

Балджи М. Д.

доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту та туризму,

Заклад вищої освіти

«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4654-9093>

ІНДЕКС ІНКЛЮЗИВНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуті питання вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами з урахуванням рівня інклюзивності, зумовлені особливостями їх функціонування в умовах війни, дефіциту трудових ресурсів, зростання кількості соціально вразливих груп населення та осіб з інвалідністю. Доведено, що традиційні підходи до стратегічного управління не завжди враховують рівень інклюзивності підприємств як фактор економічної стійкості та конкурентоспроможності; використання індексу інклюзивності у системі стратегічного управління дозволяє підприємствам своєчасно виявляти соціальні та кадрові ризики, підвищувати продуктивність праці, покращувати корпоративну культуру та ефективно використовувати людський капітал. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування індексу інклюзивності для стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: інклюзивність, стратегічне управління, підприємство, персонал, індекс інклюзивності, стратегія інклюзивного лідерства.

Maryna Baldzhi

Higher Education Institution

'Open International UNIVERSITY of Human Development 'UKRAINE'

INCLUSIVITY INDEX IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AND ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article examines issues of improving the strategic management system of enterprises, taking into account the level of inclusivity, conditioned by the peculiarities of their functioning in the context of war, labour resource deficits, growing numbers of socially vulnerable population groups, and persons with disabilities. It is demonstrated that traditional approaches to strategic management do not always account for the level of enterprise inclusivity as a factor of economic resilience and competitiveness, which complicates the assessment of human resource policy effectiveness, staff engagement levels, barrier-free accessibility, adaptability, and social responsibility. The application of the inclusivity index within the strategic management system enables enterprises to identify social and human resource risks in a timely manner, increase labour productivity, improve corporate culture, and effectively utilise human capital. Furthermore, inclusivity is increasingly regarded as a key driver of innovative development, business resilience, and enterprise competitiveness amid the ongoing transformation of Ukraine's economy. The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological foundations for the application of the inclusivity index within the strategic management system of an enterprise in order to enhance its economic resilience, effectiveness of human resource management, and competitiveness in the context of contemporary socio-economic challenges. The scientific novelty lies in the advancement of theoretical and methodological approaches to strategic enterprise management through the application of the inclusivity index as an integral indicator for assessing the level of staff engagement, barrier-free accessibility, and social responsibility, thereby enhancing the validity of managerial decisions. The research has yielded the following outcomes: the integration of inclusive leadership into strategic management has been refined, and the use of the inclusivity index for assessing human resource and managerial policies has been proposed; approaches to evaluating staff engagement, trust, diversity, and satisfaction have been clarified; the relationship between inclusivity and the effectiveness of managerial decisions has been demonstrated, and a strategic management framework based on this relationship has been developed. The practical significance of the obtained results consists in the potential application of the inclusivity index for the strategic management of an enterprise.

Keywords: inclusivity, strategic management, enterprise, inclusive leadership strategy, enterprise personnel, inclusivity index.

Постановка проблеми та її актуальність. Війна, внутрішня міграція, зростання кількості ветеранів та осіб з інвалідністю істотно змінюють структу-

ру ринку праці в Україні, ускладнюючи застосування традиційних підходів до стратегічного управління та планування діяльності підприємств. У цих умо-

вах класичні підходи до стратегічного управління не забезпечують повного врахування соціального виміру розвитку підприємства, зокрема рівня інклюзивності, доступності робочих місць, залучення різних груп працівників та ефективності використання людського потенціалу. Це зумовлює необхідність удосконалення стратегій управління підприємствами шляхом інтеграції соціально-економічних критеріїв оцінювання. Саме тому актуалізується впровадження індексу інклюзивності як інтегрального показника, що дозволяє комплексно оцінювати рівень відкритості підприємства до різних категорій працівників, ефективність кадрової політики, ступінь соціальної відповідальності та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Його застосування створює підґрунтя для вдосконалення стратегії управління підприємством, підвищення її обґрунтованості, гнучкості та результативності. У результаті використання індексу інклюзивності стратегічне управління набуває більш комплексного характеру, що сприяє зміцненню економічної стійкості підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведене дослідження базується на здобутках зарубіжних і вітчизняних фахівців, що знайшли своє відображення у науково-методичних та прикладних напрацюваннях.

