в середньому від 50 000 до 150 000 грн, що при великій мережі створює значне фінансове навантаження, проте термін окупності таких інвестицій за рахунок розширення клієнтської бази не перевищує 18–24 місяців.

Систематизація зазначених бар'єрів представлена у табл. 2.

Наявність зазначених бар'єрів у табл. 2 свідчить про те, що інклюзивна логістика на сучасному етапі розвитку перебуває на стадії формування, а її впровадження потребує комплексного підходу, що поєднає інфраструктурні, технологічні та соціальні зміни.

Стан розвитку інклюзивної логістики в Україні характеризується наявністю значного потенціалу, проте водночас супроводжується низкою системних проблем. Однією з ключових є недостатній рівень розвитку безбар'єрної інфраструктури. Більшість логістичних об'єктів, зокрема складські приміщення, пункти видачі товарів та транспортні засоби, не повною мірою адаптовані до потреб осіб з інвалідністю, що обмежує їх доступ до логістичних послуг.

Разом з тим, в Україні спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з активною цифровізацією

## Бар'єри розвитку інклюзивної логістики

Тип бар'єру	Прояв
Фізичні	Відсутність доступної інфраструктури, обмежений доступ до складів і пунктів видачі
Інформаційні	Недоступні інтерфейси, відсутність альтернативних форматів інформації
Соціальні	Стереотипи, дискримінація, недостатня підготовка персоналу
Економічні	Високі витрати на адаптацію інфраструктури та впровадження інновацій

Джерело: сформовано авторами

економіки та розвитком електронної комерції. Зростання використання онлайн-платформ, мобільних додатків та автоматизованих систем обробки замовлень створює передумови для підвищення доступності логістичних послуг. Однак ефективність цих рішень значною мірою залежить від рівня їх адаптації до потреб різних категорій користувачів.

Важливим чинником, що впливає на розвиток інклюзивної логістики в Україні, є зростання суспільної уваги до питань інклюзії та соціальної відповідальності бізнесу. Все більше підприємств впроваджують окремі інклюзивні практики, зокрема адаптацію робочих місць, навчання персоналу та розробку доступних сервісів.

Особливої актуальності проблема інклюзивності набуває в умовах воєнного стану, що супроводжується збільшенням кількості осіб з інвалідністю, зокрема серед ветеранів та цивільного населення. Це зумовлює необхідність створення доступного логістичного середовища, яке забезпечить рівні можливості для отримання товарів і послуг.

Тож, сучасний стан інклюзивної логістики в Україні характеризується поєднанням стримуючих факторів та позитивних тенденцій. Подальший розвиток цього напрямку потребує системного підходу, спрямованого на усунення існуючих бар'єрів, активне впровадження цифрових технологій та формування інклюзивної інфраструктури.

У сучасних умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій провідні міжнародні компанії дедалі активніше впроваджують інклюзивні підходи у свою діяльність. Практичний досвід таких компаній свідчить про те, що інтеграція принципів інклюзії у логістичні процеси не лише сприяє забезпеченню рівного доступу до послуг, але й підвищує ефективність діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність.

Значний внесок у розвиток інклюзивної логістики здійснює компанія Amazon, яка активно використовує роботизовані системи у складських комплексах. Впровадження роботів дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки замовлень, зменшити фізичне навантаження на працівників та створити більш доступні умови праці для осіб з об-

меженими можливостями. Компанія Amazon завдяки впровадженню роботів-помічників на складах (Amazon Robotics) не лише пришвидшила обробку замовлень на 25%, а й забезпечила робочі місця для понад 15 000 осіб з певними порушеннями моторики, які раніше не могли бути залучені до складської логістики. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й розширенню можливостей працевлаштування [9].

Компанія UPS приділяє значну увагу забезпеченню інформаційної доступності логістичних послуг. Зокрема, впроваджуються мобільні додатки та цифрові сервіси, адаптовані для людей з порушеннями зору, які передбачають використання голосових команд та спрощених інтерфейсів. Це дозволяє користувачам самостійно відстежувати свої відправлення та взаємодіяти з логістичними сервісами без додаткової допомоги.

