КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА

МОНОГРАФІЯ

Одеса 2024

УДК 005.35:351.754.7

О 64

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету «Одеська політехніка» (протокол № 4 від 26.11.2024 р.)

Рецензенти:

1. **Масленніков Є.І.** – д-р економ. наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечнікова.
2. **Рудніченко Є.М.** – д-р економ. наук, професор, декан факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету.
3. **Чукурна О.П.** – д-р економ. наук, професор, декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій, професор кафедри менеджменту та маркетингу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку.

О 64 **Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека.** Колективна монографія / за ред. С.В. Філиппової. – Одеса : Бондаренко М. О., 2024. – 286 с. : іл.

ISBN 978-617-8511-30-2

У монографії представлено результати фундаментального наукового дослідження, спрямованого на формування організаційно-економічного механізму інклюзивної соціальної відповідальності як інструменту забезпечення сталого розвитку та зміцнення національної безпеки. Дослідження фокусується на визначенні актуальних тенденцій, домінант і бар'єрів у взаємодії інноваційного розвитку та соціальної відповідальності, розробці інституційно-орієнтованих і практико-адаптивних інструментів для гармонізації інтересів основних стейкхолдерів: бізнесу, держави, наукових й освітніх установ та громадянського суспільства.

Автори обґрунтовують методологічні підходи до розробки механізмів, що поєднують цілі смарт-розвитку, інклюзії, інновацій та безпеки в єдину управлінську логіку. Розкрито метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу, представлено моделі комунікаційних мереж та системи звітності з індикаторами соціальної відповідальності, запропоновано критерії оцінювання рівня інклюзивності HR-систем.

Монографія також містить рекомендації щодо стратегічного розвитку інклюзивних інновацій на засадах державно-приватного партнерства, підтримки малого підприємництва, особливо серед ветеранів, ВПО, біженців і шукачів притулку. Особлива увага приділена ролі ветеранських хабів як інструментів адаптації, ресоціалізації та економічної реінтеграції.

Матеріали монографії адресовані науковцям, експертам у сфері державного управління, економічної безпеки, соціальної політики, інноваційного розвитку, а також практикам, які реалізують програми підтримки сталого розвитку та соціальної інтеграції в умовах сучасних безпекових викликів.

УДК 005.35:351.754.7

ISBN 978-617-8511-30-2

© С. В. Філиппова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 5
ГЛАВА 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО СМАРТ-РОЗВИТКУ ТА ПОЄДНАННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ, ЕКОНОМІЧНИХ, ТЕХНОЛОГІЧНИХ І АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В ЄДИНУ ПІДСИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ 9
1.1 Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу 9
1.2 Метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки 28
1.3 Рекомендації щодо звітності суб'єктів інноваційної діяльності з соціальної відповідальності 72
1.4 Заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу 99
1.5 Інклюзивно-інноваційна трансформація системи управління персоналом підприємства: концепція, чинники, модель 146
ВИСНОВКИ ДО ГЛАВИ 1 191
ГЛАВА 2 МОДЕЛЮВАННЯ ЗМІНИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗМІСТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ РИЗИКОГЕННОЇ ЕКОНОМІКИ 194
2.1 Склад і процедури інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою та стратегією розвитку для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу 194
2.2 Напрями стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності на засадах взаємодії влади, бізнесу і громадськості..... 211

2.3 Заходи з інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку, ініційованого учасниками АТО, ветеранами, вимушено переміщеними особами (ВПО), біженцями та шукачами притулку в Україні 228
2.4 Системний підхід та інклюзивний базис компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства 238
2.5 Створення мережі ветеранських хабів: нові компетентності та навички як механізм адаптації і соціалізації ветеранів 259
ВИСНОВКИ ДО ГЛАВИ 2 273
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 276
ДОДАТКИ А, Б 281

ВСТУП

У колективній монографії представлені основні результати третього етапу фундаментальної науково-дослідної роботи на тему «Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці як активатор сталого смарт-розвитку та посилення національної безпеки» (номер державної реєстрації 0122U00740, строки виконання 01.02.2022 – 31.12.2024 рр.), яка здійснюється на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 29.12.2021р. № 1461.

Актуальність науково-дослідної роботи обумовлена прискоренням кризово-хвильової динаміки у соціально-економічних процесах постіндустріального суспільства, яке характеризується стрімкими технологічними та геополітичними змінами, що супроводжуються надскладними військовими, економічними та соціальними викликами.

Інновації можуть відігравати роль основного драйверу сталого розвитку економіки та посилення національної безпеки, тільки за умов забезпечення високого ступеню інтеграції та гармонізації інтересів основних стейкхолдерів: бізнесу, держави, науки та громадськості. У цьому контексті постає необхідність розробки методологічних підходів та впровадження у соціально-економічні відносини організаційно-економічних механізмів, що дозволять забезпечити баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та справедливістю і національною безпекою.

Представлені у монографії дослідження фокусуються на меті, яка полягає у визначенні методологічних основ, побудові модельних проєкцій ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку та посилення національної безпеки у сфері формування інклюзивної соціальної відповідальності. Важливими є також розробки заходів з відповідної модернізації змісту державної інноваційної політики, стратегії соціального розвитку щодо оптимізації законодавства, активізації державно-приватного

партнерства, підтримки розвитку підприємництва, вразливих верств населення та ветеранів.

Структура монографії відображає зміст вирішених за для досягнення основної мети дослідження завдань. В межах формування організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління на основі принципів сталого смарт-розвитку та поєднання управлінсько-організаційних, економічних, технологічних і адаптаційних заходів в єдину підсистему управління, були отримані такі наукові результати:

− обґрунтувано теоретико-методичні основи та розроблено організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу;

− визначено зміст методу гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки;

− представлено рекомендації щодо звітності суб'єктів інноваційної діяльності з соціальної відповідальності;

− розроблено заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу;

− надано характеристику змісту інклюзивно-інноваційної трансформація системи управління персоналом підприємства.

В межах моделювання зміни інституціонального змісту інноваційної політики та стратегії соціального розвитку в умовах інноваційної ризикогенної економіки:

− визначено склад і процедури інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою і стратегією соціального розвитку вирішення завдань подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу;

− обґрунтовано напрями стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності на засадах взаємодії влади, бізнесу і громадськості;

– визначено зміст заходів з інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку, ініційованого учасниками АТО, тимчасово переміщеними особами, біженцями та шукачами притулку в Україні;

– визначено інклюзивний базис компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства;

– представлено результати створення мережі ветеранських хабів як одного з елементів механізму адаптації і соціалізації ветеранів.

Представлені у монографії наукові результати сприятимуть формуванню стратегічного бачення майбутнього сталого та інклюзивного розвитку економіки, підвищенню ефективності державного регулювання соціально-економічних процесів, покращенню бізнес-середовища та забезпеченню високого рівня національної безпеки.

Монографію підготовлено колективом авторів:

- доктор екон. наук, професор Філиппова С.В., Національний університет «Одеська політехніка» – вступ, розділи 1.2, 1.3, 2.3 висновки, загальна редакція;
- доктор екон. наук, професор Бавико О.Є., Національний університет «Одеська політехніка» – вступ, висновки;
- доктор екон. наук, професор Єрмак С.О., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 1.1;
- доктор екон. наук, професор Башинська І.О., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 1.2;
- доктор екон. наук, професор Некрасова Л.А., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 2.1.
- доктор екон. наук, професор Продіус О.І., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 2.2;
- доктор екон. наук, професор Балан О.С., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 2.5.
- кандидат екон. наук, доцент Зайченко К.С., Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 1.4;

- здобувач ІІІ-го рівня вищої освіти (PhD) Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саіф, Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 1.5;
- здобувач ІІІ-го рівня вищої освіти (PhD) Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Національний університет «Одеська політехніка» – розділ 2.4.

У зборі, систематизації та обробці первинної інформації, підготовці проміжних аналітичних довідок, технічній редакції матеріалів, експертизі та апробації результатів дослідження приймали участь:

- здобувачі ІІІ (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (польові дослідження, експертиза): спеціальності 051 Економіка: Ковальов Ю.О., Лисаковський С.О.; спеціальності 073 Менеджмент: Ізотова М.С., Павленко А.В., Пашали Є.О., Паянов Є.Є., Синиця М.О., Сологуб О.С., Ущека Є.Ж., Филипов К.А.; спеціальності 076 Підприємництво та торгівля: Кіструга Ю.В., Реклізон Ю.І. Оршацький Д.В., Уразгільдяєв С.А.;
- здобувачі ІІ-го (магістерсього) рівня вищої освіти (польові дослідження): 051 Економіка: Афанасенко А.М., Маценко І.Г.; 073 Менеджмент: Войцеховський Р.Е., Перевозна М.О.; спеціальності 076 Підприємництво та торгівля: Зиріна Н.М., Побірський О.Г.

Автори дякують всім зацікавленим особам та рецензентам за можливі рекомендації та відгуки.

ГЛАВА 1
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО СМАРТ-РОЗВИТКУ ТА ПОЄДНАННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ, ЕКОНОМІЧНИХ, ТЕХНОЛОГІЧНИХ І АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В ЄДИНУ ПІДСИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ

1.1 Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу

Розвиток інноваційної економіки в умовах глобальних викликів та загроз, таких як війна, пандемії, кліматичні зміни, природні катаклізми, економічна нерівність, катастрофічний рівень ризику, вимагає впровадження кардинально нових підходів до управління інноваційними процесами. У цьому контексті особливої уваги набуває організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу, який має стати ключовим інструментом забезпечення сталого смарт-розвитку, зниження ризикогенності інноваційної діяльності та зміцнення національної безпеки шляхом ліквідації розриву між інноваціями і соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу.

А. Обґрунтування розриву між інноваціями і соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу. *Розрив між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу* – це невідповідність між темпами впровадження інновацій та рівнем усвідомлення й реалізації стейкхолдерами (компаніями, інвесторами, розробниками, споживачами та іншими сторонами) соціальних, етичних та екологічних зобов'язань, які повинні супроводжувати ці інновації.

Цей розрив має об'єктивну основу – він виникає через орієнтацію на економічну вигоду без належного врахування довгострокових наслідків для

суспільства, навколишнього середовища та соціальної рівності, що призводить до конфліктів інтересів, підвищення соціальної нерівності та екологічної деградації. Тобто розрив між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу є наслідком низки взаємопов'язаних чинників, які відображають допомогу між економічними, соціальними та екологічними перевагами.

Обґрунтування цього розриву можна викласти через такі аргументи:

1. Економічний фокус інновацій – більшість інноваційних проектів мають на меті отримання прибутку, що часто ставиться вище за соціальні чи екологічні дослідження. Стейкхолдери (інвестори, розробники, підприємства) орієнтуються на швидку комерціалізацію інновацій, що може призвести до нехтування питаннями соціальної відповідальності, як-от утримання трудових прав чи впливу на довкілля.

2. *Відсутність регулювання та стандартів* – недосконала нормативно-правова база із соціальної відповідальності в інноваційній діяльності може спричинити недостатню увагу до етичних аспектів. У багатьох країнах не існують чіткі вимоги чи стандарти, які регламентували інтеграцію соціальної відповідальності в процесі розробки та впровадження інновацій.

3. *Нерівномірність розподілу вигід і ризиків* – інновації часто створюють вигоди для обмеженого кола стейкхолдерів, тоді як соціальні та екологічні ризики несуть на собі ширші суспільні групи. Зокрема, цифрові інновації можуть призвести до зростання безробіття через автоматизацію, що впливає на соціально вразливі групи населення.

4. *Недостатня інформованість стейкхолдерів* – часто стейкхолдери недостатньо усвідомлюють важливість соціальної відповідальності або не розуміють її прямого впливу на довгострокову стійкість інновацій. Так, компанії можуть не отримати результати своїх дій для громад, у яких вони працюють, або для довкілля.

5. *Складність оцінки соціальної відповідальності* – вимірювання соціальної відповідальності є складним завданням, особливо в контексті

інновацій, які не мають усталеної практики використання. Це ускладнює розробку механізмів контролю та стимулювання відповідного ставлення до соціальних аспектів інновацій.

6. *Конфлікт короткострокових цілей стейкхолдерів і довгострокових цілей інноваційного процесу* – стейкхолдери часто орієнтуються на короткострокові результати (прибуток, успіх на ринку), не досягаючи довгострокових наслідків, таких як соціальна справедливість чи стійкість природних ресурсів. Цей конфлікт стає основою для ігнорування соціальної відповідальності у розробці та впровадження інновацій.

7. *Нерівність доступу до інновацій* – інновації часто стають доступними лише для певних груп населення, залишаючи інші групи (зокрема, малозабезпечені чи сільські громади) поза увагою. Це підсилює соціальну нерівність, після ті, хто залишається поза доступом до інновацій, підтримує менше можливостей для розвитку.

Відповідно, для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю *потрібно комплексне рішення*, яке передбачатиме:

– створення нормативно-правових рамок, які стимулюють соціально відповідальне інноваційне підприємництво;

– залучення широких верств суспільства до інноваційного процесу, аби забезпечити їхні потреби та вплив;

– розвиток інструментів оцінювання та звітності з питань соціальної відповідальності в контексті інноваційного процесу;

– освітня та просвітницька діяльність (освітні програми, просвітницькі заходи) для стейкхолдерів щодо значення і переваг соціальної відповідальності.

Б. Організаційно-економічний механізм формування соціальної відповідальності в умовах розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів. *Головними вимогами до механізму формування соціальної відповідальності* є врахування для зниження ризикогенності інноваційної економіки та посилення національної безпеки:

а) цілей і завдань сталого, інноваційного та смарт-розвитку економіки,

б) посилення зв'язку соціальної відповідальності інноваторів та виробників із державною інноваційною політикою і стратегією соціального розвитку.

Побудова організаційно-економічного механізму формування соціальної відповідальності в умовах розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів вимагає комплексного підходу, який інтегрує законодавчі, економічні, соціальні та освітні інструменти.

Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу – це система взаємопов'язаних інституційних, організаційних, економічних, соціальних та інноваційних інструментів, яка забезпечує гармонізацію інтересів учасників інноваційної діяльності на основі принципів сталого розвитку, інклюзивності та соціальної відповідальності, безпекоорієнтованості. Саме даний механізм концепуально і методологічно забезпечить перевищення соціально-економічним ефектом від використання результатів інноваційного процесу витрат на його організацію та здійснення. По суті *йдеться про структурно-функціональне моделювання місця соціальної відповідальності стейкхолдерів інноваційного процесу у сучасних процесах соціально-економічного розвитку та забезпечення національної безпеки, нову модель та засоби формування соціально-відповідальної поведінки суб'єктів інноваційного процесу, які охоплюватимуть не лише продуцентів інноваційної продукції, а й генераторів інноваційних ідей (розробників конструкцій, схем, технологій, процесів). До останніх відносяться власне інноватори – фізичні особи (у т.ч. дослідники, вчені тощо), а також не лише інноваційні підприємства, а й юридичні особи освітньо-наукової сфери –інноваційно-орієнтовані навчальні заклади та наукові установи, їх філії, об'єднання.*

Практично це для вирішення проблем сталого смарт-розвитку реалізує на трьох рівнях управління (макро-, мезо-, мікро-) система управлінсько-організаційних, економічних, технологічних і адаптаційних заходів.

Розроблений для цих рівнів алгоритм її інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою і стратегією соціального розвитку використовуватиме ефект синергії сталого смарт-розвитку для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу, інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку, ініційованого учасниками АТО, тимчасово переміщеними особами, біженцями та шукачами притулку в Україні, вирішення соціальних проблем суспільства (рис. 1).

Основними завданнями механізму є:

1) забезпечення сталого та інклюзивного розвитку через координацію інтересів стейкхолдерів, яке передбачає розробку механізмів для гармонізації інтересів різних учасників інноваційного процесу, таких як держава, бізнес, громадянське суспільство та наукові установи, та полягає у: а) створенні платформ для діалогу між стейкхолдерами, таких як громадські організації, робочі групи чи форуми, які дозволяють узгоджувати цілі інноваційних проєктів; б) врахування потреб вразливих груп населення (ветеранів війни, учасників АТО, внутрішньо переміщених осіб, біженців тощо); дотриманні принципів сталого розвитку, інтеграції екологічних, соціальних та економічних факторів у процес прийняття рішень; використанні ефекту взаємодії між стейкхолдерами для досягнення більшого соціально-економічного ефекту;

2) інтеграція соціальної відповідальності у державну політику та стратегії розвитку, яка зосереджена на системному впровадженні принципів соціальної відповідальності на всіх рівнях управління (макро-, мезо-, мікро-), та включає такі заходи: розробку нормативно-правових актів, що стимулюють соціально відповідальну поведінку суб’єктів господарювання; включення соціальної відповідальності до критеріїв державної підтримки інноваційних проєктів, через грантові програми, чи пільги; підвищення обізнаності про важливість соціальної відповідальності серед стейкхолдерів; адаптацію загальнонаціональних принципів до специфіки регіонального розвитку;

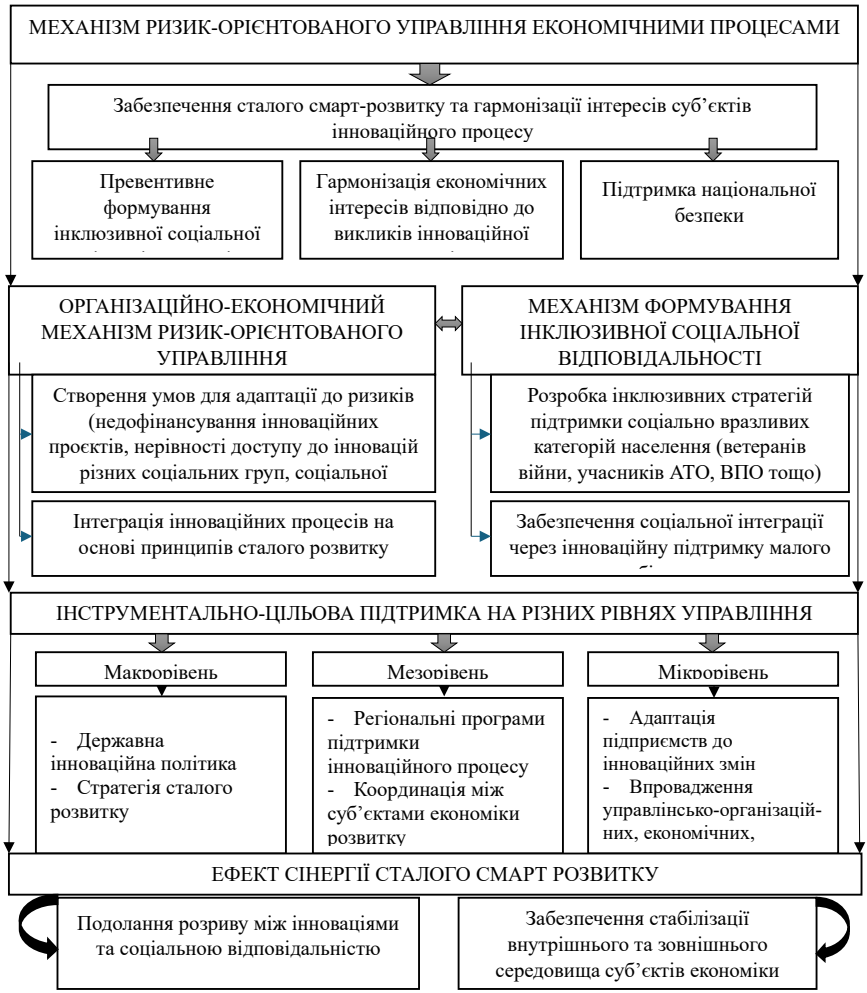


Рисунок 1 – Організаційно-економічний механізм ризик-орієнтованого управління формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу

3) стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності до впровадження соціально орієнтованих інновацій та інклюзивних бізнес-моделей, спрямоване на активізацію суб'єктів інноваційного процесу до створення рішень, які

мають позитивний соціальний вплив. Серед основних напрямів стимулювання можна виділити: фінансові інструменти, такі як впровадження грантів, кредитів на пільгових умовах для інновацій, що вирішують соціальні проблеми; визнання та заохочення у вигляді запровадження премій або відзнак для компаній, які успішно реалізують соціально-орієнтовані (інклюзивні) інновації; інкубатори соціальних інновацій, підтримка стартапів та ініціатив, що спрямовані на вирішення проблем інклюзії, охорони здоров'я, екології тощо; публічно-приватне партнерство, яке відбувається через залучення бізнесу до реалізації проєктів, орієнтованих на суспільні потреби;

4) моніторинг та оцінка соціальної відповідальності для мінімізації ризикогенності інновацій, які зосереджуються на створенні механізмів для постійного контролю за рівнем соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу та полягають у: розробці системи певних показників, формування індикаторів для оцінки впливу інноваційних проєктів на суспільство; виборі й застосуванні інструментів моніторингу, впровадження цифрових платформ для збору, аналізу та публікації даних щодо соціальної відповідальності стейкхолдерів; ефективному ризик-менеджменті, розробці механізмів ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних негативних наслідків інновацій; отриманні зворотнього зв'язку, регулярному проведенні опитувань громадськості та стейкхолдерів для оцінки їхнього задоволення результатами інноваційних проєктів.

Усі ці завдання інтегруються у підсистему управління, яка забезпечує ефективну підтримку державної інноваційної політики, сприяючи сталому розвитку та соціальній гармонії.

Основні *етапи побудови такого механізму* наступні:

1. Встановлення нормативно-правових рамок:

– Розробка законодавства, яке стимулює соціальну відповідальність стейкхолдерів у процесі створення та впровадження інновацій (обов'язкове врахування екологічного впливу чи соціальних наслідків), включаючи адаптацію норм міжнародного права до національних умов.

– Запровадження системи сертифікації та стандартів відповідальності, таких як ISO 26000 (соціальна відповідальність), для інноваційних підприємств, із чітким механізмом контролю їх виконання.

– Введення податкових пільг для компаній, які підтримують принципи соціальної відповідальності, та створення преференцій для участі в державних програмах.

2. Створення стимулів для бізнесу:

– Запровадження державних грантів та фінансування для проєктів, що поєднують інновації із соціальною відповідальністю (проекти «зелених» технологій чи соціальних стартапів), з метою підвищення мотивації для суб'єктів підприємництва.

– Створення платформи публічно-приватного партнерства для реалізації соціально орієнтованих інновацій, яка забезпечить доступ до спільного фінансування та ресурсів.

– Включення принципів економіки сталого розвитку до бізнес-стратегій, щоб бізнес розглядав соціальну відповідальність як чинник конкурентоспроможності та довгострокової стабільності.

3. Впровадження механізмів моніторингу та оцінки:

– Розробка метрик для оцінювання впливу інновацій на суспільство та довкілля (наприклад, соціальний та екологічний аудит), включаючи кількісні та якісні показники.

– Використання прозорих звітних механізмів, таких як ESG-звіти (екологія, соціальна сфера, управління), для оцінки ефективності інновацій у контексті соціальної відповідальності, а також їх регулярне оновлення.

– Впровадження індексів соціальної відповідальності для інноваційних компаній та стартапів, щоб сприяти підвищенню їх репутації на ринку.