Дж. Подеста підкреслював переваги формування стійких систем для досягнення цілей економічного зростання зі здійсненням змін в соціальній та екологічній сферах [1].

Організацією Об'єднаних націй розглянуто потребу суспільства щодо рівних можливостей участі, доступу та розвитку для всіх людей, незалежно від їх відмінностей, і Програмою розвитку ООН запропоновано визначення системи показників для оцінки рівня інклюзивності суспільства щодо ЛГБТІ-спільнот [2]. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі було представлено новий показник економічної ефективності країн під назвою Індекс інклюзивного розвитку (IDI), який складався з 12 показників економічного та соціального спрямування [3].

Дослідницький інститут у Берклі запропонував визначати індекс інклюзивності, який оцінює інклюзивність окремо, а не як частину загальної оцінки добробуту групи, багатства чи економічних умов. При чому, враховується ступень інституційної інклюзії та захист, що надається вразливим групам у різних ключових соціальних розбіжностях, таких як: стать, раса, етнічна приналежність, релігія, сексуальна орієнтація та інвалідність, що дозволяє виділити соціальну ідентичність та групову приналежність [4].

Всесвітньою організацією охорони здоров'я розроблено Стратегію ООН з питань інтеграції людей з інвалідністю (UNDIS), в якій застосовано систему показників інклюзивності для оцінювання доступності та участі людей з інвалідністю [5].

Українські дослідники Данилюк М.О. і Потьомкіна Н.Ю. запропонували методику розрахунку індексу інклюзивного розвитку підприємств з точки зору впливу різних видів ресурсів (людських, матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних та екологічних) [6]. Пухир С.Т. розглядає теоретико-прикладні складові запровадження індексу інклюзивного для розвитку регіонів [7]. Впровадження зазначеного індексу дозволяє оцінити рівень соціально-економічного розвитку областей та здійснити ефективний рейтинг регіонів, що надає можливість розробки обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення їх сталого розвитку. Калач Г.М. і Винник Р.Ю. зазначають необхідність створення «стратегії інклюзивного розвитку, спрямованої на соціальну інтеграцію суспільства» [8].

В 2023 р. вдосконалено Програму ООН з відновлення та розбудови миру (ПРООН) в Україні, яка «підтримує економічне відновлення постраждалих від війни громад, прискорює децентралізацію та реформи охорони здоров'я в цих регіонах, а також зміцнює безпеку громад та соціальну згуртованість у цільових громадах» [9].

Відповідно до змін, С.І. Сергійчук та Д.І. Сергійчук акцентували увагу на комплексному підході, «який поєднує в собі як тимчасові антикризові заходи, так і довгострокові стратегічні рішення, зможе гарантувати стійке відновлення та стійкість економіки в майбутньому» [10]. А. Скрильник розробив стратегічні напрями вирівнювання розвитку на регіональному рівні в Україні та довів, що «інклюзивний розвиток бізнесу має стати довгостроковою парадигмою державної політики та бізнес-культури спрямованою на залучення всіх соціальних груп і територій до економічного зростання. Його реалізація сприятиме зменшенню регіональних диспропорцій, підвищенню конкурентоспроможності країни та зміцненню соціальної згуртованості» [11].

Отже, зміст і підходи до визначення індексу інклюзивності визначається неоднозначно і потребує уточнення, оскільки його використовують різні міжнародні організації, науковці та аналітичні центри для оцінювання рівня соціальної, економічної або організаційної інклюзивності для різних рівнів. В наших дослідженнях використовуємо методичні напрацювання, висвітлені в документах Всесвітнього економічного форуму, і може бути адаптований для оцінювання інклюзивного розвитку як регіонів, так і підприємств [12].