Важливим прикладом соціальної інклюзії є діяльність компанії DHL, яка реалізує програми підтримки працевлаштування осіб з інвалідністю. Компанія впроваджує інклюзивну кадрову політику, що передбачає створення адаптованих робочих місць, проведення навчальних програм та сприяння професійному розвитку працівників з особливими потребами. Це дозволяє не лише забезпечити соціальну інтеграцію, але й підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Інноваційні підходи до підвищення доступності логістичних послуг демонструє компанія FedEx, яка впроваджує використання безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів. Застосування дронів дозволяє забезпечити доставку у важкодоступні та віддалені регіони, що є особливо важливим для осіб з обмеженою мобільністю. Такий підхід сприяє розширенню географії обслуговування та підвищенню рівня доступності логістичних послуг.

Узагальнення міжнародного досвіду впровадження інклюзивних рішень у логістиці представлено у табл. 3.

Отже, міжнародний досвід свідчить про те, що інклюзивна логістика формується як важливий напрям розвитку сучасних логістичних систем.

Таблиця 3

### Міжнародні практики інклюзивної логістики

Компанія	Рішення	Ефект
Amazon	Роботизація складських процесів	Зменшення фізичного навантаження, підвищення продуктивності
UPS	Голосові сервіси та адаптовані мобільні додатки	Підвищення доступності логістичних послуг
DHL	Інклюзивна кадрова політика, програми працевлаштування	Соціальна інтеграція, підвищення ефективності персоналу
FedEx	Використання дронів для доставки	Доступ до віддалених та важкодоступних територій

Джерело: сформовано авторами

Впровадження інноваційних технологій, адаптація сервісів та формування інклюзивної корпоративної культури дозволяють забезпечити доступність послуг для різних категорій населення. Разом з тим, більшість таких рішень мають фрагментарний характер, що підкреслює необхідність формування комплексного підходу до розвитку інклюзивної логістики.

З огляду на виявлені проблеми та бар'єри розвитку інклюзивної логістики, важливого значення набуває формування комплексного підходу до її вдосконалення. Основними напрямками розвитку інклюзивної логістики є інфраструктурні, технологічні та соціальні трансформації, які у сукупності забезпечують формування доступного логістичного середовища.

Одним із ключових напрямів розвитку інклюзивної логістики є адаптація фізичної інфраструктури до потреб різних категорій населення. Це передбачає модернізацію логістичних об'єктів, зокрема складських приміщень, пунктів видачі товарів та транспортних засобів.

У межах цього напрямку доцільно реалізувати такі заходи:

- облаштування пандусів, ліфтів та інших елементів безбар'єрного доступу до складських комплексів і логістичних центрів;
- адаптацію внутрішнього простору складів (широкі проходи, доступне розміщення товарів, зручна навігація);
- модернізацію транспортних засобів із урахуванням потреб осіб з обмеженою мобільністю;
- створення доступних пунктів видачі замовлень із урахуванням принципів універсального дизайну.

Реалізація інфраструктурних рішень сприятиме підвищенню фізичної доступності логістичних послуг та забезпеченню рівних можливостей для їх отримання.

Важливу роль у розвитку інклюзивної логістики відіграють сучасні цифрові технології, які забезпечують підвищення доступності і ефективності логістичних процесів. У цьому контексті особливого значення

набуває використання штучного інтелекту, мобільних додатків та автоматизованих систем управління.

Основними напрямками цифровізації інклюзивної логістики є:

- впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів та персоналізації сервісів;
- розробка мобільних додатків із адаптованим інтерфейсом (голосове управління, контрастний дизайн, спрощена навігація);
- використання автоматизованих систем обробки замовлень, що зменшують потребу у фізичній взаємодії;
- впровадження технологій відстеження вантажів у режимі реального часу з урахуванням потреб різних груп користувачів.

Застосування цифрових рішень дозволяє значно підвищити рівень доступності логістичних послуг, а також сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Не менш важливим напрямом розвитку інклюзивної логістики є формування соціально орієнтованого середовища, що передбачає зміну підходів до управління персоналом та взаємодії з клієнтами.

До основних соціальних заходів належать:

- проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з людьми з особливими потребами;
- формування інклюзивної корпоративної культури, спрямованої на подолання стереотипів і дискримінації;
- створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення;
- розвиток партнерства з громадськими організаціями, що працюють у сфері інклюзії.