4. Освіта та популяризація соціальної відповідальності:

– Підвищення обізнаності стейкхолдерів через освітні програми, тренінги, форуми, що демонструють вигоди соціально відповідальних підходів для бізнесу та суспільства.

– Створення інформаційних кампаній про необхідність соціальної відповідальності в інноваціях, орієнтованих на широку аудиторію, включаючи молодь та підприємців.

– Включення принципів етики та соціальної відповідальності до навчальних програм для менеджерів, інженерів, розробників, з акцентом на практичне застосування.

5. Активна взаємодія стейкхолдерів:

– Формування екосистеми співпраці між бізнесом, науковими установами, громадянським суспільством та державними органами, яка забезпечить спільну реалізацію цілей сталого розвитку.

– Залучення громад до участі в процесі розробки та впровадження інновацій через механізми громадських консультацій, опитувань та публічних обговорень.

– Створення механізмів зворотного зв'язку від споживачів щодо соціального та екологічного впливу інновацій, наприклад через цифрові платформи чи опитування.

6. Інтеграція сталого розвитку у стратегічні плани:

– Орієнтація на цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) як основа для визначення напрямів соціально відповідальних інновацій, адаптованих до локальних потреб.

– Розробка стратегій, які враховують баланс між економічною вигодою, екологічною стійкістю та соціальною справедливістю, а також формування відповідальних бізнес-моделей.

7. Використання технологій для підтримки соціальної відповідальності:

– Розробка цифрових платформ для моніторингу соціальної відповідальності компаній, з автоматизацією збору та аналізу даних.

– Використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування соціального та екологічного впливу інновацій, що дозволить краще управляти ризиками та планувати розвиток.

Імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності в контексті інноваційного процесу та забезпечення національної безпеки – це особливий етап, який сприяє гармонізації економічного розвитку, соціальної стабільності та екологічної стійкості, забезпечуючи баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства. Впровадження міжнародних стандартів стимулює створення інноваційних рішень, орієнтованих на сталий розвиток, підвищує довіру до бізнес-структур, знижує соціальні та екологічні ризики, а також формує сприятливе середовище для відповідального інвестування та міжнародного співробітництва. Це критично важливо для зміцнення національної безпеки, оскільки сприяє економічній незалежності, екологічній безпеці та соціальній згуртованості.

Схематично даний етап можна представити у такий спосіб (рис. 2).

Імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності здійснюється через *такі нормативно-правові документи*, як:

– міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності», який допомагає бізнес-структурам структурувати свою діяльність у цій сфері, надаючи єдине розуміння соціальної відповідальності та інструкції для всіх організацій. Він розроблений не тільки для бізнесу, але й для державних органів, профспілок і громадських організацій, визначаючи їхню відповідальність у взаєминах із зацікавленими сторонами. Стандарт враховує принципи Глобального договору ООН і адаптується до змін у суспільних очікуваннях та соціальних викликах. Соціальна відповідальність базується на повазі до правових норм, виконанні юридичних обов’язків та усвідомленні моральних зобов’язань перед суспільством. Незважаючи на відмінності між країнами та культурами, бізнес-структури мають дотримуватися універсальних цінностей, закріплених у міжнародних конвенціях, таких як Загальна декларація прав людини. Усвідомлення своєї соціальної відповідальності включає розуміння впливу діяльності на суспільство та навколишнє середовище, а також врахування очікувань зацікавлених сторін. Практична імплементація соціальної відповідальності не

завжди потребує радикальних змін у структурі організації, а може інтегруватися в існуючі системи управління. Дотримання соціально-відповідальних трудових відносин, особливо у сфері охорони праці, приносить організації значні переваги: покращення мотивації працівників, зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення репутації. Це також сприяє розвитку довіри серед інвесторів, партнерів і суспільства, створюючи стійке конкурентне середовище;

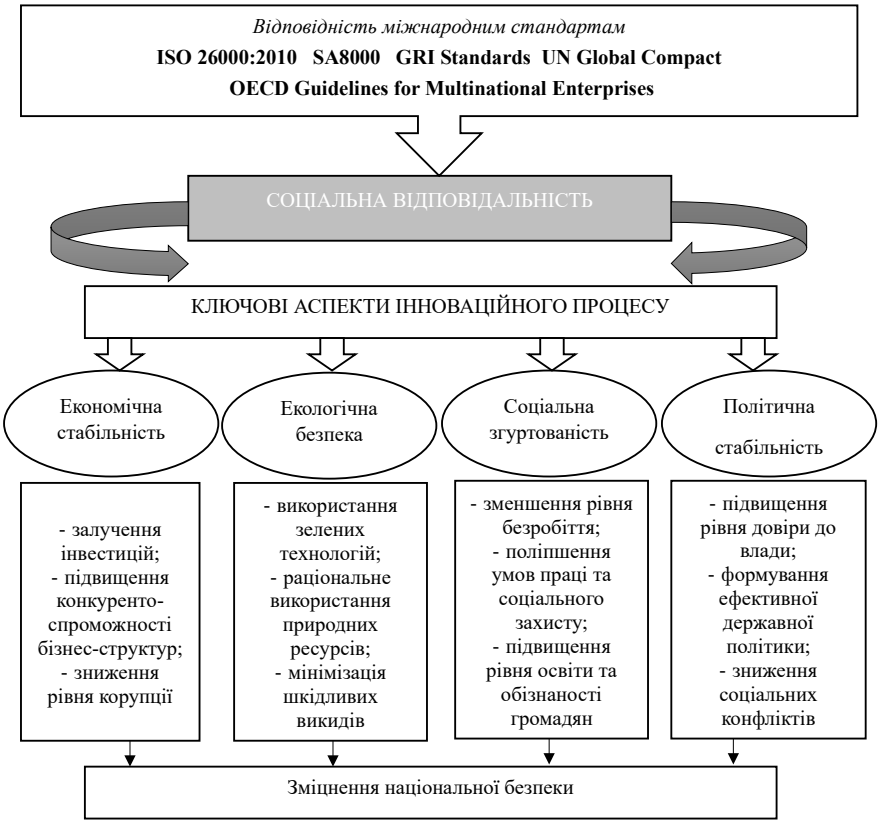


Рисунок 2 – Імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності в контексті інноваційного процесу та забезпечення національної безпеки

– міжнародний стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність», який є одним із найавторитетніших стандартів у сфері соціальної відповідальності, зосередженим на дотриманні прав працівників і створенні етичних умов праці. Він базується на міжнародних нормах, таких як Конвенції МОП, Загальна декларація прав людини та Конвенція ООН про права дитини. Стандарт SA8000 встановлює вимоги щодо заборони примусової та дитячої праці, забезпечення безпечних і здорових умов праці, справедливої оплати, свободи асоціації, а також недопущення дискримінації та надмірного робочого часу. Впровадження стандарту SA8000 є важливим кроком для організацій, що прагнуть не лише відповідати міжнародним нормам, а й підвищувати соціальну відповідальність бізнесу. Дотримання його принципів допомагає зміцнити довіру з боку працівників, споживачів і партнерів, що є ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку бізнес-структур. Крім того, сертифікація за стандартом SA8000 може підвищити конкурентоспроможність бізнес-структур на міжнародних ринках, сприяючи розвитку етичного бізнесу. У контексті національної безпеки імплементація SA8000 сприяє соціальній стабільності та зменшенню трудових конфліктів, що позитивно впливає на економічну та суспільну ситуацію в країні. Дотримання стандарту на державному рівні допомагає запобігати експлуатації працівників, сприяє розвитку гідних умов праці та підвищує рівень соціальної відповідальності підприємств. Це, своєю чергою, забезпечує більш гармонійний розвиток суспільства та зміцнює довіру громадян до інституцій та бізнесу.

– міжнародні стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є одним із найбільш визнаних інструментів нефінансової звітності, що допомагають організаціям оцінювати та публічно звітувати про свій вплив у сферах економіки, довкілля та соціальної відповідальності. Ці стандарти встановлюють прозорі вимоги до розкриття інформації щодо сталого розвитку, що дозволяє компаніям формувати довіру з боку суспільства та інвесторів. У контексті соціальної відповідальності GRI Standards охоплюють такі аспекти, як дотримання прав людини, умови праці, етичні бізнес-практики та вплив

бізнес-структур на громади. Імплементація стандартів GRI у діяльність організацій сприяє інтеграції принципів соціальної відповідальності в бізнес-моделі, що стимулює впровадження інновацій та підвищує ефективність корпоративного управління. Відкритість і прозорість звітності за стандартами GRI допомагають організаціям знижувати ризики, пов'язані з екологічними та соціальними проблемами, а також зміцнювати свою репутацію на глобальному ринку. Важливим аспектом є також можливість порівняння звітів різних компаній, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та поширенню найкращих практик відповідального бізнесу. У контексті забезпечення національної безпеки застосування стандартів GRI є важливим інструментом для формування стійкої економіки та соціальної стабільності. Прозоре розкриття інформації щодо екологічних і соціальних ризиків дозволяє державним органам, інвесторам та суспільству оперативно реагувати на виклики та загрози. Таким чином, GRI Standards не лише сприяють розвитку соціально відповідального бізнесу, а й допомагають мінімізувати корупційні ризики, покращують довіру громадян до державних та корпоративних інституцій і зміцнюють стратегічні основи сталого розвитку країни..

– рекомендації OECP для багатонаціональних компаній (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), які є важливим інструментом для забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, оскільки містить рекомендації урядів щодо етичної та сталого ведення діяльності транснаціональних компаній. Ці настанови охоплюють питання трудових відносин, прав людини, екологічної стійкості, прозорості корпоративного управління та боротьби з корупцією. Вони сприяють формуванню глобальної відповідальної бізнес-поведінки, що є ключовим елементом у забезпеченні довгострокової економічної безпеки держав. Імплементація Рекомендацій OECP у діяльність міжнародних та національних компаній сприяє впровадженню соціально-відповідальних практик, що підвищує рівень корпоративної культури та формує стійкі партнерські відносини між бізнесом і суспільством. Важливим аспектом цих настанов є механізм розгляду скарг

через національні контактні пункти (NCP), що дозволяє вирішувати конфлікти між підприємствами та зацікавленими сторонами. Це створює додаткові можливості для контролю за діяльністю корпорацій і запобігання негативному соціальному та екологічному впливу. Застосування Рекомендацій ОЕСР має стратегічне значення для національної безпеки, оскільки сприяє зниженню соціальних ризиків, забезпеченню економічної стабільності та підвищенню рівня інвестиційної привабливості країни. Дотримання цих стандартів допомагає державам ефективно управляти міжнародним бізнесом, зменшувати корупційні загрози та забезпечувати справедливі умови праці для громадян. Таким чином, ці настанови є важливим елементом міжнародної системи регулювання відповідального ведення бізнесу, що позитивно впливає на розвиток суспільства та економічну безпеку країни.

– ініціатива ООН для підтримки сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (UN Global Compact), що базується на десяти принципах у сфері прав людини, трудових стандартів, охорони довкілля та боротьби з корупцією є найбільшою світовою добровільною ініціативою, спрямованою на підтримку сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Вона об’єднує бізнес-структури, державні установи та громадські організації, які зобов’язуються дотримуватися десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, екології та боротьби з корупцією. Дотримання цих принципів допомагає підприємствам інтегрувати соціальну відповідальність у свою бізнес-стратегію та сприяє зміцненню їхньої репутації як етичних і надійних партнерів. Імплементація Global Compact відіграє важливу роль у розвитку інноваційних процесів і створенні більш відповідальної корпоративної культури. Компанії, які приєднуються до ініціативи, отримують доступ до міжнародних практик, інструментів та платформ для співпраці, що сприяє розширенню можливостей для сталого розвитку. Це також допомагає зміцнити національну безпеку, оскільки зменшує соціальну напруженість, сприяє економічній стабільності та впроваджує високі стандарти ведення бізнесу, які перешкоджають корупції та

недобросовісним практикам. Дотримання принципів UN Global Compact є важливим для національної безпеки, оскільки сприяє створенню прозорого бізнес-середовища, залученню міжнародних інвестицій та розвитку сталих економічних моделей. Крім того, ініціатива підтримує цілі сталого розвитку ООН (SDGs), що включають зменшення бідності, розвиток якісної освіти, захист довкілля та соціальну рівність. Таким чином, впровадження принципів Global Compact у національні політики та бізнес-стратегії сприяє побудові більш стійкої та безпечної держави, що відповідає викликам сучасного глобалізованого світу.

Впровадження стандартів соціальної відповідальності сприяє формуванню прозорого та етичного бізнес-середовища, що позитивно впливає на:

1) інноваційну діяльність через стимулювання розробки та впровадження екологічно чистих і соціально орієнтованих технологій;

2) довіру інвесторів шляхом підвищення інвестиційної привабливості бізнес-структур, які дотримуються міжнародних стандартів.

3) конкурентоспроможність через зміцнення позицій підприємств на глобальному ринку завдяки відповідності міжнародним вимогам.

До того ж й національна безпека залежить не лише від військової та економічної потужності держави, але й від рівня соціальної стабільності та сталого розвитку. Імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності забезпечує:

– зменшення соціальних ризиків, запобігання соціальним конфліктам через підвищення рівня соціального захисту громадян;

– екологічну безпеку, мінімізацію негативного впливу промислових підприємств на навколишнє середовище;

– економічну стійкість, підтримку підприємств, що дотримуються принципів соціальної відповідальності.

Проте, попри позитивні тенденції, існує низка викликів, що ускладнюють ефективне впровадження міжнародних стандартів соціальної

відповідальності в Україні, серед них:

1) недостатня нормативно-правова база. Відсутність чітких механізмів контролю за дотриманням стандартів, що призводить до низького рівня їх виконання. Багато норм міжнародного рівня не мають відповідних національних механізмів реалізації, що ускладнює їх застосування. Крім того, бракує стимулів для бізнесу, щоб добровільно дотримуватися цих стандартів;

2) низька обізнаність бізнес-структур. Недостатнє розуміння переваг соціально відповідальної діяльності, що знижує мотивацію бізнес-структур до дотримання міжнародних стандартів. Відсутність інформаційних кампаній та освітніх програм для підприємств призводить до обмеженого впровадження соціально відповідальних практик. Деякі бізнес-структури сприймають соціальну відповідальність як додаткові витрати, а не як інструмент довгострокового розвитку;

3) фінансові обмеження. Нестача ресурсів для реалізації відповідних ініціатив, що ускладнює впровадження інноваційних рішень у сфері соціальної відповідальності. Малий і середній бізнес особливо вразливий до фінансових бар'єрів, оскільки такі бізнес-структури не мають можливості інвестувати у дороговартісні заходи з відповідальності. Також відсутність доступних кредитних програм та фінансових інструментів ускладнює реалізацію проєктів сталого розвитку.

Для подолання зазначених викликів позитивними можуть виступити *такі перспективи розвитку*:

1) посилення державного регулювання й розробка законодавчих ініціатив, що стимулюють соціально відповідальну поведінку бізнес-структур. Для цього необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, включаючи впровадження чітких механізмів контролю. Також слід запровадити систему державного моніторингу виконання міжнародних стандартів. Розвиток партнерства між державними органами та бізнесом сприятиме ефективній імплементації соціальної відповідальності;

2) розвиток освітніх програм та підвищення рівня обізнаності щодо

міжнародних стандартів та переваг їх впровадження. Важливим кроком є інтеграція принципів соціальної відповідальності у навчальні програми університетів та бізнес-шкіл. Проведення семінарів, тренінгів та інформаційних кампаній сприятиме формуванню соціально відповідального мислення серед підприємців. Крім того, необхідно стимулювати обмін досвідом між українськими та зарубіжними компаніями;

3) залучення міжнародних організацій, співпраця з ООН, ЄС та іншими структурами для адаптації передового досвіду. Важливим є впровадження міжнародних грантових програм та проектів технічної допомоги для українських компаній. Спільні ініціативи з міжнародними партнерами дозволять налагодити кращі практики корпоративної соціальної відповідальності. Також варто розширювати участь України в глобальних рейтингах та індексах сталого розвитку;

4) фінансова підтримка бізнесу, створення державних і міжнародних програм фінансування для стимулювання соціально відповідальних ініціатив. Надання податкових пільг та фінансових стимулів для бізнес-структур, що впроваджують соціальні та екологічні ініціативи, стане ефективним мотиваційним інструментом. Банківські установи можуть розробити спеціальні кредитні програми для бізнесу, що відповідає стандартам сталого розвитку. Важливим є залучення інвестиційних фондів, орієнтованих на підтримку сталого розвитку та соціальних проєктів тощо.

Цей механізм відіграє ключову роль у формуванні стійкого інноваційного середовища, яке відповідає сучасним викликам глобальної економіки та сприяє розбудові соціально орієнтованого суспільства. Організаційно-економічний механізм є ключовим є для досягнення ефективного управління інноваційною діяльністю в умовах сталого розвитку та поєднує різні складові, які спрямовані на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика основних складових організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу

Назва складової	Сутність	Елементи	Функції
1	2	3	4
Інституційна	Включає створення та адаптацію правових і регуляторних механізмів, які забезпечують реалізацію принципів сталого розвитку, інноваційної активності та соціальної відповідальності.	- Нормативно-правова база, яка регулює соціальну відповідальність суб'єктів інноваційного процесу. - Інституції, які координують діяльність у сфері інновацій (державні органи, громадські організації, галузеві асоціації).	- Формування політик стимулювання інноваційної діяльності. - Контроль за виконанням нормативних актів.
Організаційна	Забезпечує створення інституційних і структурних умов для співпраці між усіма зацікавленими сторонами.	- Індустріальні кластери як базова платформа для інноваційної діяльності. - Механізми координації між учасниками (форуми, онлайн-платформи, партнерські програми).	- Забезпечення ефективної взаємодії між бізнесом, наукою, державою та громадськістю. - Управління ризиками у процесі інноваційної діяльності.
Економічна	Представляє фінансові та економічні інструменти, що стимулюють соціально відповідальні інновації.	- Податкові пільги для соціально відповідального бізнесу. - Фінансування інноваційних проектів через гранти та державно-приватне партнерство. - Податкові пільги для соціально відповідального бізнесу. - Фінансування інноваційних проектів через гранти та державно-приватне партнерство.	- Мотивація бізнесу до впровадження інклюзивних бізнес-моделей та соціально відповідальної поведінки. - Забезпечення ресурсної бази для реалізації інноваційних проектів.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Інноваційна	Має фокус на розробці та впровадженні нових технологій, які відповідають цілям сталого розвитку.	- Створення інноваційних хабів та лабораторій. - Впровадження смарт-технологій у виробництво та соціальні сфери.	- Підвищення ефективності виробничих процесів. - Зниження впливу економічної діяльності на екосистему.
Соціальна	Відповідає за інтеграцію інклюзії та соціальних пріоритетів (здоров'я, добробут, рівність) у процес управління інноваційною діяльністю.	- Програми корпоративної соціальної відповідальності. - Стратегії та пріоритети інклюзивного розвитку.	- Забезпечення соціальної підтримки стейкхолдерів. - Підвищення рівня соціальної довіри до інноваційних проектів.
Моніторинг та оцінка	Орієнтована на контроль за досягненням цілей соціальної відповідальності та ефективністю впровадження інновацій.	- Система показників для оцінки результатів (екологічний слід, соціальний вплив, економічна ефективність тощо). - Автоматизовані системи моніторингу та аналітики.	Оцінка відповідності діяльності поставленим цілям. Ідентифікація слабких місць і своєчасне коригування стратегій.

Завдяки інтеграції інституційних, організаційних, економічних, інноваційних, соціальних і моніторингових елементів, цей механізм створює передумови для досягнення високої результативності в управлінні та реалізації інновацій.

Ефективність механізму залежить від злагодженої роботи всіх складових, які сприяють взаємодії між стейкхолдерами, мобілізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Отже, реалізація організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу є важливим кроком до побудови сталого смарт-розвитку. Детально розроблені етапи впровадження цього механізму дозволяють гармонізувати інтереси стейкхолдерів, сприяти зниженню ризиків інноваційної діяльності та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Головними аспектами успіху є:

− створення нормативно-правового підґрунтя, яке стимулює соціальну відповідальність;

− інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії державного, регіонального та бізнес-управління;

− активна участь громадянського суспільства та бізнесу через публічно-приватне партнерство;

− впровадження сучасних технологій для моніторингу, оцінки та управління соціально відповідальною діяльністю.

Цей механізм забезпечує довгострокову синергію економічного зростання, екологічної стійкості та соціального добробуту. Його впровадження сприятиме зміцненню довіри між суб'єктами інноваційної діяльності, підвищенню репутації українських підприємств на міжнародному ринку, а також створенню умов для більш справедливого й інклюзивного суспільства.

1.2 Метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки

Сучасна економіка характеризується глобальними викликами, що вимагають нових підходів до забезпечення сталого розвитку, інноваційної активності та національної безпеки. В умовах посилення конкурентної боротьби між країнами та регіонами особливого значення набуває пошук ефективних механізмів та методів гармонізації інтересів різних суб'єктів інноваційного процесу, спрямованих на досягнення цілей сталого смарт-розвитку. Індустріальні кластери як організаційна форма співпраці бізнесу, науки, влади та громадськості виступають потужним інструментом реалізації таких механізмів.

Індустріальні кластери (ІК) є відносно новою формою економічної організації. У багатьох розвинених країнах вони довели свою значну роль у формуванні та забезпеченні економічної безпеки країни та її територій, покращенні добробуту та безпеки людей [1]. Вони забезпечують платформу для обміну знаннями, формування партнерських відносин, спільного вирішення проблем та реалізації інноваційних проєктів. Крім того, вони сприяють розвитку локальних економік та підвищенню їх конкурентоспроможності, що є важливим елементом національної стратегії сталого розвитку.

У контексті викликів інноваційної економіки виникає необхідність враховувати потреби сталого розвитку та національної безпеки. Це обумовлює *необхідність розробки організаційно-економічних механізмів, які базуються на інтеграції цілей сталого розвитку та зміцнення національної безпеки в стратегічні плани індустріальних кластерів.* Важливим аспектом та науковим підґрунтям цього є виникнення синергетичного ефекту, що виникає в результаті співпраці між різними суб'єктами інноваційної діяльності, об'єднаними спільними інтересами.

Аргументів на користь цього висновку кілька:

По-перше, особливості механізму. Важливо відрізняти кластери від інших бізнес-об'єднань, зокрема від галузевих бізнес-асоціацій. Більшість галузевих бізнес-асоціацій спрямовані на лобіювання спільних бізнес-інтересів своїх членів, таких як фіскальні та інші галузеві преференції. У рідкісних випадках у їхньому порядку денному та стратегіях є орієнтир на підвищення конкурентоспроможності через кращу виробничу співпрацю, міжнародну кооперацію, експорт, інновації та діджиталізацію. Усе вищезазначене відрізняє кластери від інших бізнес-об'єднань. Однак ефективне довгострокове функціонування індустріальних кластерів можливе лише за умови, якщо стратегія базується на принципах сталого розвитку: екологізації, циркулярної економіки, управління ресурсами, використання відновлюваних джерел, смартизації бізнес-процесів тощо [2].