Метою статті виступає обґрунтування теоретико-методичних засад до застосування індексу інклюзивності в системі стратегічного управління підприємством для підвищення його економічної стійкості, ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Основними завданнями дослідження виступають: аналіз наукових підходів до визначення сутності інклюзивності та інклюзивного лідерства; дослідження зв'язку між індексом інклюзивності та стратегією підприємства; визначення основних напрямів використання індексу інклюзивності в системі стратегічного управління; обґрунтування ролі інклюзивного лідерства у формуванні корпоративної культури та управлінських рішень; розкриття методичних підходів до оцінювання рівня інклюзивності підприємства; узагальнення схеми стратегічного управління на основі індексу інклюзивності; визначення практичних переваги впровадження інклюзивного підходу в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз публікацій свідчить про тісний зв'язок між індексом інклюзивності і стратегією підприємств, адже він виступає інструментом оцінювання ефективності управління та рівня реалізації соціально-економічних цілей підприємства. Індекс дозволяє визначити, наскільки стратегія забезпечує рівні можливості для працівників, розвиток людського капіталу, безбар'єрність, соціальну відповідальність і адаптивність підприємства до сучасних викликів в Україні.

У системі стратегічного управління індекс інклюзивності використовується для [12]:

- оцінювання ефективності кадрової стратегії;
- виявлення соціальних та інших ризиків;
- аналізу рівня залученості персоналу;
- оцінювання корпоративної культури;
- контролю виконання стратегічних цілей у сфері інклюзивності;
- підвищення економічної стійкості підприємства.

Системний підхід до управління, який забезпечує залучення кожного працівника до діяльності організації та формує культуру взаємоповаги й співпраці, обумовлює створення стратегії інклюзивного лідерства (рис. 1).

Стратегія визначає напрями розвитку підприємства, а індекс інклюзивності дозволяє кількісно оцінити результативність реалізації інклюзивних стратегічних рішень і своєчасно коригувати управлінську політику підприємства [13]. Важливою складовою стратегічного підходу є інклюзивне лідерство, яке забезпечує створення середовища довіри, відкритості та залученості. Інклюзивні лідери активно підтримують різноманітність думок, сприяють розвитку команди та забезпечують участь кожного працівника в прийнятті рішень [14].

Використання індексу інклюзивності у системі стратегічного управління дозволяє підприємствам своєчасно виявляти соціальні та кадрові ризики, підвищувати продуктивність праці, покращувати корпоративну культуру та ефективно використовувати людський капітал. Для важливості ефективності інклюзивного лідерства важливо системно оцінювати його результати, що дозволяє визначати рівень дотримання принципів інклюзії, рівності та відкритої комунікації, а також виявляти напрями для вдосконалення. Кількісні показники включають рівень залученості працівників, ступінь різноманітності команд і керівних посад, а також плинність кадрів і здатність організації утримувати таланти. Якісні індикатори відображають сприйняття працівниками справедливості та рівних можливостей, рівень задоволеності комунікацією, а також наявність відкритої та довірливої корпоративної культури.

Для створення рівних можливостей, підвищення залученості працівників, розвитку інноваційності та адаптивності підприємства до змін необхідно розробляти стратегію інклюзивного лідерства, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, стійкості та сталого розвитку.

Стратегія інклюзивного лідерства ґрунтується на чітких принципах, які забезпечують ефективну роботу команд, розвиток працівників та створення культури взаємоповаги та відкритості. Дотримання цих принципів допомагає керівникам не лише формувати різноманітні та залучені команди, а й підвищувати продуктивність та інноваційність організації. Впровадження та системне оцінювання стратегії інклюзивного лідерства приносить організації конкретні та вимірювані переваги (рис. 2), які впливають на ефективність роботи команди, корпоративну культуру та бізнес-результати. Для оцінки стратегії інклюзивного лідерства здійснюється опитування працівників, яке дозволяє оцінити: рівень задоволеності і довіри та відчуття залученості до діяльності підприємства.