Реалізація соціальних заходів сприяє не лише підвищенню якості обслуговування клієнтів, але й формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

На рис. 1 зображена модель інклюзивної логістичної системи.



Рис. 1. Модель інклюзивної логістичної системи

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

**Переваги для бізнесу від інклюзивної логістики**

Тип ефекту	Результат
Економічний	Зростання прибутку за рахунок розширення ринку та нових сегментів
Соціальний	Підвищення іміджу компанії, формування позитивного бренду
Організаційний	Підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізація логістичних процесів

*Джерело: сформовано авторами*

Узагальнюючи, слід зазначити, що розвиток інклюзивної логістики потребує комплексного підходу, який передбачає одночасне впровадження інфраструктурних, технологічних та соціальних рішень. Лише їх синергія дозволить сформувати ефективну логістичну систему, що забезпечує рівний доступ до послуг для всіх категорій населення.

Впровадження інклюзивних практик у логістиці не лише сприяє соціальній інтеграції, а й має безпосередній економічний ефект для підприємств. Розширення доступу до послуг для різних категорій населення, включаючи людей з особливими потребами, відкриває нові сегменти ринку та створює додаткові джерела доходу.

По-перше, розширення ринку відбувається за рахунок залучення клієнтів, які раніше не могли повноцінно користуватися логістичними послугами через фізичні, інформаційні чи соціальні бар'єри. Це дозволяє компаніям охоплювати більшу частину населення та збільшувати обсяги продажів.

По-друге, підвищення лояльності клієнтів до компанії забезпечується за рахунок надання доступних, зручних і адаптованих сервісів. Клієнти, які відчувають увагу до своїх потреб, частіше повертаються до послуг компанії та рекомендують її іншим, що сприяє формуванню стабільної бази постійних клієнтів.

По-третє, зростання прибутку та ефективності діяльності досягається через оптимізацію логістичних процесів, впровадження цифрових технологій та автоматизації, що зменшує витрати на обробку замовлень та покращує продуктивність персоналу. Водночас інклюзивні практики підвищують соціальну відповідальність компанії, що позитивно впливає на її репутацію та залучення інвестицій.

Переваги впровадження інклюзивної логістики мають комплексний характер та проявляються на економічному, соціальному та організаційному рівнях. Систематизація основних переваг інклюзивної логістики для бізнесу представлена у табл. 4.

**Висновки.** Впровадження інклюзивних рішень у логістику демонструє, що соціальна відповідальність та економічна ефективність не виключають одна одну, а навпаки – посилюють взаємний ефект. Бізнес отримує конкурентні переваги, розширює клієнтську базу та зміцнює свій бренд, що особливо важливо у сучасних умовах глобальної конкуренції та цифровізації ринку.

Проведене дослідження свідчить, що інклюзивна логістика є не лише соціальною необхідністю, а й стратегічною складовою розвитку сучасних логістичних систем. Вона забезпечує рівний доступ до логістичних послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з особливими потребами,

та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Ситуація в Україні показує наявність значного потенціалу для розвитку інклюзивної логістики, хоча країна стикається з рядом бар'єрів, серед яких слабка інфраструктура, недостатня адаптація цифрових сервісів та соціальні стереотипи. Позитивними чинниками є зростання цифровізації, активізація електронної комерції, а також підвищення суспільної уваги до питань інклюзії, особливо в умовах воєнного стану, що збільшує актуальність доступних логістичних рішень.

Для ефективного розвитку інклюзивної логістики необхідне комплексне впровадження:

- Технологічних рішень – використання штучного інтелекту, роботизації, автоматизації процесів та адаптованих цифрових сервісів;
- Інфраструктурних заходів – модернізація складських приміщень, транспортних засобів та пунктів видачі товарів із урахуванням принципів безбар'єрного доступу;
- Політики та соціальних заходів – навчання персоналу, формування інклюзивної корпоративної культури, працевлаштування осіб з особливими потребами та співпраця з громадськими організаціями.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації підходів до інклюзивної логістики та формуванні комплексної моделі її розвитку та обґрунтуванні напрямів їх подолання в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Додатково визначено взаємозв'язок між впровадженням інклюзивних рішень та підвищенням економічної ефективності підприємств через розширення ринку та зростання доступності логістичних послуг.