По-друге, зелений промисловий розвиток є одним із найважливіших питань сталого розвитку, бо індустріалізація та урбанізація зазвичай взаємодіють. Відомо, що промисловий сектор є рушієм зростання національної економіки. Водночас він також є основним джерелом глобального впливу на довкілля, зокрема викидів вуглецю, ресурсів та критичних забруднювачів. Важливо розуміти, що нехтування превентивними засобами екологічного управління безпекою окремими підприємцями може призвести до непоправної шкоди для здоров'я та життя людей. Таким чином, сучасність вимагає створення нової економічної системи – екологічного індустріального кластеру. Підприємства всіх рівнів мають суттєві сумніви щодо доцільності участі в Екологічному індустріальному кластері (ЕІК), оскільки пандемія COVID-19 негативно вплинула на їхню діяльність, і вони не мають додаткових фінансових ресурсів для ризиків. Проте багато керівників зацікавлені в диверсифікації, нових ринках та міжнародній співпраці.

По-третє, окрім вищезазначеного, два фактори значно впливають на світову економіку, змінюючи існуючі закони та принципи:

1) війна в Україні призвела до значної міграції населення, включаючи малі та середні підприємства. Найбільшу кількість мігрантів прийняла Німеччина (станом на кінець 2024 – 1,178 мільйонів осіб) [3]. Багато з біженців не лише залишили свої домівки, але й перенесли свій бізнес за кордон, намагаючись зберегти економічну активність та адаптуватися до нових умов. Це явище сприяло розвитку транснаціональної підприємницької діяльності, але також поставило перед підприємцями низку викликів, таких як адаптація до нових регуляторних умов, пошук нових ринків збуту та інтеграція у місцеві бізнес-спільноти.

Крім того, країни, що прийняли українських біженців, отримали нові можливості для розвитку малого та середнього підприємництва за рахунок залучення кваліфікованих фахівців і нових ідей. Однак це також вимагало від урядів приймаючих країн впровадження спеціальних програм підтримки, спрямованих на полегшення процесу реєстрації бізнесу, доступу до

фінансових ресурсів і налагодження комунікації між місцевими та українськими підприємцями;

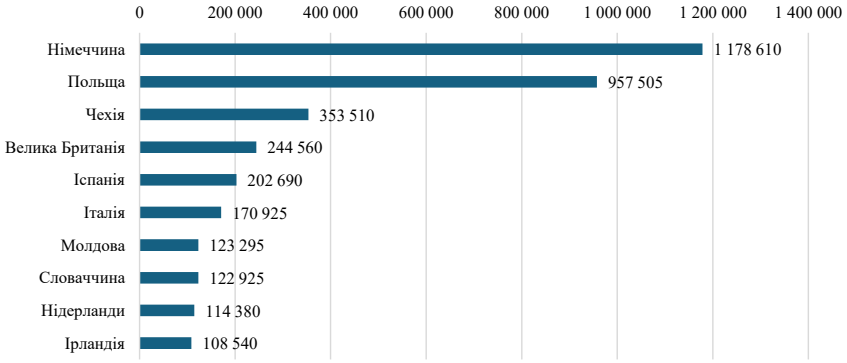


Рисунок 1 – ТОП-10 країн за кількістю біженців з України, зареєстрованих у Європі та Азії з лютого 2022 року *(джерело: побудовано за даними [3])*

2) пандемія COVID-19 призвела до втрати прибутковості бізнесу і навіть закриття багатьох підприємств [4]. Багато МСП ніколи не повернуться до бізнесу, але навчання у кластері може допомогти їм розпочати діяльність без значних фінансових інвестицій.

Враховуючи ці аргументи, можна визначити, що *метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки в умовах війни в Україні та післявоєнного відновлення* полягає у створенні системи взаємодії між урядом, бізнесом, наукою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами для координації зусиль, ресурсів та інноваційних рішень, спрямованих на відбудову економіки, зміцнення національної безпеки та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Метод базується на адаптивному підході, що враховує виклики воєнного стану, швидкі зміни у потребах суспільства та глобальних ринках, а також інтеграцію новітніх технологій у відновлювальні процеси.

Основними характеристиками методу гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки в умовах війни в Україні та післявоєнного відновлення є:

1) *інституційна координація*, яка передбачає створення платформ співпраці між державними установами, бізнесом, науковими установами та міжнародними організаціями. Ці платформи виконують функції узгодження стратегічних цілей, забезпечення прозорості процесів та інтеграції зусиль для реалізації інноваційних проєктів;

2) *інтегративність*, яка передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та реалізації спільних проектів. Інтегративність забезпечує об'єднання ресурсів, знань і досвіду бізнесу, наукових установ, органів влади та громадськості задля досягнення спільних цілей. Вона вимагає розробки прозорих механізмів співпраці, що враховують інтереси кожної сторони, сприяють встановленню довіри та підвищують рівень взаємної відповідальності. Завдяки інтегративності досягається синергетичний ефект, що дозволяє створювати інновації, ефективно вирішувати соціальні та екологічні проблеми, а також посилювати конкурентоспроможність регіональних і національних економік;

3) *цільова орієнтація*, яка зосереджує увагу на досягненні чітко визначених цілей сталого розвитку. До таких цілей належать екологічна стійкість, яка сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь; соціальна рівність, яка забезпечує доступність інноваційних досягнень для всіх верств населення; економічне зростання, яке створює нові робочі місця, збільшує доходи та підвищує добробут. А також фокусування на ключових потребах суспільства в умовах війни та післявоєнного відновлення, таких як відбудова зруйнованих об'єктів інфраструктури, соціальна реінтеграція внутрішньо переміщених осіб, підтримка малого та середнього бізнесу й зміцнення обороноздатності країни. Цільова орієнтація допомагає суб'єктам

інноваційного процесу фокусувати зусилля на ключових пріоритетах і досягати високих результатів;

4) *синергія*, що передбачає досягнення ефекту, коли результат співпраці перевищує суму індивідуальних зусиль окремих суб'єктів. Це можливе завдяки обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що дозволяє створювати більш ефективні рішення. Синергія є важливим елементом кластерної моделі, оскільки вона стимулює інновації, прискорює процеси впровадження нових технологій та сприяє формуванню конкурентних переваг на міжнародних ринках;

5) *гнучкість*, яка забезпечує здатність адаптуватися до змінних умов середовища, нових викликів та непередбачуваних ситуацій. Це особливо важливо в умовах інноваційної економіки, де технології та ринкові умови змінюються надзвичайно швидко. Гнучкість дозволяє суб'єктам кластерів оперативно реагувати на виклики, впроваджувати нові ідеї, мінімізувати ризики та залишатися конкурентоспроможними.

6) *безпековий фокус*: безпековий фокус спрямований на врахування ключових аспектів національної безпеки та оборони, таких як енергетична незалежність та енергоефективність, раціональне природокористування, кібербезпека, захист критичної інфраструктури та забезпечення соціальної стабільності. Інноваційні рішення, розроблені в рамках індустріальних кластерів, повинні відповідати вимогам безпеки й після припинення або скасування воєнного стану в Україні, що гарантуватиме їхню надійність та ефективність. Крім того, безпековий фокус передбачає врахування можливих ризиків, пов'язаних з глобальними викликами, такими як зміни клімату або геополітична нестабільність.

Враховуючи це, саме індустріальний парк може стати потенційним рушієм та потужним механізмом для одночасного системного стимулювання інноваційного розвитку, забезпечення стійкості бізнесу, диверсифікації виробничої діяльності та інтеграції підприємств у екологічні індустріальні кластери. Це дозволить підприємствам та іншим стейкхолдерам інноваційного

процесу ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати принципи циркулярної економіки, зменшувати вплив на довкілля та посилювати свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Такий підхід базується на поєднанні принципів сталого розвитку, сучасних цифрових технологій та співпраці між учасниками кластеру, що сприяє створенню синергії, оптимізації ризиків та формуванню екологічно орієнтованої економічної системи.

Індустріальні кластери є порівняно новою формою економічної організації. Зростання зацікавленості наукової спільноти цим явищем почалося після виходу праць Майкла Портера, які підкреслюють ключову роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності країн і регіонів.

Досить глибокі дослідження індустріальних кластерів (ІК) представлені іноземними вченими. Японські автори [5] проаналізували 90 попередніх досліджень, використовуючи концепцію екосистем, і виділили чотири основні наукові підходи. Перший підхід – це перспектива промислової екології, яка базується на ідеї промислових екосистем. Другий підхід розглядається через призму бізнес-екосистем. Цей підхід ґрунтується на теорії організаційних меж. Деякі впливові вчені приділяють увагу управлінню платформами, що є третім підходом. Четвертий підхід – це багатостейкхолдерна мережа, яка сприяє динамічному аналізу поведінкових взаємозв’язків на основі теорії соціальних медіа.

Публікація [6], що є результатом співпраці Організації Об’єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), Світового банку та Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, переосмислює промислові екопарки на основі досвіду, набутого з початку рамкового проєкту у 2017 році, адже створення промислових екопарків виявилося ефективним способом поєднання промислової діяльності з комерційними й інфраструктурними послугами.

Група фінських науковців [7] визначає промисловий екопарк як бізнес-спільноту підприємств у реальному секторі економіки й послуг, які прагнуть

покращити екологічну та економічну ефективність шляхом співпраці у вирішенні екологічних і ресурсних проблем. Наголошується на досягненні колективних вигод, які перевищують кількість індивідуальних вигод, які кожен учасник може отримати лише шляхом оптимізації власної діяльності.

Останні дослідження іноземних авторів усе частіше зосереджуються на екологізації екокластерів як інструменті впровадження циркулярної економіки [8] або на розвитку екологічно-індустріальних парків [9; 10]. Водночас такі питання, як участь компаній в ІК і розрахунок доцільності ухвалення управлінських рішень, майже не досліджуються, за винятком впливу COVID-19 [11].

У Європі налічується близько 2 950 кластерів, тобто регіональних концентрацій учасників у відповідних галузях. Економічна діяльність, пов'язана з європейськими кластерами, охоплює до 39% робочих місць і до 55% фондів заробітної плати ЄС. На відміну від відносин промислової кооперації в традиційних галузях, які практикувалися задовго до виникнення кластерів, кластери набагато інноваційніші – 87% усіх патентів у ЄС створюються компаніями, які є членами кластерів. Крім того, внесок кластерів у зовнішньоекономічну діяльність значний – 50% експортних галузей також належать до кластерів.

Згідно з European Cluster Panorama 2021 [12], у період 2010–2013 років у деяких секторах і регіонах ЄС 33,3% кластерних фірм показали зростання зайнятості понад 10%, тоді як поза кластерами таких результатів досягли лише 18,2% фірм.

У Китаї перші індустріальні парки були створені у 1980-х роках [13]. Наразі їх налічується 375, і в них акумулюється близько 25% усіх прямих іноземних інвестицій. Водночас парки забезпечують Китаю близько 15% товарного експорту та понад 4 мільйони робочих місць.

У Південній Кореї налічується 1 200 індустріальних парків. Вони забезпечують 80% національного експорту, 70% промислового виробництва і 50% зайнятості в промисловості [14].

У Туреччині за останні 30 років було створено 346 індустріальних парків, у яких зосереджено понад 80% прямих іноземних інвестицій. Розвиток екологічно-індустріальних парків є новою концепцією, яка поширюється в Туреччині як модель сталого розвитку [15]. У промислових парках Туреччини діє понад 50 000 резидентних компаній. Вони створили понад 1 мільйон робочих місць і, за оцінками експертів, забезпечили зростання ВВП та експорту більше ніж утричі.

У результаті у 2013 році Туреччина, яка десятиліттями була боржником МВФ, повернула організації останній транш, повністю погасивши свій борг.

У Польщі є 77 індустріальних і технологічних парків у 14 спеціальних економічних зонах. Майже всі вони були засновані у другій половині 1990-х років [16]. Протягом наступних 10 років реальний ВВП країни зріс на 50%, а експорт майже потроївся. Загальна кількість робочих місць, створених у СЕЗ, досягла 186 тисяч. Водночас у парки було інвестовано понад 20 мільярдів євро.

Згідно з European Observatory for Clusters and Industrial Change [17], підтримка кластерів у 29 європейських країнах, включаючи глибокий аналіз 30 національних і 55 регіональних програм, свідчить, що індивідуальні політики та стратегії підтримки кластерів поширені в Європі та світі.

Варто зазначити, що індустріальний парк та індустріальний кластер – це різні поняття, хоча їх можна взаємопов'язувати.

Індустріальний парк – це фізична територія або інфраструктура, створена для розміщення підприємств, зазвичай в одній галузі або з подібними потребами [18]. Основна мета – забезпечити сприятливі умови для роботи підприємств, такі як логістика, доступ до ресурсів, енергозабезпечення, знижені витрати завдяки спільному використанню інфраструктури.

Індустріальний кластер – це мережа взаємопов'язаних підприємств, установ та організацій, які співпрацюють у певній галузі, об'єднані спільними інтересами, навіть якщо вони не знаходяться в одній локації. Основна мета – підвищення конкурентоспроможності шляхом обміну знаннями, інноваціями, співпраці у виробництві чи дослідженнях.

Кластери часто базуються на концепціях Майкла Портера і зосереджені на довгостроковій конкурентоспроможності.

Головна різниця між кластером та індустріальним парком:

– індустріальний парк фокусується на фізичній інфраструктурі.

– індустріальний кластер орієнтований на економічну та соціальну взаємодію між учасниками.

Отже, вважаємо, що *поняття «індустріальний кластер» більш відповідає потребам цього дослідження, проте саме через географічну приналежність підприємств, що входять до його складу, доцільно розглядати його також як форму територіально організованого співробітництва*. Це підкреслює важливість просторової концентрації учасників кластеру для досягнення синергії, оптимізації ресурсів і ефективного впровадження принципів сталого розвитку.

Екологічний індустріальний кластер є ефективним інструментом сталого розвитку та добробуту країни й людей, а також забезпечує компаніям значні вигоди від участі в ньому, а саме синергійний ефект, економію ресурсів, насамперед фінансових. Формування і розвиток кластерів є ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій і активізації процесу інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Інтеграція у такі ланцюги дозволяє компаніям підвищити технологічний рівень, розширити інновації для отримання значних конкурентних переваг, збільшити глибину переробки продукції та додану вартість. Цьому сприяють такі фактори, як отримання та впровадження найновішого обладнання та технологій, доступ до сучасних методів управління і організації виробництва, спеціальних знань, а також достатні можливості для виходу на міжнародні ринки.

Індустріальні кластери та парки відіграють важливу роль у стимулюванні економічного розвитку, створенні сприятливого середовища для бізнесу та забезпеченні сталого розвитку територій. Вони стають платформою для співпраці підприємств, наукових установ і місцевої влади, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та розбудову

сучасної інфраструктури. Рис. 2 демонструє основні цілі створення індустріальних кластерів, визначені в процесі опитування, що відображає їхній стратегічний вплив на економіку регіонів.

Результати дослідження *(див. рис. 2)* демонструють, що індустріальні кластери є багатофункціональним інструментом, здатним вирішувати широкий спектр завдань, від стимулювання економічного зростання до диверсифікації економіки та розвитку туристичного потенціалу. Найвищий пріоритет надається економічним і соціальним завданням, що вказує на стратегічну важливість кластерів для стійкого розвитку територій. Це підтверджує доцільність їх створення як механізму інтеграції інновацій, інвестицій і співпраці між бізнесом, наукою та владою.

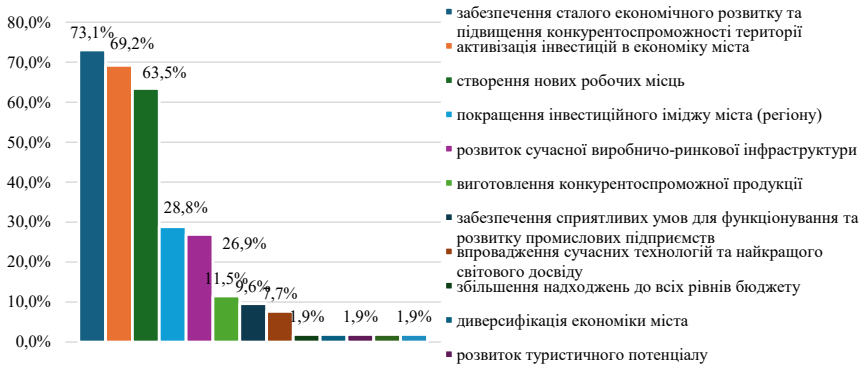


Рисунок 2 – Основна мета створення індустріального кластеру (парку)

Індустріальні кластери можуть відігравати ключову роль у сталому розвитку завдяки їх можливостям об’єднати ресурси, знання та технології для досягнення загальної мети стійкості. Їх можна використовувати як платформи сталого розвитку, технологічну основу національної безпеки за умов застосування принципів сталого розвитку та безпекоорієнтованості управління інноваційним розвитком.

А. Індустріальні кластери як платформи сталого розвитку.

1. Розвиток регіональної економіки. Індустріальні кластери створюють можливості для економічного зростання на регіональному рівні. Вони стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, створюють нові робочі місця та залучають інвестиції. Зосередження підприємств у межах парку дозволяє економити ресурси та покращувати інфраструктурну підтримку, що сприяє підвищенню регіональної економічної стабільності.

2. Створення екологічно орієнтованих виробництв. Індустріальні кластери можуть використовувати концепцію "екологічної промислової симбіозу", коли відходи одного підприємства стають ресурсом для іншого. Це дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність виробничих процесів. Крім того, парки стимулюють підприємства впроваджувати екологічні стандарти та розробляти "зелені" технології.

3. Забезпечення стійкої інфраструктури. Індустріальні кластери надають стійку та надійну інфраструктуру, яка включає логістику, енергетичне забезпечення, системи водопостачання та утилізації відходів. Завдяки цьому підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси та впроваджувати нові технології. Наприклад, індустріальні парки можуть включати відновлювані джерела енергії, такі як сонячні панелі або вітрові турбіни, що допомагає скорочувати викиди парникових газів.

4. Спільне використання ресурсів. Однією з переваг індустріальних кластерів є можливість спільного використання ресурсів, що включає загальну логістичну інфраструктуру, мережі постачання енергії та управління відходами. Це знижує витрати на утримання інфраструктури для окремих підприємств і сприяє сталому використанню ресурсів.

5. Підтримка інноваційних технологій. Індустріальні кластери надають платформу для впровадження інновацій, оскільки підприємства можуть скористатися спільними дослідницькими центрами та технологічними ресурсами. Це сприяє швидшому розвитку нових продуктів і технологій, які відповідають вимогам сталого розвитку. Також, парки можуть співпрацювати

з університетами та дослідницькими установами для створення інноваційних рішень.

Відомим прикладом є Калундборзький індустріальний парк в Данії (Kalundborg Industrial Symbiosis) [19], який став одним з піонерів промислової симбіозу. Підприємства обмінюються відходами, парою, водою та іншими ресурсами, що дозволило значно знизити екологічний вплив виробництва і водночас скоротити витрати. Цей парк став моделлю для сталого розвитку і прикладом для багатьох інших регіонів. Основні характеристики Калундборзького індустріального парку – це:

1. Промисловий симбіоз. Підприємства співпрацюють, використовуючи відходи одних як ресурси для інших. Наприклад, тепло, яке утворюється на місцевій електростанції, використовується для обігріву будинків і в процесах інших підприємств.

2. Економічна та екологічна вигода: зменшення витрат на утилізацію відходів; економія ресурсів завдяки повторному їх використанню; зниження впливу на довкілля через скорочення викидів CO_2 та інших забруднювачів.

3. Учасники парку: Калундборзька електростанція, нафтопереробний завод, фармацевтичні компанії, виробництво гіпсу тощо.

4. Принципи сталого розвитку: співпраця базується на принципах циркулярної економіки; активне використання відновлюваних і вторинних ресурсів.

Калундборзький парк став зразковим прикладом для створення екологічних індустріальних кластерів у всьому світі. Він демонструє, як інтеграція бізнесу в єдину систему може сприяти сталому розвитку, забезпечуючи економічну ефективність і збереження довкілля.

Б. Принципи сталого смарт-розвитку для індустріальних кластерів

Принципи можна розділити на дві великі групи, а саме:

Перша група: забезпечення економічної, екологічної та соціальної рівноваги. Індустріальні кластери, що функціонують у межах сталого смарт-розвитку, прагнуть досягти рівноваги між трьома основними аспектами

стійкості:

а) економічна рівновага. Кластери забезпечують економічну стабільність регіону через збільшення обсягів виробництва, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності. Спільне використання ресурсів дозволяє знизити витрати та підвищити економічну ефективність.

б) екологічна рівновага. У межах кластерів впроваджуються заходи для зниження негативного впливу на навколишнє середовище, такі як зменшення викидів забруднюючих речовин, скорочення використання невідновлюваних ресурсів та переробка відходів. Це також включає впровадження екологічно безпечних виробничих процесів та підтримку циркулярної економіки.

в) соціальна рівновага. Індустріальні кластери створюють сприятливі умови для працівників, такі як безпечне робоче середовище, справедлива оплата праці та можливості для професійного розвитку. Кластери сприяють розвитку місцевої громади, залучаючи місцеві ресурси та підтримуючи соціальні проекти.

Друга група: використання сучасних технологій для сталого управління: застосування технологій є ключовим фактором для досягнення сталого смарт-розвитку в індустріальних кластерах:

а) моніторинг виробничих процесів. Використання сенсорів та систем інтернету речей дозволяє в режимі реального часу збирати дані про споживання ресурсів, викиди та інші параметри виробництва. Це дає можливість оперативно реагувати на відхилення і забезпечувати оптимальне використання ресурсів.

б) автоматизація та штучний інтелект. Використання AI для автоматизації виробничих процесів підвищує ефективність, знижує витрати і мінімізує вплив людського фактору. Наприклад, AI-системи можуть прогнозувати несправності обладнання і допомагати в оптимальному плануванні.

в) цифрові платформи управління. Цифрові платформи дозволяють інтегрувати всі процеси в кластері в єдину систему — від управління

ресурсами до моніторингу екологічного впливу, що підвищує прозорість і ефективність взаємодії між учасниками кластера.

г) енергозбереження та відновлювана енергія. Кластери активно використовують відновлювані джерела енергії, такі як сонячні панелі або вітрові турбіни, що сприяє скороченню залежності від традиційних джерел і допомагає досягти кліматичних цілей.

В. Управлінсько-організаційні заходи для індустріальних кластерів.

Для координації діяльності підприємств у межах індустріального кластера необхідно створити ефективну систему управління, яка забезпечить інтеграцію всіх учасників та максимізує їх синергійний ефект. Така система управління має на меті створити умови для оптимізації використання ресурсів, ефективного розподілу обов'язків між учасниками та координації їхніх зусиль для досягнення загальних цілей розвитку. Важливо, щоб підприємства в межах кластера мали можливість використовувати спільну інфраструктуру, такі як логістичні центри, науково-дослідницькі бази та технологічні платформи, що дозволяє знижувати витрати на утримання цих ресурсів та підвищувати ефективність виробничих процесів. Крім того, спільне використання інфраструктури та участь у кластері сприяє активному обміну знаннями, новими технологіями та інноваційними рішеннями, що підвищує рівень компетентності всіх учасників.

Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, які входять до складу кластера, необхідно створювати гнучкі та адаптивні управлінські структури. Ці структури повинні бути здатними швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи економічні, технологічні, соціальні та регуляторні зміни, що можуть впливати на діяльність підприємств. Адаптивність таких структур дозволяє знижувати ризики, що виникають в умовах невизначеності, швидко впроваджувати інновації та використовувати нові можливості ринку. Управлінські структури повинні мати вбудовані механізми аналізу ризиків та гнучкого планування, що дозволить своєчасно приймати рішення про необхідні зміни у стратегії

розвитку підприємства чи кластера в цілому.

Впровадження цих управлінсько-організаційних заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності індустріальних кластерів та забезпечує ефективну координацію всіх виробничих процесів, що відбуваються в межах кластера. Це дозволяє не лише створювати синергію між учасниками, але й сприяти загальному стійкому розвитку регіону, де розташований кластер. Завдяки такій координації підвищується економічна ефективність, зростає інноваційна активність підприємств, покращуються умови для сталого економічного та соціального розвитку регіону. Важливою частиною успішного функціонування кластера є постійна взаємодія підприємств із місцевою громадою та навчальними закладами, що забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів і підтримує екологічні та соціальні ініціативи, що відповідають принципам сталого розвитку.

Для забезпечення сталого розвитку індустріальних кластерів необхідно реалізувати систему заходів, що спрямовані на підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. *Заходи для індустріальних кластерів пропонується застосовувати як: управлінсько-організаційні, економічні, технологічні і адаптаційні*:

1. Управлінсько-організаційні заходи – це:

– створення координаційних центрів кластерів для забезпечення синергії дій та розвитку його учасників;

– формування ефективних механізмів управління ризиками з урахуванням сучасних викликів;

– запровадження гнучких організаційних структур, що дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

2. Економічні заходи – це спрямоване на стимулювання інвестицій у розвиток індустріальних кластерів використання різних економічних інструментів, які мають забезпечити стабільний розвиток кластеру, підвищити його конкурентоспроможність на ринку. Це – податкові пільги, що включають звільнення від податків на певний період або зниження ставок податку для

нових підприємств, які входять до складу кластера. Це створює сприятливі умови для залучення інвесторів, стимулюючи розвиток нових технологій, підвищення рівня зайнятості та економічного зростання в регіоні. Додатково, фінансова підтримка може включати субсидії на закупівлю обладнання, гранти для впровадження інновацій, а також дешеві кредити для модернізації інфраструктури, що сприяє активному розвитку підприємств у кластері (табл.1).

Оскільки метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки полягає у впровадженні системного підходу до координації цілей і завдань різних учасників процесу, то системне запровадження економічних заходів дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку індустріальних кластерів.

Таблиця 1 – Економічні заходи для розвитку еко-індустріальних кластерів

Економічні заходи		Зміст заходу
Мета застосування	Тип заходу	
1	2	3
1. Стимулювання інвестицій у розвиток індустріальних кластерів	Податкові пільги	Запровадження зниженої ставки податку на прибуток для підприємств-учасників кластерів.
		Надання податкових канікул для новостворених підприємств у кластерах на початковому етапі їх діяльності.
		Виключення витрат на дослідження та розробки (R&D) зі складу оподатковуваного доходу.
	Фінансова підтримка	Надання субсидій для покриття витрат на впровадження інновацій та екологічних рішень.
		Створення державних фондів підтримки кластерів, спрямованих на фінансування інфраструктурних та виробничих проектів.
		Забезпечення підприємств доступними кредитними лініями з пільговими умовами для реалізації кластерних ініціатив.
	Залучення прямих іноземних інвестицій	Проведення міжнародних конференцій, виставок та презентацій потенціалу кластерів.
		Налагодження партнерств з міжнародними фінансовими установами та фондами.

Продовження табл. 1

1	2	3
2. Оптимізація витрат на управління ризиками	Колективне управління ризиками	Формування страхових фондів, спільних для підприємств кластеру, для покриття ризиків (екологічних, економічних, техногенних).
		Розробка спільних ризик-менеджмент стратегій для підприємств у кластері, зокрема щодо ланцюгів постачання та логістики.
	Цифровізація управління ризиками	Впровадження інструментів аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків і зниження їх впливу.
		Використання штучного інтелекту (ШІ) для моніторингу бізнес-процесів та виявлення потенційних ризиків.
	Інноваційні рішення	Впровадження енергоефективних технологій, що знижують витрати на енергоресурси.
		Створення цифрових платформ для обміну інформацією між учасниками кластерів про ризики та можливі загрози.
3. Підвищення економічної ефективності підприємств	Підвищення кваліфікації працівників	Організація навчальних програм та тренінгів для персоналу з інноваційного виробництва, сталого розвитку та цифрових технологій.
		Створення центрів професійного розвитку для підготовки кадрів, затребуваних у межах кластерів
	Ефективне використання ресурсів	Впровадження циркулярної економіки шляхом вторинного використання матеріалів і зменшення відходів.
		Використання відновлюваних джерел енергії для зменшення витрат і підвищення екологічності виробництва.
	Інновації та кооперація	Стимулювання спільних R&D проектів для розробки нових продуктів та технологій.
		Розвиток кооперації між учасниками кластеру для зниження витрат на спільні виробничі ланцюги.
4. Інфраструктура на підтримка кластерів	Покращення інфраструктури	Будівництво сучасних логістичних хабів, доріг, залізничних вузлів, що забезпечують ефективне транспортування продукції.
		Розвиток загальної цифрової інфраструктури (високошвидкісний інтернет, дата-центри) для учасників кластеру.
	Інтеграція з університетами та науковими установами	Створення дослідницьких центрів, що працюють над вирішенням екологічних та економічних проблем кластеру.
		Запуск стартап-інкубаторів для підтримки молодих інноваційних компаній.
5. Сприяння експорту та міжнародній кооперації	Субсидії	Надання експортних субсидій підприємствам кластеру.
	Міжнародна співпраця	Розвиток торгових представництв кластерів за кордоном для пошуку партнерів і ринків збуту.
		Участь у міжнародних програмах підтримки сталого розвитку та циркулярної економіки.

Застосування податкових і фінансових стимулів, інноваційних інструментів для управління ризиками та підтримка експорту сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств і сталому розвитку економіки.

3. Технологічні заходи – це технологічні рішення, які стають ключовим інструментом для тривалого забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств на інноваційній основі. Інтеграція сучасних технологій у виробничі процеси дозволяє не лише автоматизувати операції, але й оптимізувати використання ресурсів, скорочувати витрати та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. У контексті індустріальних кластерів технологічні інновації створюють основу для спільного розвитку та ефективної взаємодії учасників.

Цьому є такі аргументи:

а) впровадження смарт-рішень для управління виробничими процесами та моніторингу впливу на навколишнє середовище:

– використання інтелектуальних систем для управління виробничими циклами в реальному часі;

– застосування датчиків і Інтернету речей (IoT) для збору та аналізу даних про використання ресурсів, енергоспоживання та екологічний вплив;

– автоматизація процесів моніторингу забруднення (викиди вуглецю, відходи) для забезпечення відповідності екологічним стандартам;

б) використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту для автоматизації і підвищення продуктивності:

– застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування потреб у ресурсах і оптимізації логістики;

– використання цифрових двійників для моделювання виробничих процесів і виявлення точок оптимізації;

– інтеграція машинного навчання для зменшення виробничих витрат і підвищення ефективності роботи обладнання;

– автоматизація рутинних завдань і використання робототехніки для

зменшення ручної праці.

Впровадження технологічних інновацій дозволяє підприємствам індустріальних кластерів та їх партнера, тобто всім стейкхолдерам інноваційного процесу, адаптуватися до вимог сучасного ринку, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити дотримання екологічних стандартів. Ці рішення створюють передумови для довгострокового розвитку та підвищення ефективності бізнесу.

4. Адаптаційні заходи – це заходи різної природи (економічні, організаційні, технологічні, соціальні тощо), які обумовлені тим, що адаптація до сучасних умов ринку та технологічних викликів є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств. Постійні зміни, такі як діджиталізація, екологічні вимоги та ринкова турбулентність, вимагають швидкої реакції, гнучкості та оновлення знань. В умовах індустріальних кластерів спільні зусилля в підготовці кадрів та інтеграції нових стандартів створюють конкурентну перевагу для всіх учасників:

− Підготовка і перепідготовка персоналу для роботи в умовах смартизації та сталого розвитку: розробка освітніх програм і тренінгів з використання цифрових технологій та інноваційного обладнання; навчання навичкам роботи зі штучним інтелектом, IoT та іншими смарт-рішеннями; проведення воркшопів для підвищення обізнаності про принципи циркулярної економіки та сталого розвитку; підготовка кадрів до переходу на автоматизовані системи управління виробничими процесами;

− Забезпечення швидкої адаптації підприємств до змін на ринку та нових вимог щодо екологічної відповідальності: створення механізмів гнучкого управління для швидкого реагування на нові ринкові умови; інтеграція практик екологічного менеджменту, таких як використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація відходів; забезпечення підтримки малого та середнього бізнесу у вигляді грантів або субсидій для впровадження нових екотехнологій; розробка адаптивних стратегій, що дозволяють підприємствам оперативно відповідати на зміни в законодавстві та ринкових

умовах.

Адаптаційні заходи дозволяють підприємствам не лише ефективно відповідати на зовнішні виклики, але й створювати нові можливості для розвитку через підвищення кваліфікації персоналу, впровадження екологічних стандартів та швидке реагування на ринкові зміни. Учасники кластерів отримують додаткові переваги завдяки об'єднанню зусиль для реалізації цих заходів.

Г. Завдання, наслідки та шляхи поєднання управлінсько-організаційних, економічних, технологічних і адаптаційних заходів в єдину підсистему управління. У підсистему управління інтегруються управлінсько-організаційні, економічні, технологічні та адаптаційні заходи, що дозволяє досягти більшої ефективності та синергії. Тому *основними завданнями підсистеми управління* є створення механізмів для ефективної координації учасників кластеру, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, а також забезпечення дотримання принципів сталого розвитку. Вони включають:

1) Інтеграцію різних типів заходів:

– поєднання управлінсько-організаційних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів в єдину систему з метою підвищення їх ефективності;

– розробку єдиної стратегії управління кластером, яка враховує всі чотири групи заходів.

2) Централізоване управління та координація:

– забезпечення взаємодії між підприємствами кластеру, науковими установами та органами влади;

– використання цифрових інструментів для централізованого управління та контролю за виконанням завдань.

3) Розподіл ресурсів та оптимізація процесів:

– оптимізація розподілу ресурсів між учасниками кластеру для зменшення витрат та підвищення ефективності.

– використання циркулярної економіки для скорочення відходів та

підвищення ефективності використання матеріалів.

4) Моніторинг і контроль діяльності кластеру:

– постійний моніторинг ефективності заходів та своєчасне внесення коректив у стратегії управління;

– використання аналітичних інструментів, великих даних та систем бізнес-аналітики для прогнозування ризиків і виявлення можливостей для вдосконалення.

5) Забезпечення гнучкості та адаптивності системи:

– розробка механізмів адаптивного управління для швидкого реагування на зовнішні зміни (економічні кризи, регуляторні зміни, нові екологічні стандарти тощо);

– створення системи безперервного навчання для підвищення кваліфікації працівників та інтеграції сучасних цифрових технологій.

Наслідки впровадження єдиної підсистеми управління. Впровадження єдиної підсистеми управління індустріальними кластерами має значний позитивний вплив як на діяльність окремих підприємств, так і на розвиток кластеру в цілому. Важливими наслідками є:

а) *зростання продуктивності та ефективності роботи підприємств*. Оптимізація виробничих та управлінських процесів досягається завдяки інтеграції управлінсько-організаційних, економічних, технологічних заходів з адаптаційними. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як системи автоматизації та платформи для управління проектами, сприяє скороченню витрат часу та людських ресурсів. Водночас автоматизація процесів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати безперервність своєї діяльності;

б) *посилення конкурентоспроможності підприємств, що входять до кластеру*. Завдяки інтеграції інноваційних технологій та доступу до сучасних інструментів управління компанії отримують переваги, які дозволяють їм ефективніше конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках. Координація заходів у межах єдиної підсистеми управління забезпечує

зменшення витрат на впровадження інновацій, спільне використання інфраструктури та знань, що сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств. Учасники кластеру можуть обмінюватися досвідом та технологічними рішеннями, що дозволяє швидше впроваджувати нові продукти та послуги на ринок;

в) *зменшення екологічного впливу*. Використання принципів циркулярної економіки дозволяє підприємствам ефективніше управляти відходами та зменшувати негативний вплив на довкілля. Завдяки впровадженню екологічно чистих виробничих процесів та автоматизації контролю за викидами підприємства можуть відповідати сучасним екологічним стандартам та уникати штрафних санкцій. Водночас системний підхід дозволяє підприємствам не лише знижувати викиди, але й створювати можливості для переробки відходів та їх повторного використання у виробничих процесах;

г) *інноваційний розвиток та цифрова трансформація*. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ дозволяє кластеру адаптуватися до вимог сучасного ринку та забезпечувати високий рівень прозорості управлінських процесів. Завдяки цифровим платформам учасники кластеру можуть отримувати доступ до інформації у реальному часі, що сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень. Інноваційна діяльність у кластері підвищується за рахунок колективного фінансування досліджень та розробок, що створює умови для створення нових технологій та інноваційних продуктів;

д) *сталий розвиток територій та місцевих громад*. Завдяки створенню індустріальних кластерів зростає рівень зайнятості населення та підвищується його добробут, оскільки створюються нові робочі місця, забезпечуючи можливості для працевлаштування місцевого населення та підвищення кваліфікації працівників. Завдяки співпраці між підприємствами, місцевими органами влади та навчальними закладами відбувається підготовка кваліфікованих кадрів, які відповідають вимогам ринку праці. Крім того, участь у кластері створює можливості для взаємодії з навчальними та науково-

дослідними установами, що сприяє розвитку людського капіталу та покращенню соціальної стабільності регіону;

е) *підвищення інвестиційної привабливості індустріальних кластерів.* Завдяки прозорій системі управління та відкритому доступу до інформації іноземні інвестори мають більше впевненості у стабільності та прогнозованості діяльності кластеру. Єдина підсистема управління підвищує рівень передбачуваності та мінімізує ризики для інвесторів, що позитивно впливає на інвестиційний клімат у регіоні. Прозора система звітності, контроль за ризиками та доступ до інформації у реальному часі забезпечують можливість прийняття зважених інвестиційних рішень. Завдяки впровадженню єдиної підсистеми управління, індустріальні кластери стають більш привабливими для стратегічних інвесторів та партнерів, що сприяє їхньому сталому розвитку та довгостроковій конкурентоспроможності.

Відтак, наслідки впровадження єдиної підсистеми управління включають зростання ефективності та продуктивності учасників кластеру, посилення їх конкурентоспроможності, зменшення екологічного впливу, стимулювання інноваційного розвитку і цифрової трансформації, створення нових робочих місць та підвищення інвестиційної привабливості кластерів. Інтеграція управлінсько-організаційних, економічних, технологічних та адаптаційних заходів забезпечує стійкий розвиток кластеру, підвищуючи його конкурентоспроможність та економічну стабільність регіону.

Д. Шляхи поєднання управлінсько-організаційних, економічних, технологічних і адаптаційних заходів в єдину підсистему управління. Кожна з цих груп заходів має свої унікальні функції, тому їх поєднання дозволяє досягти синергетичного ефекту, що забезпечує кластеру ефективність (табл.2). Така інтеграція дає змогу його учасникам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшити ризики, підвищити ефективність.

Для забезпечення єдиної підсистеми управління необхідно створити централізовану платформу управління, яка координує дії учасників кластеру, підвищувати прозорість та забезпечувати ефективний обмін інформацією.

Таблиця 2 – Шляхи поєднання управлінсько-організаційних, економічних, технологічних і адаптаційних заходів в єдину підсистему управління

Тип заходів	Основні заходи	Шляхи інтеграції в єдину підсистему управління	Очікувані результати
1	2	3	4
Управлінсько-організаційні	1. Централізоване управління кластером	Створення координаційного центру кластеру для забезпечення синергії між учасниками	Ефективна координація дій учасників кластеру, підвищення взаємодії
	2. Гнучкі організаційні структури	Формування адаптивних організаційних структур, що швидко реагують на зміни	Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, швидка адаптація до змін
	3. Централізоване управління ризиками	Використання цифрових платформ для моніторингу та оцінки ризиків	Зниження ризиків, своєчасне прийняття рішень для мінімізації збитків
Економічні	1. Податкові та фінансові пільги	Використання державних програм підтримки та податкових пільг для підприємств кластеру	Скорочення фінансових витрат на інновації та розвиток кластеру
	2. Колективне фінансування кластерних проектів	Створення спеціальних фондів підтримки кластерів та фінансування спільних проектів	Доступ до додаткових джерел фінансування, зменшення індивідуальних ризиків
	3. Інвестиційна привабливість кластеру	Залучення іноземних інвесторів через створення прозорої системи управління	Підвищення обсягу інвестицій, зростання економічної активності
Технологічні	1. Використання цифрових платформ управління кластером	Створення єдиної цифрової платформи для моніторингу процесів у кластері	Централізоване управління всіма процесами кластеру, прозорість дій
	2. Впровадження технологій AI та Big Data	Використання штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень	Підвищення швидкості та точності прийняття управлінських рішень
	3. Автоматизація та роботизація виробництва	Використання IoT та робототехніки для автоматизації виробничих процесів	Зниження виробничих витрат, підвищення ефективності виробництва

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Адаптаційні	1. Підготовка та навчання персоналу	Організація навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників	Зростання рівня кваліфікації персоналу, підвищення адаптивності
	2. Гнучке планування та адаптивне управління	Використання інструментів прогнозування та гнучкого планування	Швидка адаптація до змін ринкових умов та зменшення збитків
	3. Інтеграція принципів циркулярної економіки	Використання циркулярних моделей для оптимізації використання ресурсів	Зменшення відходів, підвищення екологічної стійкості кластеру

Основою такої платформи є цифрові інструменти управління, такі як системи бізнес-аналітики, інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту та хмарні платформи для спільної роботи учасників кластеру. Інтеграція цих заходів сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, зниженню витрат та оптимізації виробничих процесів.

Вихідним результатом інтеграції заходів в єдину підсистему управління стає централізована, але гнучка систему управління індустріальним кластером, зорієнтована на ефективну взаємодію учасників кластеру, прозорість та швидкість прийняття рішень, залучення інвестицій та конкурентоспроможність підприємств. Інтеграція сучасних цифрових інструментів управління дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та контролю за ризиками, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стійкий розвиток кластеру. Використання принципів циркулярної економіки дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та сприяє сталому розвитку кластеру. Завдяки автоматизації процесів прийняття рішень та використанню технологій штучного інтелекту підвищується точність і швидкість управлінських дій.

Математичне формулювання методу гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на основі сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки, можна побудувати через багатокритеріальну оптимізацію. Він включає наступні елементи:

1. Мета моделі – знайти компромісні рішення між більшими суб’єктами (держава, бізнес, наука, громадськість) за умов оптимізації їх цілей:

$$\text{макс}\, W(x) = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \cdot U_i(x), \qquad (1)$$

де $W(x)$ – інтегральна функція корисності для всіх суб'єктів,

$U_i(x)$ – функція корисності і-го суб'єкта (оцінює його інтереси),

α_i – ваговий коефіцієнт, що відображає значущість інтересів i-го суб'єкта,

x – векторні управлінські рішення (параметри, що визначаються).

2. Обмеження моделі: сталість, інноваційність, безпека:

2.1 Сталість – це цілі сталого смарт-розвитку (SDG):

$$f_{SDG}(x) \geq T_{SDG}, \qquad (2)$$

де $f_{SDG}(x)$ – функція, що описує внесок рішеннях у досягненні цілей сталого розвитку,

T_{SDG} – пороговий рівень досягнення цілей сталого розвитку.

2.2 Інноваційність – це виклики інноваційної економіки:

$$I_{innovation}(x) \geq T_{innovation}, \qquad (3)$$

де $g_{innovation}(x)$ – функція, що відображає ефективність у вирішенні викликів інноваційної економіки (стимулювання стартапів, залучення інвестицій тощо через індекс інноваційності економіки, зокрема, через Глобальний інноваційний індекс: інноваційні результати, табл.3),

$T_{innovation}$ – необхідний рівень впровадження інновацій (через Глобальний інноваційний індекс: інноваційні витрати, табл.3),

Таблиця 3 – Позиції України за Глобальним інноваційним індексом (GII) у 2020-2024 рр.: фрагмент *(джерело: [20])*

Рік	Місце в GII	Інноваційні витрати $T_{innovation}$	Інноваційні результати $g_{innovation}$
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

2.3 Потреби національної безпеки (National security needs):

$$h_{\text{security}}(x) \geq T_{\text{security}}, \tag{4}$$

де: $h_{\text{security}}(x)$ – функція відповідності рішень критеріям національної безпеки (кіберзахист, технологічна автономія),

T_{security} – критичний рівень задоволення потреб національної безпеки.

3. Функції корисності: функція корисності кожного суб'єкта може бути описана з урахуванням його конкретних інтересів:

$$\begin{aligned} U_{state}(x) &= \beta_1 f_{SDG}(x) + \beta_2 g_{innovation}(x) + \beta_3 h_{security}(x), \\ U_{business}(x) &= \gamma_1 R_{profit}(x) + \gamma_2 I_{innovation}(x) - \gamma_3 C_{compliance}(x), \end{aligned} \tag{5}$$

де $P_{profit}(x)$ – дохід бізнесу, грн.;

$I_{innovation}(x)$ – індекс інноваційності,

$C_{Compliance}(x)$ – витрати на виконання регуляторних вимог, грн.

4. Задача оптимізації: сформулювати задачу можна у такий спосіб:

$$\max W(x) = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \cdot U_i(x), \tag{6}$$

за умов:

$$f_{SDG}(x) \geq T_{SDG},$$
$$g_{innovation}(x) \geq T_{innovation},$$
$$h_{security}(x) \geq T_{security},$$
$$x \in X,$$

де X – множина допустимих рішень.

5. Методи розв'язання: для розв'язання задачі можна використати:

– метод Парето-оптимізації — пошук набору рішень, де неможливо покращити інтереси одного суб'єкта без зменшення інтересів інших;

– моделі компромісного програмування — мінімізація відстані між поточним та бажаним станом кожного суб'єкта;

– евристичні алгоритми (генетичні, рій часток) для пошуку рішень у складних нелінійних системах.

Ця модель дозволяє інтегрувати різні критерії в єдиний механізм і збалансувати інтереси суб’єктів для досягнення спільних цілей у контексті сталого смарт-розвитку.

Отже, інтеграція заходів в єдину підсистему управління дозволяє виділити *основні етапи механізму реалізації методу гармонізації інтересів суб’єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки:*

1. Етап стратегічного планування:

– визначення ключових учасників (бізнес, наукові установи, органи влади, громадські організації);

– аналіз інтересів, цілей і потреб суб’єктів інноваційного процесу;

– формулювання спільної стратегії кластерного розвитку, яка відповідає цілям сталого смарт-розвитку.