Аналіз ключових показників ефективності використовується для оцінки результативності команд, як правило, це продуктивність праці, рівень плинності кадрів, кількість інновацій та ін. Комплексність проявляється при використанні узагальненого показника – індексу інклюзивності, який оцінює рівень інклюзивності організації за кількома критеріями, а саме: рівень залученості працівників, рівень довіри, рівень різноманітності, рівень задоволеності, рівень відкритості комунікації:

$$\text{Індекс інклюзивності} = \frac{{}^2_1 + {}^2_2 + {}^2_3 + {}^2_4}{4},$$



Рис. 1. Структура стратегії інклюзивного лідерства

Джерело: сформовано автором

де: І₁ – рівень залученості; І₂ – рівень задоволеності; І₃ – рівень різноманітності; І₄ – рівень довіри.

Саме комплексне використання зазначених вище показників дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність інклюзивного лідерства, виявляти проблемні зони та підвищувати мотивацію, залученість і продуктивність персоналу, чим в визначається індекс інклюзивного розвитку. Розрахунки індексу інклюзивності для українських підприємств різної спеціалізації та підпорядкування дозволили проаналізувати реальну ситуацію в системі господарювання і означити особливості системи стратегічного управління (рис. 3).

Подана схема відображає логічну послідовність формування та реалізації системи стратегічного управління підприємством на основі індексу інклюзивності. Процес починається з аналізу вхідних даних, що характеризують внутрішнє та зовнішнє

середовище підприємства. Далі здійснюється оцінювання рівня інклюзивності за допомогою інтегрального індексу, який дозволяє кількісно визначити ступінь залученості персоналу, рівень безбар'єрності та соціальної відповідальності. Отримані результати використовуються у стратегічному аналізі для виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також потенційних ризиків. На основі цього формується стратегія управління, яка враховує принципи інклюзивності та спрямована на підвищення ефективності використання людського капіталу. Наступним етапом є реалізація управлінських рішень, що включає впровадження інклюзивних практик, розвиток персоналу та вдосконалення організаційних процесів. Завершальним етапом є моніторинг і контроль, який передбачає повторне оцінювання індексу інклюзивності та коригування стратегічних рішень залежно від отриманих резуль-