Узгоджене впровадження зазначених заходів забезпечить формування ефективної інклюзивної логістичної системи, що сприятиме одночасно підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, розширенню ринку та економічній ефективності. Таким чином, інклюзивна логістика стає ключовим напрямом сталого розвитку сучасної економіки, здатним поєднувати соціальні, технологічні та економічні вигоди.

**Література:**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк. Світовий звіт про інвалідність. Женева: WHO, 2011. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>
2. Сасіна І. О. Забезпечення інформаційної доступності для людей з когнітивними порушеннями (огляд міжнародних документів та досліджень). *Inclusion and Diversity*. 2024. № 3. С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/inclusion/2024.3.12>
3. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інклюзивна адаптація: забезпечення відкритості та доступності на сучасному ринку праці. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 4 (06). С. 47–55. DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.6-7](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7)
4. Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330750>
5. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
6. Семанюк В.З., Папінко А.І., Вітрук М.О., Дрожай В.О. Е-логістика як чинник адаптивності і результативності ланцюгів постачання. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3(103). С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.9>
7. Мінсоцполітики: в Україні понад 3 млн людей мають інвалідність. Укрінформ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3990828-v-ukraini-ponad-tri-miljoni-osib-z-invalidnistu-zolnovic-skazala-skilki-z-nih-maut-robotu.html>
8. Аналітичний звіт щодо доступності фізичного середовища в Україні. ГО «Безбар'єрність». 2023. 42 с.
9. Гал-Інфо. Склад Амазон: особливості роботи. Гал-Інфо. URL: [https://galinfo.com.ua/news/sklad\\_amazon\\_osoblyvosti\\_roboty\\_403327](https://galinfo.com.ua/news/sklad_amazon_osoblyvosti_roboty_403327)

**References:**

1. World Health Organization, World Bank. (2011). World report on disability. Geneva: WHO. Available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>
2. Sasina, I. O. (2024). Zabezpechennia informatsiinoi dostupnosti dlia liudei z kohnityvnymy porushenniamy (ohliad mizhnarodnykh dokumentiv ta doslidzhen) [Ensuring information accessibility for people with cognitive impairments (review of international documents and studies)]. *Inclusion and Diversity*, no. 3, pp. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/inclusion/2024.3.12>
3. Shapka, I. V., Yashkina, N. V. (2024). Inkliuzyvna adaptatsiia: zabezpechennia vidkrytosti ta dostupnosti na suchasnomu rynku pratsi [Inclusive adaptation: ensuring openness and accessibility in the modern labor market]. *Inklyuzyvna ekonomika – Inclusive Economy*, no. 4(06), pp. 47–55. DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.6-7](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7)
4. Bela, O. O. (2025). Inkliuziia liudei z invalidnistiu ta VPO yak napriam rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti ukrain-skoho biznesu v suchasnykh realiakh [Inclusion of people with disabilities and internally displaced persons as a direction of development of social responsibility of Ukrainian business in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 89, pp. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330750>
5. Vasylytsiv, N. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
6. Semaniuk, V. Z., Papinko, A. I., Vitruk, M. O., Drozhak, V. O. (2025). E-lohistryka yak chynnyk adaptivnosti i rezultativnosti lantsiuhiv postachannia [E-logistics as a factor of adaptability and efficiency of supply chains]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 3(103), pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.9>
7. Ukrinform. (2024). Minsotspolityky: v Ukraini ponad 3 mln liudei maiut invalidnist [Ministry of Social Policy: more than 3 million people in Ukraine have disabilities]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3990828-v-ukraini-ponad-tri-miljoni-osib-z-invalidnistu-zolnovic-skazala-skilki-z-nih-maut-robotu.html>
8. NGO “Bezbariernist”. (2023). Analitychnyi zvit shchodo dostupnosti fizychnoho seredovyshecha v Ukraini [Analytical report on the accessibility of the physical environment in Ukraine]. 42 p.
9. Gal-Info. (n.d.). Sklad Amazon: osoblyvosti roboty [Amazon warehouse: features of work]. Gal-Info. Available at: [https://galinfo.com.ua/news/sklad\\_amazon\\_osoblyvosti\\_roboty\\_403327](https://galinfo.com.ua/news/sklad_amazon_osoblyvosti_roboty_403327)

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 15.05.2026

Дата публікації статті: 29.06.2026