2. Етап створення інституційної основи:

– розробка правового забезпечення для функціонування кластерів;

– створення платформ для комунікації та координації дій суб’єктів;

– формування регіональних та національних програм підтримки індустріальних кластерів.

3. Етап реалізації інноваційних проектів:

– впровадження передових технологій у пріоритетних галузях (енергетика, логістика, кібербезпека, екологія тощо);

– забезпечення фінансування через державні програми, гранти та міжнародні інвестиції;

– сприяння технологічному трансферу та обміну знаннями між учасниками кластерів.

4. Етап моніторингу та адаптації:

– розробка інструментів для оцінки ефективності реалізованих проектів;

– постійний моніторинг досягнутих результатів щодо відповідності поставленим цілям;

– коригування планів дій у відповідь на нові виклики чи зміну умов.

5. Етап інтеграції та масштабування:

– інтеграція успішних практик кластерного розвитку в національну стратегію сталого розвитку;

– масштабування інноваційних рішень на інші регіони чи галузі економіки;

– розширення міжнародної співпраці через участь у глобальних кластерних ініціативах.

6. Етап забезпечення безпеки:

– проведення оцінки ризиків та впровадження заходів для їх мінімізації;

– розробка механізмів швидкого реагування на надзвичайні ситуації (військові загрози, кіберзагрози, природні катаклізми тощо);

– інтеграція безпекових компонентів у всі етапи діяльності кластерів.

Отже, дослідження методу гармонізації інтересів суб’єктів інноваційного процесу в умовах війни в Україні та післявоєнного відновлення на прикладі індустріальних кластерів дозволяє виділити *декілька ключових аспектів і перспектив*:

а) індустріальні кластери виступають ефективним механізмом об'єднання ресурсів, знань та інноваційних рішень між бізнесом, наукою, урядом та громадянським суспільством. Вони забезпечують можливість швидкої мобілізації для вирішення нагальних потреб відновлення країни, підтримуючи критичну інфраструктуру, військово-промисловий комплекс та соціальні проєкти;

б) метод гармонізації інтересів сприяє інтеграції передових технологій у процеси відбудови, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність економіки. Впровадження інновацій у сфері енергетики, кіберзахисту, екології та логістики дозволяє адаптуватися до викликів війни та глобальних змін;

г) інтегративність методу дозволяє залучити широкий спектр учасників до процесу формування стратегій відновлення, враховуючи їхні інтереси, що підвищує рівень довіри між сторонами та сприяє синергетичному ефекту;

д) в умовах війни та післявоєнного відновлення гнучкість методу є вирішальною для оперативного реагування на зміни у середовищі, включаючи економічні, соціальні та безпекові виклики. Індустріальні кластери демонструють здатність швидко адаптуватися до нових потреб та умов, що дозволяє зберігати стабільність економіки;

е) гармонізація інтересів у рамках кластерів дозволяє враховувати ключові аспекти національної безпеки, зокрема енергетичну незалежність, кібербезпеку та захист критичної інфраструктури. Це забезпечує комплексний підхід до стійкого розвитку країни у довгостроковій перспективі;

ж) участь міжнародних партнерів у розвитку кластерів та фінансуванні відновлення дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати рівень інноваційності та забезпечувати інтеграцію України у глобальні ринки.

Метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на основі індустріальних кластерів довів свою ефективність як інструмент забезпечення цілей сталого смарт-розвитку, відповіді на виклики інноваційної економіки та посилення національної безпеки. Його реалізація є однією з передумов для відновлення економіки України, створення умов для довгострокового сталого розвитку та зміцнення позицій країни на міжнародній арені.

С*труктурно-змістовна характеристика інструментарію стратегічного управління підприємницьких структур* включає стислий опис сукупності методів, моделей та інструментів, що допомагають підприємницьким структурам визначати, оцінювати, підтримувати та підвищувати свої конкурентні переваги.

Можна типологізувати інструментарій стратегічного управління підприємницьких структур у такий спосіб, виділяючи сім найбільш розповсюджених типів:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- формування стратегій;
- оцінювання та контролювання виконання стратегії;
- інноваційні та технологічні інструменти;
- маркетингові інструменти;
- управління персоналом.

Інструментарій стратегічного управління підприємницьких структур є різноманітним, але комплексним, оскільки призначений для різних цілей та включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницьких структур, формування та реалізацію, оцінку та контроль виконання їх стратегій, новітні інноваційні, технологічні та маркетингові інструменти. Він сприяє створенню та підтримці конкурентних переваг підприємницьких структур в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Водночас, досі існують його недостатньо висвітлені аспекти – аспекти інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності

Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління підприємницьких структур в контексті інклюзивності. *Інклюзивність у стратегічному управлінні підприємницьких структур* означає активне врахування потреб, інтересів та можливостей всіх соціальних груп і категорій у процесі прийняття стратегічних рішень і їх впровадження.

Стратегічне управління підприємницьких структур в контексті інклюзивності включає комплексний підхід до управління, спрямований на забезпечення та зміцнення конкурентних позицій через врахування інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін. Його слід розглядати також як систематичний підхід до керування, спрямований на забезпечення стійкості і успішності підприємства через інтеграцію принципів інклюзивного розвитку у стратегічно важливі процеси та власне у стратегування.

Основні аспекти цього підходу полягають у врахуванні потреб всіх зацікавлених сторін, включаючи різноманітні соціальні групи, меншини, людей з обмеженими можливостями та інші уразливі категорії. Він базується на глибокому розумінні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницької структури, включаючи аналіз конкурентних переваг, ризиків і можливостей, пов'язаних з інклюзивним розвитком. Це передбачає активне впровадження стратегій, спрямованих на збільшення доступності продуктів та послуг для різних соціальних груп, впровадження рівних можливостей для працівників усіх категорій та створення відкритого та підтримуючого середовища для всіх учасників підприємницької діяльності.

Стратегічне планування в контексті інклюзивності також орієнтоване на розвиток довгострокових відносин з громадськими організаціями, урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами для спільної роботи над розв'язанням соціальних викликів і створення сприятливого середовища для усіх членів суспільства.

Основні ознаки інклюзивності стратегічного управління підприємницьких структур такі (табл.3):

Таблиця 3 – Ознаки інклюзивності стратегічного управління підприємницьких структур *(джерело: авторська розробка)*

Ознака	Опис ознаки
1. Доступність і доступність	Забезпечення того, щоб продукти, послуги та можливості, що пропонуються *підприємницькими структурами*, були доступні різним соціальним групам, включаючи людей з обмеженими можливостями, меншини та інші уразливі категорії;
2. Рівність можливостей	створення умов для рівних можливостей для всіх працівників і співробітників підприємницьких структур, незалежно від їхньої соціальної приналежності, етнічного походження, статі чи інших атрибутів;
3. Включення у прийняття рішень	залучення представників різних соціальних груп до процесів прийняття стратегічних рішень і розроблення політик, що враховують їхні потреби та погляди;
4. Культурна чутливість	розуміння та повага до культурних та ідентичних особливостей різних груп у внутрішніх і зовнішніх взаємодіях підприємницьких структур;
5. Співпраця та партнерство	встановлення співробітництва з громадськими організаціями, урядовими структурами та іншими підприємницькими структурами для спільної роботи над інклюзивними ініціативами та соціальними проєктами.

Інклюзивність у стратегічному управлінні підприємством означає створення умов для участі всіх груп суспільства у житті підприємницьких структур та користування її ресурсами і можливостями без дискримінації та забезпечення сталих конкурентних переваг через ці відкриті і включені управлінські підходи до стратегування.

Б. Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління підприємницьких структур в контексті інноваційності. Стратегічне управління підприємницьких структур в контексті інноваційності передбачає активне впровадження інноваційних підходів у всі аспекти її діяльності.

Інноваційність стратегічного управління підприємницьких структур відображують *такі ознаки* (табл.4).

Цей контекст структурно-змістовної характеристики підкреслює важливість інтеграції інновацій в стратегічне управління для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємницької структури і

зміцнення її позицій на ринку через постійне вдосконалення та розширення продуктового портфелю та ринкових можливостей.

Таблиця 4 – Ознаки інноваційності стратегічного управління підприємницьких структур *(джерело: авторська розробка)*

Ознака	Опис ознаки
1. Стратегічне планування і інноваційні цілі	Розроблення стратегій, спрямованих на стимулювання інновацій, які включають в себе новаторські продукти, послуги та процеси;
2. Культура інновацій	створення культури сприяння інноваціям всередині підприємницької структури, що підтримує творчий підхід до вирішення проблем і впровадження новаторських ідей;
3. Інноваційні процеси і технології	використання передових технологій та інноваційних процесів для підвищення продуктивності, якості і ефективності діяльності підприємницької структури;
4. Заохочення до інновацій	стимулювання інновацій через внутрішні ініціативи, конкурси і премії для співробітників, що розвивають нові ідеї і реалізують їх у практиці;
5. Співпраця з інноваційними екосистемами	встановлення партнерських зв'язків з інноваційними стартапами, університетами та дослідницькими установами для спільного розвитку та впровадження нових технологій та продуктів.

Структурно-змістовна характеристика стратегічного управління підприємницьких структур в контексті соціальної відповідальності. Стратегічне управління підприємницьких структур в контексті соціальної відповідальності охоплює комплексний підхід до управління, спрямований на збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності підприємства.

Соціальність або соціальну відповідальність стратегічного управління підприємницьких структур відображують *такі ознаки* (табл. 5):

Як бачимо, такі ознаки соціальної відповідальності, застосовані для структурно-змістовної характеристики стратегічного управління підприємницьких структур підкреслюють значення інтеграції соціальної

відповідальності у стратегічній діяльності підприємства як основи для досягнення ними стійкого розвитку і зміцнення конкурентоспроможності.

Таблиця 5 – Ознаки соціальної відповідальності стратегічного управління підприємницьких структур *(джерело: авторська розробка)*

Ознака	Опис ознаки
1. Соціальна відповідальність як стратегічна цінність	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічні цілі та цінності підприємницької структури (зобов'язання до більш прозорого управління, етичної поведінки та дотримання прав людини);
2. Відповідальне управління відносинами зі стейкхолдерами	Встановлення та підтримка довгострокових взаємовідносин зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співпрацю з громадськими організаціями, урядовими структурами, акціонерами та споживачами для спільного вирішення соціальних проблем і покращення умов життя;
3. Управління впливом на певні співтовариства	Розроблення і впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку розвитку співтовариств, в яких підприємницька структура здійснює свою діяльність (спонсорські програми, соціальні інвестиції або волонтерська діяльність);
4. Екологічна стійкість	Впровадження екологічної відповідальності у стратегічне управління (зменшення викидів, енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії);
5. Моніторинг і нефінансова звітність	Встановлення систем моніторингу та публічної нефінансової звітності, що дозволяють оцінювати ініціативи підприємницької структури у галузі соціальної відповідальності та їх вплив на співтовариства і довкілля.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що *інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність є взаємопов'язаними аспектами*, які в сучасному бізнес-середовищі взаємодоповнюють один одного і сприяють створенню стійкої конкурентної переваги для підприємства. При цьому *кожна з ознак має свою специфіку*:

– інклюзивність – це принцип і стратегічний підхід до управління, який ставить за мету врахування інтересів, потреб та можливостей різних соціальних груп у всіх аспектах діяльності підприємницької

структури. Вона сприяє створенню відкритого та включеного середовища, де всі учасники суспільства мають рівний доступ до ресурсів, можливостей і користуються продуктами та послугами підприємницької структури без дискримінації;

– інноваційність – це здатність підприємницької структури генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та процеси, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Інновації є ключовим фактором у здійсненні переходу до більш ефективних та стійких моделей бізнесу, а також у відповіді на соціальні виклики та потреби ринку;

– соціальна відповідальність – це зобов'язання підприємницької структури вести бізнес у спосіб, який забезпечує етичне ставлення до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи персонал, споживачів, співтовариства і довкілля. Соціальна відповідальність включає в себе дотримання прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища та сприяння загальному благополуччю, тобто сталому розвитку.

Кожна з ознак спирається на відповідну концепцію. *Зв'язок між цими концепціями* полягає в тому, що інклюзивність стимулює інновації шляхом залучення різноманітних груп індивідів до процесу створення нових ідей і рішень. Вона сприяє розширенню інноваційного потенціалу підприємницьких структур, оскільки різноманітність поглядів і досвіду сприяє виявленню їх нових можливостей і розвитку креативних підходів до вирішення проблем. Крім того, інноваційність та соціальна відповідальність взаємодоповнюються, оскільки інноваційні підходи можуть використовуватися для впровадження соціальних ініціатив та вирішення соціальних проблем. Наприклад, розробка екологічно чистих технологій або програми соціальної підтримки може стати частиною стратегії соціальної відповідальності підприємницької структури.

Зокрема, інклюзивність, інноваційність і соціальна відповідальність створюють теоретичний базис *інтеграційного соціально відповідального*

інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності, позитивному впливу на довкілля.

Стратегування об'єктом ґрунтується на розумінні його як відносно стабільної та відокремленої системи, яка об'єднує різні форми ресурсів, можливостей і зусиль у часі та економічному просторі. Основою стратегування є спроби керівника вийти за межі керованого процесу чи підсистеми, передбачаючи результати, умови та чинники функціонування підприємницької структури, щоб уникнути негативних подій і ризикованих ситуацій. На основі прогнозованих (очікуваних) результатів створюється алгоритм цілей, а для їх досягнення формується відповідна послідовність дій, тобто управлінська стратегія.

Управлінська стратегія підприємницької структури – це множина певним чином системно впорядкованих управлінських впливів на економічні й організаційні відносини структурних одиниць та їх персоналу щодо формування його загальної стратегії та її окремих складових (маркетингової, інноваційної, ресурсної, виробничої, конкурентної, цінової, соціальної та інших функціональних стратегій) для досягнення цілей розвитку. Причому у ці цілі входять і визначені цілі підприємницької структури. Йдеться про те, що *управлінська стратегія будь-якої підприємницької структури безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність,* визначаючи напрямок розвитку, розподіл ресурсів та адаптацію до змін на ринку. Чітко сформульована стратегія дозволяє підприємству виявляти та використовувати свої унікальні переваги, створювати інноваційні продукти та послуги, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність. Завдяки стратегічному управлінню підприємство може своєчасно реагувати на ринкові виклики, зменшувати ризики та передбачати потреби клієнтів, що забезпечує йому стабільне положення на ринку і сприяє довгостроковому зростанню та успіху.

Підприємницька основа управлінської стратегії будь-якої підприємницької структури полягає в ефективному використанні ресурсів для

досягнення довгострокових цілей, адаптації до ринкових змін і забезпечення конкурентних переваг. Це включає виявлення та аналіз можливостей і загроз, визначення стратегічних напрямків розвитку, формування інноваційних рішень та управління ризиками. Успішна управлінська стратегія спрямована на інтеграцію всіх функціональних аспектів бізнесу, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво та людські ресурси, для створення стійкої та процвітаючої підприємницької структури.

Формування управлінської стратегії, включаючи вибір типу управління, визначення організаційної та управлінської структури і механізму прийняття рішень, суттєво впливає на підприємницької структури. Цьому є такі пояснення. Вибір типу управління визначає загальний підхід до управління ресурсами та прийняття рішень. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі та інновації, що сприяє стійкому розвитку і здатності адаптуватися до ринкових змін, а оперативне управління фокусується на ефективному використанні ресурсів у короткостроковій перспективі, що дозволяє швидко реагувати на поточні виклики. Відповідно, *оптимальне поєднання цих елементів сприяє підвищенню конкурентоспроможності*, оскільки підприємницька структура може ефективно балансувати між довгостроковими планами та оперативними потребами ринку.

Переходячи до функціональних стратегій, слід зазначити, зокрема, що *маркетингова стратегія* підприємницької структури зосереджена на ринку та стейкхолдерах, *інноваційна стратегія* – на розробленні та здійсненні інновацій різної природи та призначення, *інвестиційна стратегія* – на пошуку та залученні інвесторів, *ресурсна стратегія* – на пошуку та використанні ресурсів різної природи та призначення, *виробнича стратегія* – на визначенні обсягів та виробництва товарів та послуг (номенклатура, асортимент, якість, використання ресурсів, реалізація продукції (товарів, послуг), *екологічна стратегія* – на дотриманні екологічних норм та мінімізації впливу на довкілля (охорона води, повітря, землі, мінеральних ресурсів), *стратегію реструктуризації* – на пристосування підприємницької структури до

мінливого середовища, яка традиційно має три напрямки заходів та управлінських впливів (фінансова санація, зміна структури виробництва й управління, зміна власності).

Особливо слід виділити дві стратегії, які набули вагомості останнім часом для підприємницьких структур. По-перше, *конкурентну стратегію* (у її варіаціях – наступ, оборона, диференціація), яка зорієнтована на формування та розвиток конкурентних переваг, як засобів та передумов для конкурентній боротьбі на ринку. По-друге, *стратегію релокації* (рис.3), яка зорієнтована на перенесенні виробничих потужностей, офісів, складів або навіть всього бізнесу до іншого міста чи країн.

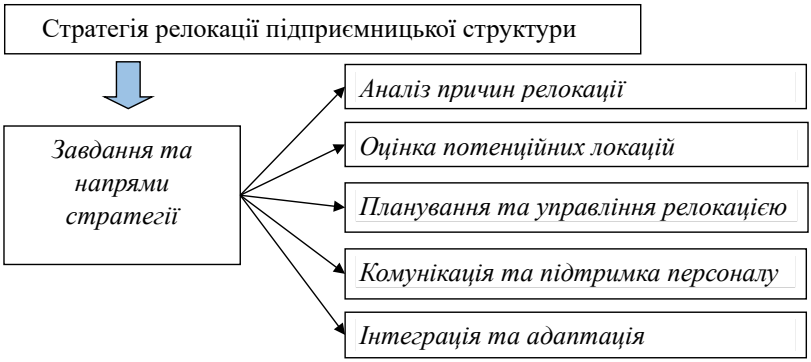


Рисунок 3 – Структура стратегії релокації підприємницьких структур
(джерело: авторська розробка з врахуванням підходів [3-5])

Її структура *(див. рис.3)* – це комплексний план дій, спрямований на переміщення бізнесу або його частин до нової географічної локації. Причиною релокації можуть бути різноманітні фактори, такі як форс-мажор (війни, природні катаклізми тощо), економічні переваги, податкові стимули, доступ до нових ринків, скорочення витрат на виробництво, покращення логістичних умов, а також підвищення якості життя працівників.

У кожному з п’ятьох наведених напрямків стратегії (аналіз причин релокації, оцінка потенційних локацій, планування та управління релокацією,

комунікація та підтримка персоналу, інтеграція та адаптація) можна виділити такі *основні завдання*:

а) аналіз причин релокації: аналіз економічних умов, ринкових можливостей та регуляторного впливу:

– економічні умови: пошук регіонів з нижчими витратами на виробництво або ведення бізнесу;
– ринкові можливості: доступ до нових ринків або розширення існуючих;
– регуляторний вплив: сприятливіші податкові або юридичні умови;

б) оцінка потенційних локацій:

– дослідження економічного та соціального клімату;
– аналіз інфраструктури та логістичних можливостей;
– врахування доступності та кваліфікації місцевої робочої сили;

в) планування та управління релокацією:

– розробка детального плану з етапами і часовими рамками;
– оцінка витрат та бюджетування;
– вирішення юридичних та регуляторних питань;

г) комунікація та підтримка персоналу:

– інформування працівників про плани релокації та їх вплив;
– забезпечення підтримки персоналу та допомоги в його переїзді;
– розробка стратегій утримання та залучення нових талантів у новій локації;

д) інтеграція та адаптація:

– налагодження операційних процесів на новому місці;
– вирішення потенційних проблем та адаптація до нового середовища;
– моніторинг і оцінка успішності релокації та внесення корективів за необхідності.

Наведене свідчить, що *стратегування підприємницької структури в умовах її релокації* є надзвичайно складним і багатогранним процесом. Це

вимагає не лише ретельного планування, але й ефективного управління на кожному етапі, щоб успішно реалізувати переміщення бізнесу до нової локації. Водночас, незважаючи на складність, релокація може приносити значні вигоди, оскільки переміщення дозволяє скоротити витрати завдяки сприятливішим економічним умовам або нижчим операційним витратам у новій місцевості. З часом, це також може призвести до підвищення загальної ефективності підприємницької діяльності, оскільки нова локація може пропонувати кращу інфраструктуру, доступ до кваліфікованої робочої сили та нових ринків збуту. Таким чином, *релокація, за умови правильного стратегічного підходу, потенційно здатна суттєво покращити підприємницькі структури та їх бізнесу, забезпечуючи довгостроковий успіх та стабільний розвиток*.

Релокація в умовах форс-мажору має свої особливості, які значно відрізняються від планової релокації. Це включає як швидкість прийняття рішень, так і додаткові виклики, з якими доводиться стикатися підприємствам (висока непередбачуваність та невизначеність, психологічний тиск, швидкість та оперативність релокації, втрати ресурсів тощо). Це вимагає швидкого розроблення стратегії релокації та коригування всіх функціональних стратегій на тлі високої гнучкості, швидкої реакції і здатності до оперативного вирішення проблем, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів і зберегти підприємницьку структуру.

Тобто *форс-мажорні обставини значно впливають на стратегію релокації*, вимагаючи швидких та гнучких рішень для мінімізації ризиків і забезпечення безперервності бізнес-процесів. У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб враховувати високий рівень невизначеності, логістичні обмеження, необхідність оперативного управління персоналом та фінансовими ресурсами, а також швидкого вирішення юридичних і регуляторних питань. Ефективна комунікація та психологічна підтримка персоналу стають критичними елементами, які допомагають зберегти моральний дух і забезпечити координацію дій, що в сукупності

сприяє успішній релокації і підтримці підприємницьких структур, які вимушені релокуватися за умов форс мажору.

Слід зазначити, що структурно-змістовна характеристика стратегічного управління підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності враховує конкурентну стратегію та стратегію релокації.

Конкурентна стратегія містить ознаки:

а) інноваційність: зосередження на інноваціях дозволяє підприємницьким структурам створювати унікальні продукти і послуги, що відрізняють їх від конкурентів;

б) інклюзивність: врахування інклюзивних практик допомагає залучити та утримати талановитих працівників з різноманітних середовищ, що підвищує продуктивність і креативність, а також формує позитивний імідж підприємницьких структур;

в) соціальна відповідальність: впровадження соціально відповідальних практик зміцнює репутацію підприємницьких структур, підвищує лояльність клієнтів і створює додаткові конкурентні переваги на ринку;

Стратегія релокації містить *ознаки*:

а) *інноваційність*: інноваційні підходи до релокації дозволяють оптимізувати процес переміщення, мінімізуючи витрати і час простою; використання нових технологій і методів управління може підвищити ефективність релокації;

б) *інклюзивність*: при релокації враховується забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників; це включає підтримку працівників під час переміщення і забезпечення їх комфортних умов на новому місці;

в) *соціальна відповідальність*: підприємницькі структури, що проводять релокацію, повинні враховувати вплив на місцеві громади та екологію; соціально відповідальний підхід може включати інвестиції в місцеву

інфраструктуру, екологічні ініціативи та підтримку соціальних проєктів на новому місці розташування;

Відтак, структурно-змістовна характеристика стратегічного управління підприємницьких структур інтегрує конкурентну стратегію та стратегію релокації через призму інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності, що забезпечує більш комплексний і стійкий підхід до розвитку підприємницьких структур.