Рис. 2. Переваги оцінювання та впровадження стратегії

Джерело: сформовано автором

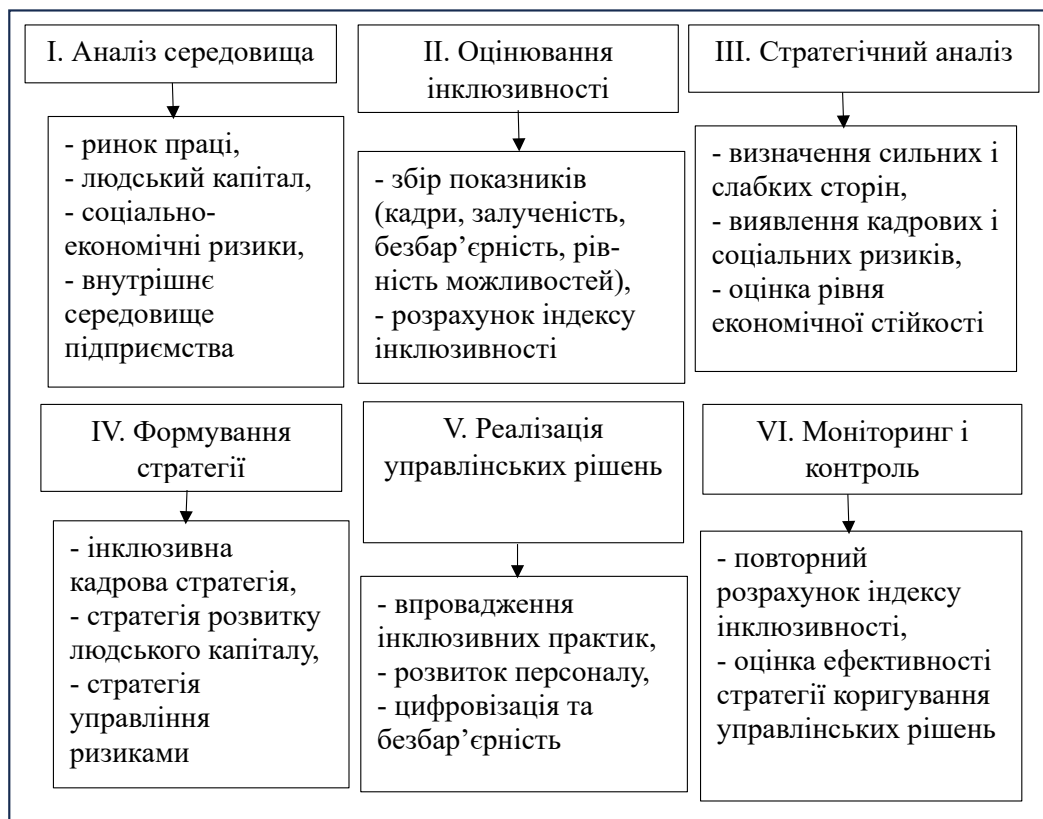


Рис. 3. Система стратегічного управління підприємством на основі індексу інклюзивності

Джерело: сформовано автором

татів. Ця схема демонструє безперервний цикл стратегічного управління, орієнтований на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наступні елементи наукової новизни:

– удосконалено інтеграцію інклюзивного лідерства в стратегічне управління підприємством та за-

пропоновано застосування узагальненого індексу інклюзивності для оцінювання кадрової і управлінської політики;

– уточнено методичні підходи до оцінювання залученості, довіри, різноманітності та задоволеності персоналу;

– доведено зв'язок між рівнем інклюзивності та ефективністю стратегічних управлінських рішень і розроблено схему стратегічного управління на закладах інклюзивності.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості застосування запропонованого індексу інклюзивності та розробленої схеми

стратегічного управління для оцінювання рівня інклюзивного розвитку підприємств і підвищення ефективності управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств для вдосконалення кадрової політики, підвищення залученості персоналу, формування інклюзивного робочого середовища та зниження кадрових ризиків. Запропоновані підходи дозволяють об'єктивно оцінювати стан корпоративної культури, рівень довіри та ефективність командної взаємодії, що сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Література:

1. Podesta J. Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability. *Center for American Progress*. 2013. URL: <https://www.americanprogress.org/article/inclusive-economic-growth-increasing-connectivity-expanding-opportunity-and-reducing-vulnerability/> (дата звернення: 29.05.2026)
2. United Nations Development Programme. LGBTI Inclusion Index – Pilot Phase Factsheet. URL: <https://www.undp.org/vietnam/publications/lgbti-inclusion-index-pilot-phase-factsheet> (дата звернення: 28.05.2026)
3. Irmatov A., Irmatova E. Application of the Ranking Relative Principal Component Attributes Network Model (REL-PCANet) for the Inclusive Development Index Estimation. 2018. URL: <https://arxiv.org/pdf/1804.06219> (дата звернення: 25.04.2026)
4. Menendian St., Elsheikh E., Gambhir S. Inclusiveness Index. Othering & Belonging Institute at UC Berkeley. 2022. URL: <https://belonging.berkeley.edu/inclusivenessindex> (дата звернення: 23.04.2026)
5. World Health Organization. Implementing the UN Disability Inclusion Strategy. URL: <https://www.who.int/activities/implementing-the-un-disability-inclusion-strategy> (дата звернення: 28.05.2026)
6. Данилюк М.О., Потьомкіна Н.Ю. Сутність та критерії оцінювання інклюзивного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 141–146.
7. Пухир С.Т. Індекс інклюзивного розвитку регіону – новий підхід до оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територій. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2019. Вип. 5 (139). С. 20–25.
8. Калач Г.М., Винник Р.Ю. Оцінка складових індексу інклюзивного розвитку України. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 77–88.
9. United Nations Development Programme. Inclusive Development, Recovery and Peacebuilding in Ukraine. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (дата звернення: 28.05.2026)
10. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://lnk.ua/O5yn9qtaH> (дата звернення: 23.04.2026)
11. Скрильник А. Інклюзивний розвиток бізнесу в Україні як інструмент просторової рівності: теоретико-прикладний аналіз. *Economic Synergy*. 2025. №3. С. 175–192. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-13>
12. World Economic Forum – Inclusive Development Index 2018. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-inclusive-development-index-2018/> (дата звернення: 13.04.2026)
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Well-being and beyond GDP. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/well-being-and-beyond-gdp.html> дата звернення: 28.05.2026)
14. Мосій О.Б., Никитюк Г.І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. *Світ наукових досліджень: матеріали міжнар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 24 січня 2024 р.* URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8%20%d0%9d%d0%b8%d0%ba%d0%b8%d1%82%d1%8e%d0%ba%20%d0%93.pdf>

References:

1. Podesta, J. (2013). *Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability*. Center for American Progress. Available at: <https://www.americanprogress.org/article/inclusive-economic-growth-increasing-connectivity-expanding-opportunity-and-reducing-vulnerability/>
2. United Nations Development Programme. LGBTI Inclusion Index – Pilot Phase Factsheet. Available at: https://www.undp.org/vietnam/publications/lgbti-inclusion-index-pilot-phase-factsheet?utm_source=chatgpt.com
3. Irmatov, A., & Irmatova, E. (2018). Application of the Ranking Relative Principal Component Attributes Network Model (REL-PCANet) for the Inclusive Development Index Estimation. Available at: <https://arxiv.org/pdf/1804.06219>
4. Menendian, St., Elsheikh, E. & Gambhir, S. (2022). Inclusiveness Index. Othering & Belonging Institute at UC Berkeley. Available at: <https://belonging.berkeley.edu/inclusivenessindex>

5. World Health Organization. Implementing the UN Disability Inclusion Strategy. Available at: https://www.who.int/activities/implementing-the-un-disability-inclusion-strategy?utm_source=chatgpt.com
6. Danyliuk M.O., Potomkina N.Yu. (2019). Sutnist ta kryterii otsiniuvannia inkliuzyvnoho rozvytku pidpriemstv [The essence and evaluation criteria of inclusive enterprise development]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 24(1), pp. 141–146.
7. Pukhyr S.T. (2019). Indeks inkliuzyvnoho rozvytku rehionu – novyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [The index of inclusive regional development – a new approach to assessing the level of socio-economic development of territories]. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, no. 5(139), pp. 20–25.
8. Kalach H.M., Vynnyk R.Yu. (2020). Otsinka skladovykh indeksu inkliuzyvnoho rozvytku Ukrainy [Assessment of the components of the inclusive development index of Ukraine]. *Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, no. 6, pp. 77–88.
9. United Nations Development Programme (2023). Inclusive Development, Recovery and Peacebuilding in Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding>
10. Serhiichuk S.I., Serhiichuk D.I. (2024). Suchasni vyklyky i perspektyvy dlia rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [Contemporary challenges and prospects for the development of domestic entrepreneurship in conditions of war and post-war recovery]. *Economy and Society*, no. 63. Available at: <https://lnk.ua/O5yn9qtaH>
11. Skrylnyk A. (2025). Inkliuzyvnyi rozvytok biznesu v Ukraini yak instrument prostorovoi rivnosti: teoretyko-prykladnyi analiz [Inclusive business development in Ukraine as an instrument of spatial equity: a theoretical and applied analysis]. *Economic Synergy*, no. 3, pp. 175–192. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-13>
12. World Economic Forum – Inclusive Development Index 2018. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-inclusive-development-index-2018/>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Well-being and beyond GDP. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/well-being-and-beyond-gdp.html>
14. Mosii O.B., Nykytiuk H.I. (2024). Inkliuzyvne liderstvo yak innovatsiinyi styl upravlinnia menedzhera orhanyzatsii [Inclusive leadership as an innovative management style for organisational managers]. World of scientific research: materials of the international scientific online conference, Ternopil, January 24, 2024. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8%20%d0%9d%d0%b8%d0%ba%d0%b8%d1%82%d1%8e%d0%ba%20%d0%93.pdf> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 24.06.2026

Дата прийняття статті: 17.07.2026

Дата публікації статті: 07.10.2026