Література

1. Bashynska, I., Niekrasova, L., Osypov, V., Dyskina, A., Zakharchenko, L. (2024). Conceptual Basis for the Formation of a Smart Eco-Industrial Parks as Benchmarking of Sustainable Manufacturing. In: Moldovan, L., Gligor, A. (eds) The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Inter-ENG 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 928. Springer, Cham., pp 337–349.
2. Bashynska I., Eisai S. Adoption of innovative management decisions when creating a smart cluster. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/1. С. 13-16.
3. Statista. (2024). Оцінена кількість біженців з України, зареєстрованих у Європі та Азії з лютого 2022 року, за окремими країнами (станом на липень 2024 року). Режим доступу: https://www.statista.com/statistics/1312584/ukrainian-refugees-by-country/
4. Bashynska I. Methodological principles of smartization: determination of priority directions. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2022. №9. С. 1-11.
5. Masaharu Tsujimotoa, Yuya Kajikawaa, Junichi Tomitab & Yoichi Matsumoto. A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. Technological Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 136, pp. 49-58. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016251730879X
6. An International Framework For Eco-Industrial Parks. Version 2.0. January 2021. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35110/156450.pdf?sequence=4&isAllowed=y
7. Halonen N., Seppänen M. (2019) Eco-Industrial Parks. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_5-1
8. Li Xie, Xiangyun Lu. Circular Economy and Eco-Industrial Park In book: Suzhou Industrial Park. 2022. DOI: 10.1007/978-981-16-6757-2_3
9. Jenny Ong, Noor Zalina Mahmood, Nurmaya Musa.Challenges to promoting eco-industry parks in Malaysia: A case study of Rawang Integrated Industrial Park. Journal of Material Cycles and Waste Management. 2021. 23(2). DOI: 10.1007/s10163-021-01199-3
10. Genc, O., van Capelleveen, G., Erdis, E., Yildiz, O., & Yazan, D. M. (2019). A socio-ecological approach to improve industrial zones towards eco-industrial parks. Journal of environmental management, 250, 109507.

11. Andualem Mengistu, Pramila Krishnan, Koen Maaskant, Christian Johannes Meyer, Eduard Krkoska. Firms in Ethiopia's industrial parks: covid-19 impacts, challenges, and government response. 2020. DOI: 10.1596/34573
12. Franco S., Murciego A., Salado J., Sisti E, Wilson J. (2021). European Cluster Panorama 2021 https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European_Cluster_Panorama_Report_0.pdf
13. Experiences and best practices of industrial park development in the people's republic of China (2020). United Nations Industrial Development Organization. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-11/EN_Experiences_and_Best_Practices_of_Industrial_Park_Development%20in_China_0.pdf
14. Park H.-s., Rene E., Choi S.-M., Chiu A. (2008). Strategies for sustainable development of industrial park in Ulsan, South Korea - From spontaneous evolution to systematic expansion of industrial symbiosis. Journal of Environmental Management 87(1), pp. 1-13. DOI: 10.1016/j.jenvman.2006.12.045
15. Dolgen D., Alpaslan M. (2020) Eco-Industrial Parks: Experiences from Turkey. Global Journal of Ecology, 5(1): 030-032. D OI: 10.17352/gje.000016
16. A guide to special economic zones in Poland (2009). KPMG. URL: https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=10800
17. An International Framework For Eco-Industrial Parks. Version 2.0. January 2021. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35110/156450.pdf?sequence=4&isAllowed=y
18. Башинська І.О., Філіппов В.Ю., Чернягіна Н.С. Індустріальні парки України: сучасне становище та перспективи розвитку в умовах цифровізації інноваційної економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 9-12.
19. Офіційний сайт Калундборзького індустріального парку. Режим доступу: https://www.symbiosis.dk/en/
20. Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii
21. Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл. Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин : дис. … д-ра філософії : 076. Одеса, 2024. 242 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dis_favzi_076.pdf.

1.3 Рекомендації щодо звітності суб'єктів інноваційної діяльності з соціальної відповідальності

Рекомендації щодо звітності суб'єктів інноваційної діяльності з соціальної відповідальності потрібні для вирішення *двох груп управлінських завдань*:

а) оцінки стану соціальної відповідальності стейкхолдерів інноваційного процесу рівня національної безпеки в частині соціальної відповідальності та сталого розвитку;

б) гармонізацій інтересів суб'єктів інноваційного процесу.

Слід виділити кілька цілей звітування суб'єктів інноваційної діяльності з соціальної відповідальності. Це:

1. *Підвищення прозорості та довіри*, оскільки рекомендації сприяють створенню стандартів звітності, що дозволяє забезпечити прозорість у діяльності суб'єктів інноваційної економіки. Це допомагає формувати довіру між бізнесом, суспільством, інвесторами та державними органами.

2. *Підтримка сталого розвитку,* оскільки включення екологічних, соціальних та економічних аспектів у звітність допомагає узгоджувати інноваційну діяльність із цілями сталого розвитку (Sustainable Development Goals). Це сприяє збереженню ресурсів і покращенню якості життя.

3. *Вирішення соціальних проблем,* оскільки соціальна відповідальність включає діяльність, спрямовану на вирішення важливих суспільних викликів, таких як доступ до освіти, охорона здоров'я, захист довкілля. Звіти дозволяють фіксувати й оцінювати ефективність таких ініціатив.

4. *Оптимізація управління інноваціями,* бо звіти дозволяють суб'єктам інноваційної діяльності краще розуміти вплив їхньої діяльності на суспільство та екологію, адаптувати стратегії для досягнення кращих результатів.

5. *Залучення інвестицій,* оскільки документована соціальна відповідальність і сталість роблять суб'єкти привабливішими для інвесторів, які шукають партнерів із позитивним соціальним впливом.

6. *Виконання регуляторних вимог,* оскільки у багатьох країнах введено законодавчі норми щодо соціальної звітності. Рекомендації допомагають суб'єктам дотримуватися цих вимог і уникати штрафів чи репутаційних ризиків.

7. *Підвищення конкурентоспроможності,* оскільки суб'єкти, які публічно демонструють свою соціальну відповідальність, краще

позиціонуються на ринку, отримують більше довіри від клієнтів та партнерів і, як наслідок, конкурентні переваги.

8. *Моніторинг і оцінка впливу,* оскільки звіти дозволяють вимірювати вплив інноваційної діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що полегшує оцінку результативності проєктів і розробку нових ініціатив.

9. *Сприяння партнерству,* оскільки рекомендації забезпечують стандартизовану основу, яка полегшує взаємодію між різними суб'єктами (державою, бізнесом, наукою) у межах інноваційної екосистеми.

10. *Формування позитивного іміджу,* бо, демонструючи відповідальний підхід до соціальних і екологічних викликів, компанії та організації, отримують кращий імідж у суспільстві, що сприяє їхньому довгостроковому розвитку.

Отже, рекомендації призначені забезпечити системний підхід до організації звітності, зробити її ефективною та корисною як для безпосередніх суб'єктів інноваційної діяльності, так і їх зацікавлених сторін.

Ведення соціально-відповідальної діяльності вітчизняних підприємств, у т.ч. тих, які є суб'єктами інноваційної діяльності, робить актуальним формування теоретико-методичних основ складання нефінансової звітності в період форс-мажору. Таким першим форс-мажором світового масштабу стала пандемія COVID-19, що обумовила адаптацію багатьох суб'єктів господарювання до незвичних умов застосуванням необхідних заходів, направлених на запобігання поширення коронавірусу. Формування та впровадження нефінансової звітності в частині карантинних заходів полягало у вдосконаленні найдієвішого інструменту розвитку, за допомогою якого підприємство мало змогу безперервно продовжувати власну господарську діяльність, враховуючи необхідні карантинні обмеження.

Сутність та необхідність впровадження нефінансової звітності як вагомого управлінського інструменту соціальної відповідальності досліджували Безверхий К.В., Волощук Л.О., Карєв В.П., Ковова І.С., Лютова Г.М., Кірсанова В.В., Малишкін О.І., Селіванова Н.М., Семенова С.М.,

Філиппова С.В., Шуляренко С.М. Не зважаючи на всебічну зацікавленість науковців щодо визначення сутності нефінансової звітності в якості дієвого інструменту соціально-відповідальних підприємств потребують подальших досліджень аспекти щодо визначення ефективності її впровадження саме в період пандемії COVID-19, у зв'язку з чим важливість ведення нефінансової звітності в частині карантинних заходів вважається на сьогодні одним із актуальних завдань серед вчених-економістів.

По суті, є необхідність дослідити теоретико-методичні засади складання нефінансової звітності щодо соціально відповідальної діяльності підприємства в період пандемії COVID-19, описати алгоритм її складання, узагальнити основні розділи, запропонувати форми щомісячного звіту для ведення управлінського обліку та витягу з Наказу про облікову політику про фактичні здійснені витрати щодо проведення карантинних заходів. Причому рекомендації щодо звітності з соціальної відповідальності в період пандемій масштабу COVID-19 *потрібні у двох контекстах:*

а) загальний – для всіх підприємств,

б) специфічний – для суб'єктів інноваційної діяльності.

Загальний контекст рекомендацій. Особливої актуальності за останні п'ять років у світі набрав перелік відповідних інструментів управління соціально-відповідальною діяльністю *(далі – СВД)* підприємства. Значно активізувалося соціальне звітування вітчизняних підприємств на початку 2019 р., проте всесвітня пандемія COVID-19 дещо його призупинила. Причиною цього стали карантинні обмеження під час господарської діяльності підприємств, оскільки в таких умовах реагування на ситуацію, що склалася, вкрай сповільнилося. Окрім цього, великим привілеєм певних суб'єктів господарювання виступав високий рівень їх фінансового становища, що допомагало зменшити або знешкодити можливі ризики під час карантинних умов. Попри це, з метою підвищення репутації та інвестиційної привабливості підприємства, залучення необхідних стейкхолдерів або ж підвищення рівня довіри вже існуючих, суб'єкти господарювання продовжують використовувати

такі інструменти управління, як етичні кодекси та нефінансові (соціальні) звіти. Використання останніх сприяє як зниженню існуючих витрат, так і зростанню капіталізації господарюючого суб'єкту, систематизації інформаційних даних, коректне упорядкування яких допомагає приймати важливі управлінські рішення щодо карантинних заходів.

Основні інструменти управління СВД підприємства можна згрупувати у стратегічні, тактичні та оперативні. Це покращить детальний розгляд характеристики кожного із елементів, використання яких допоможе звітувати стосовно СВД підприємства, враховуючи карантинні умови (табл. 1).

Таблиця 1 – Групи інструментів відносно рівня управління СВД підприємства в карантинних умовах *(джерело: узагальнено на підставі [1, 10])*

Група інструментів	Перелік інструментів
1	2
Стратегічні	Корпоративний етичний кодекс регулює взаємовідносини із суб'єктами бізнесу шляхом дотримання моральних принципів і норм.
	Кодекс корпоративного управління регулює взаємини з навколишнім середовищем на основі зазначених загальних положень; значну увагу приділяє етичним нормам поведінки працівників підприємства.
	Карта стейкхолдерів допомагає встановити зацікавлених осіб та визначити чи мають вони вплив на діяльність підприємства, або ж знаходяться під таким впливом.
	Соціальні інвестиції засновані на етичних і моральних нормах, що передбачають вкладення фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських ресурсів з надійною перспективою розвитку підприємства.
	Соціальні програми містять в собі головну мету, завдання, за допомогою яких буде здійснюватися поширення на стейкхолдерів.
	Складання нефінансового звіту допомагає знайти всі можливі нефінансові ризики господарської діяльності та надати детальну оцінку щодо можливості їх усунення.
Тактичні	Комітети з етики вирішують питання корпоративної етики щодо розробки стратегії розвитку підприємств.
	Етичні експертизи встановлюють відповідність діяльності підприємства етичним нормам шляхом всебічного аналізу.
	Доброчинний маркетинг зосереджений на пожертвуванні підприємством частини доходу, що був отриманий наприкінці звітного періоду, та направлений на користь благодійної місії.

Продовження табл. 1

1	2
Оперативні	Соціальні комунікації відтворюються шляхом обміну думок між суб'єктами щодо виникнення конкретних ситуацій у бізнес середовищі.
	Розробка карт етики вдосконалює етичні кодекси за рахунок уточнюючих етичних правил та рекомендацій для кожного працівника підприємства.
	Соціальні ревізії – направлені на збір інформації щодо соціального впливу та програм підприємства з метою надання більш точної оцінки та складання достовірного звіту.
	Нефінансова звітність – підвищує прозорість компанії, зміцнює ділові відносини у сфері бізнесу, формує довіру до підприємства не тільки партнерів, інвесторів (зацікавлених осіб), а й споживачів / клієнтів.

Внутрішніми інструментами підприємства *(див. табл. 1)* є кодекси етичного характеру та карти етики. Зовнішніми – соціальні звіти, експертизи та інвестиції. Тобто внутрішні інструменти СВД будуть стосуватися тільки керівництва та співробітників підприємства, а зовнішні впливатимуть на державу, зацікавлених сторін (партнерів або ж інвесторів) та споживачів.

Враховуючи тривалість та масштабність пандемії чималої актуальності в Україні серед вище вказаних інструментів управління набуло запровадження на підприємстві саме нефінансової звітності. Причиною цього серед інших, є те, що попри COVID-19 стейкхолдерів цікавить економічне становище підприємств, тому їх якісне та правдиве нефінансове звітування виступає запорукою інвестування, що не тільки фінансуватиме СВД підприємства, а й зберігатиме його конкурентоспроможність на ринку в умовах карантину.

Складне питання «чи можна вважати нефінансову звітність виокремленим елементом від фінансової?» вимагає виявити головні особливості та відмінності обох видів звітності за низкою критеріїв (табл. 2).

Єдиною спільною ознакою між фінансовою та нефінансовою звітністю є перелік користувачів інформації: внутрішні та зовнішні *(див. табл.2)*. Проте:

а) нефінансова звітність може суттєво доповнювати економічні показники у фінансовій звітності екологічними та соціальними;

б) у нефінансовій звітності використовуються різні вимірники, що деталізують господарську діяльність, виділяються окремі розділи, в яких

зосереджується інформація про важливі та необхідні завдання на майбутнє. Такі поєднання зумовлюють надання достатньої загальної інформації про соціально-економічну діяльність підприємства в цілому, що сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості суб'єкта господарювання для зацікавлених осіб.

Таблиця 2 – Особливості та основні відмінності фінансової та нефінансової звітності *джерело: власна розробка [10]*

Ознака	Фінансова звітність	Нефінансова звітність
Обов'язковість ведення звітності	Обов'язково	Добровільно / обов'язково
Мета ведення звітності	Надання інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства	Надання інформації про СВД підприємства
Користувачі інформації	Внутрішні та зовнішні	
Нормативна регламентація	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку	Методичні рекомендації зі складання звіту про управління № 982, Міжнародні стандарти
Відкритість даних	Обмежена	Повна
Предметна складова	Економічні результати	Економічні, екологічні та соціальні результати
Часова спрямованість	Оцінка минулого	Оцінка минулого та прогнозування майбутнього
Використання вимірників	Єдиний грошовий вимірник	Різні вимірники та якісні характеристики

Окремого розгляду потребують інформаційні потреби зовнішніх та внутрішніх користувачів нефінансової звітності. Важливо встановити сутність інформаційної потреби користувач від нефінансової звітності (табл. 3):

а) чи вважається розгляд даного виду звітності ефективним для внутрішніх та зовнішніх користувачів,

б) яку користь вони мають від нього.

У широкому розумінні нефінансова звітність є для підприємства інструментом, за допомогою якого відображаються головні показники економічної та соціальної відповідальності, та результати яких дають змогу

власнику відтворити справжню картину успішного чи не успішного функціонування підприємства, що зумовлює розробку завдань, направлену на покращення ефективності господарської діяльності під час карантину.

Таблиця 3 – Інтереси та інформаційні потреби користувачів нефінансової звітності в умовах карантину *(джерело: доповнено авторами [10] на підставі [2])*

Група користувачів	Інтерес та інформаційна потреба користувачів нефінансової звітності в умовах карантину
1	2
1. Потенційні інвестори, кредитори, партнери	Потенційні інвестори та кредитори потребують інформації щодо поточного стану компанії для розуміння доцільності інвестувати у проєкти СВД підприємства. Інтерес – інформація з платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання. Потенційні партнери – соціальні аспекти у нефінансовому звіті дозволяють оцінити всі можливі ризики. Спільне – кожного із групи користувачів в умовах карантину цікавить: як підприємство витримало такі нестандартні умови праці; як сильно вплинула СВД щодо карантинних заходів на фінансові результати; чи дійсно суб'єкт господарювання проявив себе під час пандемії як підприємство, що веде СВД; чи слід інвестувати його надалі.
2. Власники, керівники та працівники підприємства	Власників та керівників підприємства здебільшого цікавить інформація про прибутковість діяльності (доходи, витрати, фінансові результати). Проте враховуючи тенденції останніх п'яти років (карантинні умови у т.ч.), соціальні аспекти нефінансового звіту наштовхують керівництво на прийняття багатьох управлінських рішень, тому інформація щодо результатів соціальної діяльності допоможе в подальшому раціонально визначити наступні соціальні завдання (у пандеміях це – дотримання карантинних заходів, що мають бути виконані соціально відповідальним підприємством). Працівники не менш за інших зацікавлені в отриманні інформації стосовно соціальної ролі їх роботи (безпеки та охорони здоров'я під час пандемії), висвітлення якої і залишається однією із складових нефінансового звіту.
3. Покупці та замовники, постачальники та підрядники	Будь-який постачальник та підрядник зацікавлений в тому, щоб підприємство було в змозі завчасно сплатити за надані товари та послуги. Проте враховуючи умови, що склалися під час всесвітнього карантину, нефінансове звітування в частині економічного поєднання показників із соціальними аспектами допоможе їм впевнитися в цьому. Найбільшу вигоду від висвітлення нефінансового звіту мають покупці та замовники, адже вони мають розуміти, чи безпечно отримують послуги в умовах карантину. Чим більше суб'єкт господарювання буде соціально звітувати для власних покупців, тим більше доходу буде отримувати за умови не звичайного маркетингу, а СВД підприємства.

Продовження табл. 3

1	2
4. Державні органи (органи влади)	Державні органи під час пандемії зосереджують свою увагу на дотриманні усіх карантинних заходів. Особливо це стосується комунальних підприємств, яким надаються відповідні накази щодо правил ведення господарської діяльності під час карантину. У нефінансовому звіті здебільшого їх цікавитиме чи безпечно організовані умови праці співробітників (особливо умови щодо реалізації наданих послуг), адже в даній процедурі беруть участь і споживачі підприємства, яких не слід наражати на можливу небезпеку поширення пандемії.
5. Суспільство (громадськість)	Для суспільства зміст нефінансового звіту в умовах карантину є найбільш доречним, адже громадськість цінує інформацію щодо того, який саме вплив здійснює підприємство на суспільство загалом. Є безліч аспектів, які необхідно буде відобразити в даному звіті: як саме підприємство організовує карантинні заходи під час пандемії для співробітників та споживачів, скільки засобів індивідуального захисту було закуплено та видано, як часто проводилося дезінфікування офісних приміщень та громадського транспорту, які додаткові блага було надано працівникам і для чого, чи проводилися благодійні заходи задля нерозповсюдження пандемії, скільки коштів витрачено на дані заходи.

Як бачимо *(див. табл. 3),* незважаючи на те, що нефінансову звітність визначають як головний дієвий інструмент СВД підприємства, що містить в собі інформацію про економічну та соціальну діяльність в карантинних умовах, кожен користувач потребує для себе розгляду відповідного аспекту, тобто зацікавлений в наданні особливо вагомої для нього інформації.

Нещодавні корективи вітчизняного законодавства (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [3]) стосовно великих та середніх підприємств, а також підприємств, що становлять суспільний інтерес, ввели *новий елемент звітності* – звіт про управління, що має містити як фінансову, так і нефінансову інформацію, та обов’язково оприлюднюватися кожного року.

Відповідно до методичних рекомендацій зі складання звіту про управління (початок дії – 07.12.2018 р. [4]) зміст звіту має формуватися за напрямками: економічна діяльність, екологічні аспекти, соціальні аспекти та кадрова політика, корпоративне управління. Перші обов’язкові звіти почали оприлюднюватися вже наприкінці 2018 р., проте неочікувана масштабна

пандемія «відтермінувала» оприлюднення звітності до кінця 2020 р. Тенденція розвитку та запровадження нефінансової звітності дещо змінилася, на відміну від законодавчого регламенту. Адже зміст вітчизняних методичних рекомендацій надається у надто вузькому значенні, та навіть попри наявність загальних рекомендацій, відсутні чіткі вказівки із розробки цього звітування.

Внаслідок вузькості вітчизняного законодавства підприємства можуть користуватися міжнародними нормативними документами, в яких передбачається висвітлення СВД підприємства, враховуючи нинішні карантинні умови.

Здебільшого міжнародні нормативно-правові документи: а) регламентують найголовніші основні вимоги, що мають виконувати соціальні підприємства; б) розкривають необхідність ведення нефінансової звітності, де потрібно відобразити не тільки успішне функціонування суб'єкта господарювання, а й перелік поставлених та виконаних завдань, що стосуються СВД підприємства й щодо карантинних заходів (табл. 4).

Таблиця 4 – Нормативно-правове забезпечення складання нефінансової звітності для СВД підприємства в умовах карантину *(джерело: узагальнено авторами [10] на підставі [5-7])*

Нормативно-правовий документ	Розкриття змісту
1	2
1. Social Accountability 8000	Стандарт висвітлює найважливіші та прийняті суспільством необхідні системи організації праці співробітників на підприємстві, що стосуються їх соціального захисту (безпечних умов праці). У стандарті згруповані норми, дотримання яких має висвітлюватися у нефінансовому звіті, що стосуються не тільки роботодавця, а і його працівників.
2. Account Ability 1000	Стандарт направлений на розробку, формування, підготовку та широке розповсюдження якісної нефінансової звітності з метою всебічного зацікавлення можливих стейкхолдерів, наявність яких у майбутньому може підвищити рівень успішного функціонування підприємства за рахунок вдалого інвестування. Стандарт містить просту, актуальну та практичну інформацію щодо якісного залучення зацікавлених сторін, тобто передбачає поєднання соціальних аспектів діяльності підприємства в загальну організацію бізнесу.

Продовження табл. 4

1	2
3. Global Reporting Initiative	Стандарт вважається одним із найпоширеніших, що користується великою популярністю підприємств, оскільки містить в собі набір всіх можливих критеріїв, за допомогою яких можна сформувати єдину звітність по економічній, екологічній та соціальній результативності підприємства. Зміст стандарту дає можливість поглибитися в різні аспекти СВД підприємства: від боротьби з корупцією та збереженням навколишнього середовища до охорони праці власних співробітників у непередбачуваних умовах.

Даний перелік *(див. табл. 4)* включає в себе загальновідомі для вітчизняних та закордонних підприємств стандарти, які можна застосувати для складання нефінансової звітності в карантинних умовах. Великою популярністю користується стандарт GRI, адже вміщує в собі всі аспекти СВД підприємства, висвітлення яких сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Не менш затребуваним вважається й стандарт AA1000, що теж містить вищевказані аспекти, при цьому поєднуючи відображення показників, що сприятимуть розвитку відносин із стейкхолдерами. Зміст стандарту SA8000 побудований на основі міжнародного законодавства стосовно безпечних умов праці людини. Він висвітлює соціальну відповідальність у більш вузькому значенні, оскільки вона зосереджена саме на відносинах між роботодавцями та працівниками.

Розробка та складання нефінансової звітності відіграє на підприємстві важливу роль не тільки в умовах карантину, адже її наявність позитивно впливає на формування бренду, приваблюючи інвесторів, які через пряме висвітлення значущих соціальних показників готові інвестувати у розвиток підприємства. Вибір форми представлення нефінансової звітності має альтернативну основу як: довільна форма звітування, комплексний та стандартизований звіти [8]:

– довільна форма звітування – найпростіша та не підлягає аудиту. Проте вона мало ефективна, адже її застосування пов’язано з недостатнім рівнем прозорості підприємств:

– комплексні звіти вважаються більш ефективними, оскільки обов'язково висвітлюють три типи інформації щодо діяльності підприємства: економічна, екологічна, соціальна;

– стандартизовані звіти – найбільш популярні, їх головною перевагою є можливість порівнянності звітів різних підприємств. Форма загальноприйнята та офіційно визнана у міжнародному співтоваристві, так як відображає найважливіші аспекти щодо СВД підприємства та формується на комплексі внутрішньої та зовнішньої звітності [9].

У зв'язку з тим, що задоволення інтересів стейкхолдерів навіть під час пандемії COVID-19 – важлива мета для будь-якого підприємства, необхідним завданням постає визначення розділів та підрозділів, що будуть висвітлюватися у нефінансовому звіті підприємства. Відобразимо на рис. 1 назви основних розділів та підрозділів, а також перелік показників щодо карантинних заходів, висвітлення яких у нефінансовому звіті зацікавить зовнішніх користувачів.

За допомогою, зображеної на рис. 1, систематизації показників можливо виділити конкурентні переваги підприємства, що суттєво підвищать рейтинг та зацікавленість стейкхолдерів, оскільки суб'єкт господарювання офіційно інформує суспільство про всі свої соціально-відповідальні дії щодо карантинних заходів.

Дійсно, в контексті комплексних показників соціального забезпечення в інформаційній системі підприємства, що висвітлюється у тісному взаємозв'язку соціального обліку з фінансовим, управлінським та податковим обліком, впровадження та подальше удосконалення обліку про СВД на підприємстві в сучасних умовах постає актуальним питанням перед кожним головним бухгалтером. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що всі дані нефінансової звітності мають знаходитися у відкритому доступі для власників, керівників, потенційних інвесторів, кредиторів, партнерів, державних органів, що суттєво впливатиме на реформування інформаційного забезпечення усіх можливих стейкхолдерів.

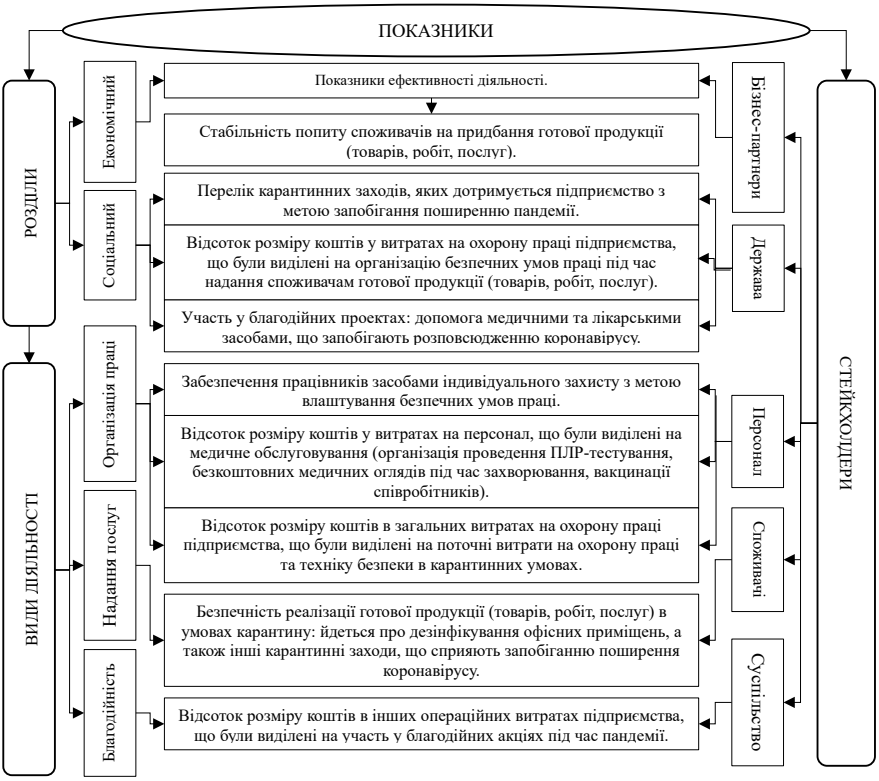


Рисунок 1 – Відображення показників щодо карантинних заходів у нефінансовій звітності підприємства *(джерело: розробка авторів [10])*

Безумовно, окреслити економічну вигоду від ведення СВД доволі важко, у зв’язку з цим нефінансова звітність й виступає головним та дієвим інструментом інформування стейкхолдерів про СВД підприємства. Адже за рахунок змістовного та чіткого формування соціального звіту можливо відобразити усі соціально відповідальні дії підприємства в умовах пандемії COVID-19. Таким чином, суб’єкт господарювання не тільки матиме змогу оцінити ефективність власної діяльності, а й підвищить рівень гудвілу підприємства, який, в свою чергу, створюватиме сприятливе середовище у зацікавленні потенційних стейкхолдерів та споживачів послуг.

Перш за все, запропонуємо на рис. 2 алгоритм формування нефінансової звітності для підприємства враховуючи той факт, що складання даного звіту буде відображатися в довільній формі з метою висвітлення найголовнішої інформації про СВД підприємства щодо карантинних заходів. Так, розподілимо процеси розробки, формування та впровадження на три головні етапи: початковий, етап складання звіту та заключний. Кожен із них буде характеризуватися переліком послідовних дій, необхідних для дієвого механізму складання нефінансової звітності.

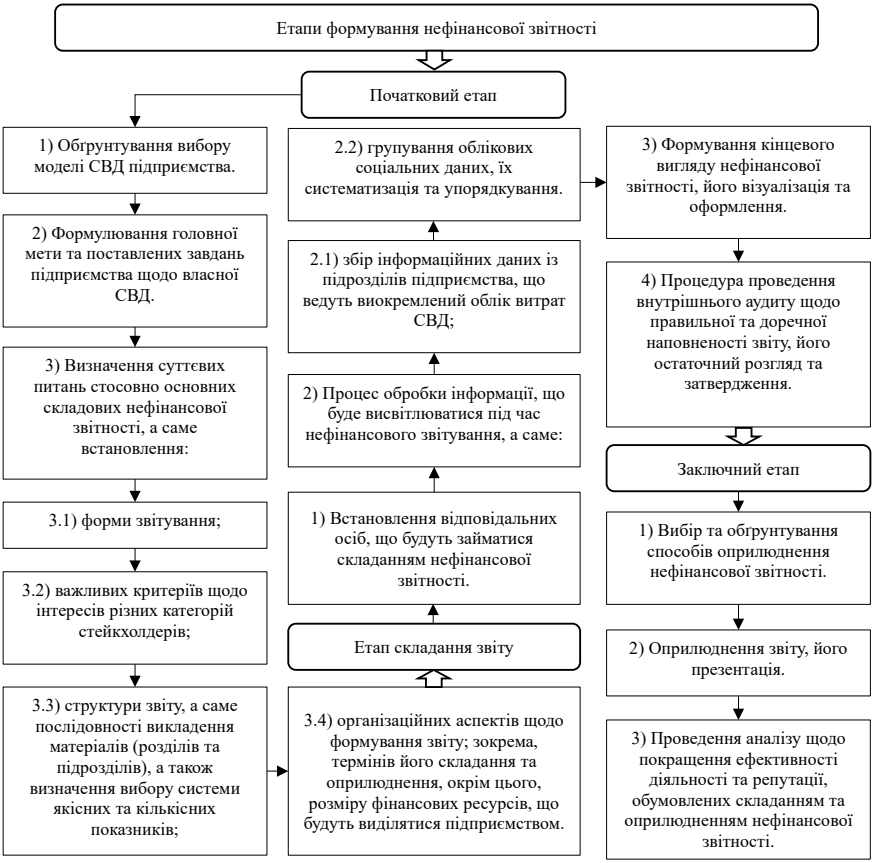


Рисунок 2 – Алгоритм складання нефінансової звітності про СВД в частині карантинних заходів підприємства джерело: розробка авторів [10]

Відповідно, з рис. 2 видно, що процес розробки, формування та впровадження нефінансової звітності є доволі трудомістким та потребує від працівників, відповідальних за її складання, чималих зусиль. Попри це, якщо послідовно дотримуватися етапів алгоритму, чітко виконувати поставлені перед собою завдання, суб'єкт господарювання має змогу отримати потужний дієвий інструмент його успішного функціонування.

Одним із найважливіших етапів для підприємства буде визначення основних показників, що мають висвітлюватися у нефінансовому звіті про СВД щодо карантинних заходів.

Головне завдання підприємства полягає в доцільному обґрунтуванні основних розділів, що будуть відображені в соціальній звітності з метою швидкого знаходження необхідних інформаційних даних для будь-якої групи стейкхолдерів. Наведемо їх в табл. 5.

Таблиця 5 – Рекомендований зміст основних розділів нефінансової звітності про СВД в частині карантинних заходів підприємства у період пандемії COVID-19 *(джерело: розробка авторів [10])*

Розділ	Зміст розділів нефінансового звіту
1	2
1. Вступне слово керівництва	Визначення діяльності підприємства та перспектив розвитку.
2. Інформація про підприємство в умовах пандемії COVID-19	Проведення карантинних умов, внаслідок яких суб'єкт господарювання проявив себе в СВД.
3. Стратегія підприємства під час карантинних обмежень	Відображення головної мети та постановки завдань щодо проведення необхідних карантинних заходів в період пандемії.
4. Стабільність попиту споживачів на придбання готової продукції (товарів, робіт, послуг)	Спостереження за зміною попиту споживачів на придбання готової продукції (товарів, робіт, послуг), враховуючи карантинні обмеження.
5. Економічні результати діяльності в умовах пандемії COVID-19	Групування фінансових результатів діяльності підприємства, що погіршилися внаслідок збільшення витрат, понесених на проведення важливих соціально значущих карантинних заходів.
6. Створення відповідної комісії на підприємстві	Відображення передумов створення відповідної комісії та постановки основних завдань, що обговорювалися її представниками стосовно особливостей та умов ведення господарської діяльності під час карантину.

Продовження табл. 5

1	2
7. Закупівля засобів індивідуального захисту:	Дотримання вимог ДСТУ стосовно закупівлі якісних товарів, що відповідають всім встановлених нормам, наявності підтверджуючих документів.
- кількість закуплених ЗІЗ;	Відображення загальної кількості закуплених ЗІЗ, а також в залежності від їх призначення, тобто розмежування ЗІЗ на окремі категорії.
- сума витрат на закупівлю ЗІЗ.	Визначення загального розміру витрат, що були пов'язані із закупівлею ЗІЗ.
8. Основні карантинні заходи для працівників:	Формування переліку необхідних заходів під час карантинних обмежень, важливості та значущості їх проведення.
- видача засобів індивідуального захисту;	Відображення кількості виданих ЗІЗ працівникам всіх підрозділів.
- проведення дезінфекційних заходів;	Створення безпечних умов праці для співробітників за рахунок проведення дезінфекцій в адміністративних та інших приміщеннях підприємства.
- організація ПЛР-тестування та інше медичне забезпечення.	Забезпечення працівників медичними послугами, що проявлялися в закупівлі швидких експрес-тестів для діагностики COVID-19 з метою проведення ПЛР-тестування серед співробітників в умовах погіршення епідемічної ситуації.
9. Відсоток розміру коштів на медичне обслуговування у витратах на персонал	Відображення наочного прикладу складової розміру коштів, що були виділені як на медичне обслуговування, так і на створення безпечних умов праці для працівників, в загальній сукупності витрат (у вигляді кругових діаграм).
10. Відсоток розміру коштів на охорону праці та техніку безпеки в загальних витратах на охорону праці	
11. Основні карантинні заходи для споживачів:	Формування переліку необхідних заходів під час карантинних обмежень для головних споживачів підприємства під час пандемії.
- забезпечення засобами індивідуального захисту;	Відображення кількості ЗІЗ, що використовуються споживачам під час отримання готової продукції (товарів, робіт, послуг).
- проведення дезінфекційних заходів.	Виконання умов організації проведення дезінфекційних заходів (місце проведення дезінфекцій, частота проведення дезінфекцій в день, процедура проведення дезінфекції).
12. Відсоток розміру коштів на організацію безпечних умов під час надання споживачам готової продукції (товарів, робіт, послуг) у витратах на охорону праці	Відображення наочного прикладу складової розміру коштів, що були виділені на створення безпечних умов для головних споживачів підприємства, в загальній сукупності витрат (у вигляді кругової діаграми).
13. Витрати на карантинні заходи в залежності від виду діяльності:	Визначення загальної суми витрат на проведення карантинних заходів як для працівників підприємства, так і споживачів, зокрема розподіл витрат на:

Продовження табл. 5

1	2
- витрати на карантинні заходи основної діяльності;	- забезпечення охорони здоров'я співробітників;
- загальновиробничі витрати на карантинні заходи;	- забезпечення охорони здоров'я співробітників; - проведення дезінфекційних заходів; - утилізацію використаних ЗІЗ.
- адміністративні витрати на карантинні заходи;	- забезпечення охорони здоров'я співробітників; - дезінфекцію адміністративних приміщень.
- витрати на збут на карантинні заходи;	- забезпечення охорони здоров'я головних споживачів;
- інші операційні витрати на карантинні заходи.	- медичне забезпечення співробітників; - забезпечення перевезення співробітників; - забезпечення житлом співробітників; - здійснення благодійної діяльності.
14. Витрати на утилізацію ЗІЗ	Використання послуг із утилізації ЗІЗ за допомогою залучення сторонньої організації, визначення суми витрат даного заходу.
15. Взаємозв'язок та вплив соціальних показників на фінансовий стан підприємства	Здійснення витратної СВД підприємства та її впливу на погіршення фінансового становища суб'єкта господарювання, проте соціально важливого впливу на створення безпечних умов для працівників та споживачів підприємства.
16. Участь у благодійних акціях	Відображення інформації щодо участі в акціях, що полягають у проведенні заходів, направлених на запобігання поширення COVID-19.
17. Загальні висновки	Обґрунтування ролі СВД підприємства для суспільства, його досягнення та пристосування до карантинних обмежень.
18. Додатки	Відображення проведення головних карантинних заходів суб'єкта господарювання у вигляді гістограм, графіків, кругових діаграм та інших видах графічного представлення з метою зацікавлення всіх можливих груп стейкхолдерів.

Як бачимо з табл. 5, існує безліч варіантів щодо включення в нефінансовий звіт розділів, що характеризуватимуть СВД в частині карантинних заходів, і навіть даний перелік не є вичерпний, оскільки звітність такого формату потребує дещо особливої наповненості. Наприклад, у звіті необхідно використовувати різні вимірники та якісні характеристики, висвітлюючи при цьому інформаційні дані саме соціального характеру. Для того, щоб нефінансова звітність привертала увагу різних груп стейкхолдерів, важливо не тільки створити яскраве оформлення звіту, а й відібрати інформацію, що буде висвітлювати СВД підприємства якомога краще.

Слід зазначити, що вибір системи показників у нефінансовій звітності доволі трудомісткий процес, адже під час нього працівники, що відповідають за складання звіту, мають доцільно обґрунтувати вибір інформації, що має висвітлювати СВД підприємства. Звісно, цим процесом може займатися й призначена група співробітників, проте доцільно зазначити, що основи звітування суб'єкта господарювання щодо проведення карантинних заходів, перш за все, мають формуватися в системі управлінського обліку.

На будь-якому підприємстві, що бажає офіційно звітувати перед населенням, споживачами, потенційними інвесторами та контролюючими органами, має бути створений управлінський підрозділ, який і буде відповідати за фіксування інформації у грошовому та натуральному вимірнику, що буде деталізувати СВД підприємства та значно підвищувати рівень ефективності прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим ми пропонуємо розроблену форму щомісячного звіту, що буде передбачена для ведення саме управлінського обліку про фактичні здійснені витрати СВД в частині проведення карантинних заходів (табл. 6). Даний звіт в подальшому слугуватиме ефективним інформаційним джерелом для формування нефінансової звітності. Адже управлінський облік насамперед дуже тісно пов'язаний із соціальним звітуванням, за допомогою його ведення відображається інформація, що є корисною для різних груп стейкхолдерів.

Як бачимо з табл. 6, форма щомісячного звіту щодо фактичних витрат СВД підприємства має включати в себе перелік карантинних заходів та фіксацію витрат, які несе суб'єкт господарювання внаслідок створення безпечних умов праці для власних працівників та споживачів. Форму щомісячного звіту запропоновано подавати у зведеному вигляді з потижневою розбивкою. Це пов'язано із тим, що дані за місяць можуть мати занадто узагальнений, а тому і неінформативний характер згрупованих даних. Окрім цього, до звіту можна додати колонку «Примітки», у якій управлінець матиме змогу подати важливу інформацію щодо суттєвої зміни величини витрат будь-якого карантинного заходу. Так, дані, розраховані управлінським підрозділом,

можна буде одразу включити до нефінансового звіту, що спростить процес формування нефінансової звітності.

Таблиця 6 – Форма щомісячного звіту для управлінського обліку про фактичні здійснені витрати СВД підприємства щодо проведення карантинних заходів *(джерело: розробка авторів [10])*

Перелік карантинних заходів	Сума фактичних витрат за «…», грн.				Загальна сума витрат, грн.	Відповідальна особа	Термін виконання
	І тиждень	ІІ тиждень	ІІІ тиждень	IV тиждень			
1	2	3	4	5	6	7	8
Забезпечення ЗІЗ працівників:							
-основного виробничого підрозділу;							
-загально-виробничого підрозділу;							
-адміністратив-ного підрозділу;							
-збутового підрозділу;							
-інших підрозділів.							
Забезпечення ЗІЗ споживачів							
Проведення дезінфекційних заходів в офісних та інших приміщеннях							
Забезпечення працівників медикаментами:							
<…> (в залежності від підрозділів)							
Організація ПЛР-тестування працівників:							
<…> (в залежності від підрозділів)							
Організація вакцинації працівників:							
<…> (в залежності від підрозділів)							
Перевезення працівників:							

Продовження табл. 6

1	2	3	4	5	6	7	8
<…> (в залежності від підрозділів)							
Забезпечення житлом працівників:							
<…> (в залежності від підрозділів)							
Утилізація використаних ЗІЗ							
Благодійна діяльність							
Разом						Х	Х

Окрім цього, важливим моментом буде визначення відповідальної особи, що контролюватиме процеси розробки та формування нефінансової звітності. Як правило, такою особою є головний бухгалтер підприємства, адже саме він акумулює необхідну інформацію, що має відображатися у звіті. Також необхідно додатково зазначити, що даний вид звітності має складатися один раз на рік. Для того, щоб офіційно та нормативно підкріпити соціальне звітування, необхідно зафіксувати це в Наказі про облікову політику (рис. 3), окремо виділивши підпункт ведення нефінансової звітності про СВД в частині карантинних заходів.

НАКАЗ
про облікову політику підприємства
<…….>
Нефінансова звітність про соціально відповідальну діяльність в частині карантинних заходів
<…….>

1. При складанні нефінансової звітності керуватися Методичними рекомендаціями зі складання звіту про управління, затвердженими Міністерством Фінансів України № 982 від 07.12.2018 року.
2. Під час складання нефінансової звітності використовувати розроблену управлінським підрозділом форму бланку, що затверджена керівником підприємства та закріплена додатком до Наказу про облікову політику.
3. До нефінансової звітності включати економічні показники, що стосуються безпосередньо соціально відповідальної діяльності щодо карантинних заходів.
4. Нефінансову звітність формувати за підсумками кожного року у вигляді річного звіту.
5. Для оприлюднення нефінансової звітності строки встановлені терміном до 1 березня кожного поточного року.
6. Відповідальність за процес розробки та формування нефінансової звітності покласти на головного бухгалтера.

Рисунок 3 – Витяг з Наказу про облікову політику щодо ведення нефінансової звітності про СВД в частині карантинних заходів підприємства

(джерело: розробка авторів [10])

Відтак, найголовніші моменти щодо застосування відповідних нормативно-правових документів під час складання нефінансової звітності, вибору її форми, визначення особливостей її наповненості, періоду складання, строків оприлюднення та призначення відповідальної особи (рис. 3) мають обов'язково висвітлюватися у внутрішньому розпорядчому документі – Наказі про облікову політику, що забезпечить належний процес соціального звітування.

Специфічний контекст (щодо суб'єктів інноваційної діяльності). Рекомендації щодо звітності суб'єктів інноваційної діяльності з урахуванням соціальної відповідальності мають деякі особливості**:**

1. Окремий розділ для інноваційної діяльності:

– виділити розділ у нефінансовій звітності, присвяченій інноваційним ініціативам, які мають соціальний вплив (розробка продуктів чи технологій, спрямованих на вирішення соціальних або екологічних проблем);

– навести приклади реалізованих інновацій, які позитивно впливають на суспільство (впровадження нових технологій для покращення умов праці, екологічні ініціативи або цифрові платформи для забезпечення доступу до освітніх і медичних послуг);

2. Вимірювання соціального ефекту інновацій: включити якісні та якісні показники ефективності інновацій (зниження витрат на охорону здоров'я працівників за допомогою інноваційних рішень, кількість осіб або організацій, які отримали доступ до інноваційних продуктів чи послуг;

3. Прозорість у фінансуванні інновацій: відображати у звіті відсоток бюджету, що спрямовано на соціально відповідальні інноваційні проєкти.

4. Висвітлення взаємодії з партнерами та стейкхолдерами:

– документувати участь у спільних інноваційних проектах з іншими організаціями (університетами, науково-дослідними установами, бізнес-структурами тощо), які спрямовані на соціальний чи екологічний розвиток;

– описати механізми залучення стейкхолдерів до розробки інноваційних рішень, що відповідають їх очікуванням і потребам.

5. Інновації в управлінні соціальною відповідальністю: вказати на інноваційні підходи до впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльності організації (використання цифрових технологій для моніторингу впливу на довкілля; автоматизація процесів звітності для підвищення прозорості; впровадження програми штучного інтелекту для аналізу соціальних даних).

6. Інтеграція екологічних інновацій: показати, як інноваційна діяльність сприяє досягненню екологічної сталості (змінення викидів CO_2 завдяки впровадженню нових технологій; розробка екологічно чистих продуктів чи процесів: використання відновлюваних джерел енергії в інноваційних проєктах тощо).

7. Адаптація до глобальних викликів :

– відобразити, як інноваційна діяльність організації спрямована на вирішення актуальних світових викликів (пандемії, зміни клімату, забезпечення доступу до освіти та медицини, ін.);

– надати приклади гнучких стратегій, які можуть адаптувати інноваційні рішення до нових реалій (наприклад, під час пандемії COVID-19).

8. Показники ефективності інноваційної діяльності: включити метрики, які дозволяють оцінити успішність впровадження інновацій у контексті соціальної відповідальності (частка прибутку від інноваційних продуктів чи послуг, що мають соціальний вплив; кількість створених робочих місць у результаті інноваційної діяльності; час на адаптацію інновацій до потреб користувачів).

9. Підтримка талантів і розвиток персоналу: висвітлювати програми підтримки та розвитку інноваційного потенціалу.

Звітність із соціальної відповідальності для різних стейкхолдерів інноваційного процесу рівня національної безпеки. Звітність повинна враховувати потреби ключових стейкхолдерів (уряд, бізнес, наукові установи, громадськість, міжнародні партнери) і відповідати цілям соціальної відповідальності, сталого розвитку та безпеки. Особливий акцент робиться на продукції подвійного призначення, що може використовуватися як у цивільних, так і військових цілях.

1. Структура звітності.

Основні розділи:

1. Загальна характеристика інноваційної діяльності:
   - Місія та цілі організації.
   - Роль у забезпеченні національної безпеки та сталого розвитку.
2. Соціальна відповідальність:
   - Внесок у суспільний добробут: створення робочих місць, програми підвищення кваліфікації.
   - Забезпечення рівного доступу до інновацій.
3. Сталий розвиток:
   - Екологічна відповідальність: мінімізація шкідливих викидів, ефективність використання ресурсів.
   - Соціальний вплив на громади: участь у соціальних програмах.
4. Продукція подвійного призначення:
   - Типи продукції, її роль у забезпеченні національної безпеки.
   - Оцінка впливу на суспільство та екологію.

2. Система кількісних та якісних показників.

Кількісні показники:

1. Соціальний вимір:
   - Кількість створених робочих місць у секторі продукції подвійного призначення.
   - Частка продукції, спрямованої на задоволення потреб цивільного населення.
   - Інвестиції в програми соціальної відповідальності (у відсотках від доходу).
2. Екологічний вимір:
   - Зниження викидів CO_2 у виробничому процесі.
   - Частка використаних відновлюваних джерел енергії.
   - Відсоток матеріалів, що підлягають вторинній переробці.

3. Економічний вимір:

- Валовий дохід від продукції подвійного призначення.
- Частка витрат на дослідження та розробки (R&D).
- Кількість інноваційних патентів, отриманих у сфері подвійного призначення.

Якісні показники:

1. Соціальний вплив:

- Якість умов праці для співробітників.
- Відгуки місцевих громад про діяльність підприємства.
- Доступність інноваційних продуктів для вразливих груп населення.

2. Екологічна відповідальність:

- Застосування принципів циркулярної економіки у виробництві.
- Програми захисту навколишнього середовища.

3. Національна безпека:

- Оцінка ефективності продукції для оборонних цілей.
- Узгодженість інновацій із національними стандартами безпеки.
- Вплив продукції на підвищення енергетичної незалежності країни.

3. Орієнтація звітності на стейкхолдерів

Для уряду:

- Інформація про відповідність державним стратегічним цілям у сфері національної безпеки.
- Звіт про досягнення сталого розвитку.
- Прогрес у виконанні нормативних вимог.

Для бізнесу:

- Відкритість у питаннях фінансування інноваційних проєктів.
- Показники прибутковості продукції подвійного призначення.
- Дані для оцінки інвестиційної привабливості.

Для наукових установ:

- Статистика щодо співпраці з освітніми і науковими установами.
- Оцінка впровадження наукових розробок у виробництво.
- Дані про участь у наукових програмах.

Для громадськості:

- Інформація про екологічні й соціальні ініціативи.
- Дані про прозорість діяльності та етичні аспекти роботи.

Для міжнародних партнерів:

- Відповідність міжнародним стандартам (ISO, GRI).
- Інформація про внесок у глобальні цілі сталого розвитку.

4. Значення звітності:

Звітність дозволяє:

- Підтримувати баланс між оборонними, соціальними та екологічними цілями.
- Забезпечувати прозорість і відповідальність у роботі суб'єктів інноваційної діяльності.
- Посилювати довіру до підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.
- Сприяти розвитку партнерств і залученню інвестицій.

Ця система забезпечує гармонізацію інтересів усіх сторін, підвищуючи ефективність інноваційної діяльності та її соціальну користь.

Отже, особливо актуальною нефінансова звітність стала в умовах пандемії COVID-19, адже висвітлення її соціальних показників вимагає від підприємства прийняття важливих управлінських рішень щодо карантинних заходів. Так, нефінансова звітність має певні відмінності від фінансової: обов'язковість її введення залежить від того, чи становить підприємство суспільний інтерес, а її предметна складова хоч і містить в собі сукупність економічних показників, проте в поєднанні із соціальними. Окрім цього, кожен користувач нефінансової звітності має власну інформаційну потребу, в залежності від того, що найбільше цікавить стейкхолдера в умовах карантину.

Щодо нормативної регламентації звітності, то зміст Методичних рекомендацій щодо складання управлінського звіту надається в узагальненому вигляді, адже чіткі вказівки щодо розробки форми звітування відсутні. На окрему увагу заслуговують і міжнародні стандарти, використання яких вітчизняними підприємствами є доцільним під час пандемії коронавірусу. У зв'язку з цим, розроблені рекомендації щодо впровадження форми нефінансового звітування про СВД в частині карантинних заходів дозволить підприємству відкрито та прозоро інформувати усі можливі групи стейкхолдерів стосовно власної соціальної діяльності, що підвищить рівень репутації та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Окрім цього, вдале упорядкування нефінансових показників у звіті допоможе приймати обґрунтовані та виважені управлінські рішення під час пандемії COVID-19, що сприятиме покращенню ефективності господарської діяльності навіть під час карантину.

У період війни та надзвичайних ситуацій значення нефінансової звітності зростає, адже суспільство, інвестори, партнери та міжнародні донори вимагають не лише фінансової прозорості, а й розуміння реального соціального впливу компаній. Особливо важливими стають аспекти допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), захисту прав працівників, корпоративної відповідальності за збереження довкілля, підтримки громад, дотримання етичних норм ведення бізнесу в умовах війни.

Основними завданнями нефінансової звітності під час війни стають:

– забезпечення відкритості та прозорості для стейкхолдерів, включно з громадами, державними структурами, благодійними організаціями та міжнародними партнерами;

– демонстрація соціальної відповідальності компанії – зокрема, підтримки працівників, реалізації гуманітарних ініціатив, участі у відновленні інфраструктури;

– підвищення довіри до підприємства та формування позитивного іміджу на локальному й міжнародному рівнях;

– підготовка до інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, де вимоги до ESG-звітності часто є критерієм доступу до ринку.

Серед особливостей нефінансової звітності у воєнний час варто відзначити:

– наголос на безпеці працівників, адаптації умов праці, евакуації або релокації виробництва;

– висвітлення ініціатив із підтримки армії, територіальних громад, ВПО;

– необхідність документального підтвердження соціального впливу (через фото, звіти партнерів, відгуки тощо);

– динамічність подій вимагає частішого оновлення інформації.

Таким чином, нефінансова звітність під час війни є інструментом не лише репутаційного менеджменту, а й практичного підтвердження внеску підприємства у стійкість суспільства та відновлення країни.

Література

1. Філиппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2017. № 2. С. 5-17. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf.

2. Лютова Г. М., Тупицька А. В. Синергетичний підхід до звітності в Україні. Фінансовий простір. 2019. № 4. С. 171-183. URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/738/845.

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

4. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text.

5. Гармонізація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах України в контексті нормативів ЄС: монографія / [О. І. Малишкін, К. В. Безверхий, І. С. Ковова, С. М. Семенова, С. М. Шуляренко, В. П. Карєв]. Київ: АртЕк; ДУІТ, 2018. 415 с.

6. Кірсанова В. В., Янковська О. А. Стандарти нефінансової звітності, що набули використання у міжнародної практиці. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». 2018. № 12 С. 37-39. URL: https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2018/tezy.pdf.

7. Філиппова С. В. Соціальна корпоративна звітність та її особливості. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». 2018. № 12. С. 86-92. URL: https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2018/tezy.pdf.

8. Кірсанова В. В., Шацков В. В. Формування нефінансової звітності як інструменту управління сталим розвитком підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. – 2018. № 4 (6). С. 19-25. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2018/No4/19.pdf.

9. Волощук Л. О., Селіванова Н. М., Фрайман А. В. Формування та впровадження нефінансової звітності як головного інструменту соціально відповідальної діяльності підприємств міського електротранспорту. Економіка: реалії часу. 2021. № 2 (54). С. 15-23. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/15.pdf.

10. Філиппова С. В., Селіванова Н. М., Фрайман А. В. Теоретико-методичні основи складання нефінансової звітності щодо соціально відповідальної діяльності підприємства в період пандемії COVID-19. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2021. № 3 (55). С. 5-15. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No3/5.pdf DOI: 10.15276/ETR.03.2021.1. DOI: 10.5281/zenodo.6505594.

1.4 Заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу

1.4.1 Стратегічні та організаційні засади налагодження комунікацій у системі інноваційного процесу. Ефективна комунікація між учасниками інноваційного процесу є визначальним чинником у прискоренні технологічного прогресу та забезпеченні конкурентоспроможності економіки. Інформатизація інноваційної економіки, з одного боку, сприяє технологічному спрощенню комунікацій, а з іншого – ускладнює їх змістовне наповнення. Це зумовлено накладанням різноспрямованих вимог від різних суб'єктів, а також надмірною кількістю можливих векторів інноваційного розвитку, що потребують ретельного аналізу та узгодження.

Як наслідок, виникає необхідність у ретельному управлінні інноваційними комунікаціями, що базується як на технологічній сумісності інструментів, так і на методологічній узгодженості цілей, термінів, очікувань і ресурсів різних учасників. Зростаючий обсяг інформації, варіативність технологічних рішень і багаторівнева структура інноваційного середовища потребують від суб'єктів інноваційного процесу розвитку наявність та розвиток навичок стратегічного бачення, критичного аналізу та міждисциплінарної взаємодії.

Комунікаційний процес на підприємстві – це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Його основні функції полягають у досягненні

соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів [1]. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує формування соціальної єдності колективу, направлена на сприяння досягненню спільних цілей та створенню єдиного інформаційного поля. В той же час вона дозволяє зберігати індивідуальність кожного структурного елементу підприємства – окремого працівника, функціонального підрозділу чи керівної ланки – за рахунок чіткого розмежування ролей, відповідальності та зон прийняття рішень.

В той же час недостатній рівень координації між елементами інноваційної системи, відсутність єдиного інформаційного простору та слабкий інституційний супровід комунікаційних процесів призводять до фрагментації інноваційних ініціатив, дублювання зусиль і втрати синергійного потенціалу. Саме тому у таких умовах особливо актуальним стає розроблення спеціалізованих механізмів узгодження стратегій розвитку, забезпечення прозорості обміну знаннями, стандартизації комунікаційних каналів та впровадження індикаторів ефективності взаємодії.

Сучасні реалії змінюють комунікаційну політику та інноваційну поведінку, що спонукає суб'єктів інноваційного процесу формувати систему комунікацій, здатну до саморозвитку та удосконалення, адаптування до змін середовища [2].

У контексті динамічних трансформацій, що супроводжують Індустрія 4.0, комунікаційна політика вже не може залишатися статичною чи централізовано регламентованою. Вплив цифровізації, глобалізації, зміни споживчих запитів, зростання ролі соціальних мереж та платформ відкритих інновацій радикально трансформують характер інформаційних потоків між учасниками інноваційної системи. У цих умовах суб'єкти інноваційного процесу змушені переходити від лінійних, ієрархічних моделей комунікації до мережевих, децентралізованих систем, здатних до самоорганізації, самоаналізу та самооновлення.

Найбільш суттєво вплинули на життєдіяльність суспільства та розвиток економік країн світу Індустрія 3.0 та Індустрія 4.0. Для першої більш

характерним є автоматизація та комп'ютеризація виробництва, поширення використання електронної техніки та персональних комп'ютерів. Для другої – створення глобальної мережі за рахунок об'єднання автоматизовано працюючих комп'ютерів. Це забезпечує керованість виробничими процесами та обмін даними без безпосередньої участі людини [3].

Перехід від Індустрії 3.0 до Індустрії 4.0 знаменує собою якісно новий етап у розвитку як виробничих, так і управлінських систем. Щодо Індустрії 4.0, то ключову роль відіграють кіберфізичні системи, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект, хмарні обчислення та машинне навчання. Дані технології формують основу для створення розумних фабрик, у яких взаємодія між людьми, машинами, об'єктами та інформаційними системами відбувається в режимі реального часу. Попри це, варто розглянути всі структурні елементи Індустрії 4.0 (рис. 1).

Рисунок 1 – Складові Індустрії 4.0 (*джерело: [3]*)

Відповідно до рис. 1, Індустрія 4.0 базується на широкому спектрі високотехнологічних рішень, які забезпечують цифровізацію, автономність і гнучкість виробничих систем. Взаємопов'язаність технологій, зокрема Інтернету речей, Big Data, хмарних сервісів, штучного інтелекту,

робототехніки та моделювання, дозволяє створювати розумні виробничі середовища та здатних до самоналаштування. У цьому контексті особливого значення набувають технології інтеграції, які забезпечують цілісність та узгодженість функціонування окремих компонентів інноваційної системи. Критично важливою складовою стає кібербезпека, адже обсяг і чутливість даних, які формуються у цифровому виробничому середовищі, потребують захисту від зовнішніх загроз. Тим самим, перехід до Індустрії 4.0 означає як впровадження окремих технологічних інновацій, так і трансформацію всієї архітектури підприємства, його комунікаційної логіки та управлінських процесів, що потребує нових підходів до стратегічного планування, організаційної культури та управління змінами.

Саме таке технологічне підґрунтя створює передумови для інноваційних бізнес-моделей, гнучкого виробництва, індивідуалізованого підходу до споживача, а також значного підвищення продуктивності праці. В той же час Індустрія 4.0 змінює логіку комунікацій між суб'єктами економічної діяльності, а саме зростає роль інтегрованих цифрових платформ, автоматизованого обміну даними, а також взаємодії у віртуальному середовищі.

У даному контексті спроможність підприємств адаптуватися до нової цифрової реальності стає визначальним фактором їх конкурентоспроможності. Особливої ролі набувають формування цифрової компетентності, перебудова організаційних структур, оновлення управлінських підходів та розвиток нових форматів комунікації, що є необхідною умовою для успішного функціонування в умовах Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0).

Важливим аспектом є також формування системи комунікацій, що має властивості саморозвитку, що є не просто відповіддю на зовнішні виклики, а набуває ознак конкурентної переваги в умовах інноваційної економіки. Така система передбачає виконання системи заходів: постійний моніторинг середовища, адаптивне налаштування інформаційних каналів, використання інструментів штучного інтелекту для обробки даних, а також розвиток

механізмів горизонтальної кооперації, де знання циркулюють зверху вниз, а також у зворотному та латеральному напрямках.

Заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу – це сукупність організаційних, інформаційних, соціальних і технологічних дій, спрямованих на оптимізацію обміну знаннями, ресурсами та забезпечення ефективної взаємодії між ключовими учасниками інноваційної екосистеми: науковими установами, підприємствами, інвесторами, державними структурами та громадськістю. *Основна їх мета* полягає у підвищенні результативності комунікацій, що, у свою чергу, сприяє пришвидшенню розробки, впровадження та успішної комерціалізації інноваційних рішень.

Система цих заходів формує основу інституційної взаємодії, яка забезпечує цілісність і стійкість інноваційної екосистеми, що в цілому сприяє формуванню умов для синергії знань, узгодження стратегічних пріоритетів та скорочення інноваційного циклу – від ідеї до її ринкової реалізації. Саме тому успішна комунікація між суб'єктами дозволяє, по-перше, уникнути дублювання зусиль і ресурсів та, по-друге, підвищити адаптивність системи до технологічних і соціально-економічних викликів.

Щодо організаційних заходів, вони передбачають створення спільних координаційних органів, дорадчих платформ, інноваційних кластерів та партнерств. В свою чергу інформаційні заходи – це цифрові платформи обміну знаннями, бази даних, системи аналітики та прогнозування, а соціальні заходи включають розвиток довіри, партнерської культури, міжсекторального діалогу. Щодо технологічних ініціатив, то вони охоплюють інструменти для віртуальної співпраці, інтеграції даних, автоматизації обміну інформацією.

Отже, налагодження ефективної комунікації між суб'єктами інноваційного процесу є не просто допоміжною функцією, а стратегічною передумовою інноваційного прориву, що забезпечує динамічну взаємодію, скорочення транзакційних витрат, прискорення дифузії інновацій та зростання національного інноваційного потенціалу. З огляду на стратегічну роль

комунікації у формуванні сталих інноваційних систем, важливим є визначення конкретних цілей, яких прагнуть досягти за допомогою відповідних заходів. Адже саме вони визначають змістове наповнення комунікаційної політики та відображають ключові напрями взаємодії між суб'єктами інноваційного процесу.

1.4.2 Структурні основи та ключові заходи налагодження комунікацій в інноваційному процесі. Успішне функціонування інноваційної екосистеми неможливе без ефективної взаємодії та комунікації між її ключовими суб'єктами. Різні інституційні, професійні та культурні особливості учасників інноваційного процесу обумовлюють потребу в спеціально розроблених заходах, які направлені на забезпечення сталих комунікаційних зв'язків, зменшення фрагментованості середовища, усунення бар'єрів до співпраці та створення передумов для обміну знаннями й кооперації. Такі заходи мають виконувати не тільки інструментальну функцію, але й бути стратегічно орієнтованими: на зміцнення довіри, підвищення прозорості, формування спільного бачення інноваційного розвитку. У даному контексті виокремлюється низка конкретних *цілей*, на досягнення яких мають бути направлені комунікаційні заходи:

1. *Усунення інформаційних бар'єрів між наукою, бізнесом і владою*. Одним з основних бар'єрів ефективному розвитку інновацій є розрив між науковими дослідженнями, підприємницькою практикою та управлінськими рішеннями. Вони проявляються у відсутності єдиного інформаційного простору, складності у доступі до актуальних досліджень, нерозумінні потреб бізнесу з боку науковців або недостатній інформованості влади щодо інноваційних тенденцій. Саме тому заходи мають бути направлені на формування інтегрованих цифрових платформ, баз знань, публічних науково-аналітичних оглядів, які усуватимуть вище відзначені бар'єри та сприятимуть міжсекторальній прозорості.

2. *Формування довіри та партнерських відносин між суб'єктами*. Інноваційна діяльність потребує високого рівня взаємодії та обміну

конфіденційною, ризикованою або критично важливою інформацією, у контексті чого довіра виступає соціальним капіталом, без якого неможливе довгострокове співробітництво. А отже заходи в цьому напрямі включають розробку механізмів захисту інтелектуальної власності, кодексів етичної співпраці, забезпечення рівного доступу до спільних ресурсів, а також розвиток культури партнерства через освітні та комунікаційні ініціативи.

3. *Створення ефективних платформ для обміну знаннями та досвідом*. Знання є основною рушійною силою інновацій, тому для забезпечення їх ефективної мобілізації необхідні спеціалізовані середовища: технопарки, інноваційні хаби, віртуальні конференц-сервіси, бізнес-інкубатори, в межах функціонування яких учасники обмінюватимуться результатами досліджень, кейсами впровадження інновацій, прогнозами розвитку технологій. Діяльність таких платформ пришвидшить дифузію знань та сприятиме генерації нових ідей шляхом взаємного збагачення досвіду.

4. *Інтеграція національної інноваційної екосистеми у глобальний простір*. Сучасні інноваційні процеси є глобальними за своєю природою, а конкуренція за лідерство у сфері технологій має транснаціональний вимір, що визначає однією з цілей – посилення участі національних суб'єктів у міжнародних інноваційних мережах, партнерствах, консорціумах. Вище відзначене включає заходи з підтримки участі в європейських та світових програмах (як-от Horizon Europe), розвиток спільних дослідницьких проєктів, гармонізацію нормативно-правової бази з міжнародними стандартами та просування національних інноваційних продуктів на глобальні ринки.

Відповідно до багатокомпонентності характеру інноваційного процесу та різноманітності його учасників, заходи з налагодження комунікації не можуть бути уніфікованими і тому їх ефективність значною мірою залежить від форми, рівня, масштабу та контексту взаємодії. У цьому зв'язку доцільним є класифікаційний підхід до аналізу таких заходів, що дозволить систематизувати їх за ключовими ознаками, виявити специфіку та адаптувати до конкретних умов інноваційного середовища. Ознаки, за якими визначається

типологія заходів з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу відзначено у табл. 1.

Таблиця 1 – Типологія заходів з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу

Тип заходу	Характеристика
1. За характером впливу	
1.1 Інформаційні	Поширення знань через конференції, семінари, інформаційні платформи.
1.2 Освітні	Тренінги, курси з інноваційного менеджменту та підприємництва.
1.3 Організаційні	Створення інкубаторів, технопарків, спільних дослідницьких центрів.
1.4 Фінансово-економічні	Гранти, венчурне фінансування, податкові стимули.
1.5 Регуляторні	Розробка політик, що підтримують взаємодію між суб'єктами.
2. За часовим горизонтом	
2.1 Короткострокові	Круглі столи, хакатони, конкурсні програми.
2.2 Середньострокові	Спільні дослідницькі проєкти, створення стартап-акселераторів.
2.3 Довгострокові	Формування національних інноваційних кластерів.
3. За фокусом впливу	
3.1 Внутрішні	Заходи в межах однієї організації для покращення комунікації між департаментами.
3.2 Міжорганізаційні	Співпраця між підприємствами, університетами, інвесторами.
3.3 Міжнародні	Міжнародні програми, гранти, обмінні візити.
4. За наслідками для інноваційної системи	
4.1 Прямі	Підписані угоди, створені стартапи, отримані патенти.
4.2 Непрямі	Зміцнення культури інновацій, формування нових партнерств, розвиток людського капіталу.

Запропонована типологія у табл. 1 забезпечує структурування заходів з налагодження комунікації відповідно до ключових параметрів їх реалізації, часових орієнтирів, рівнів впливу та очікуваних результатів, що сприяє більш гнучкому підходу до проєктування комунікаційної політики в інноваційній сфері та дає можливість адаптувати заходи до потреб конкретного середовища чи групи суб'єктів. Важливо підкреслити, що розуміння характеру заходів – інформаційних, освітніх, організаційних, фінансово-економічних або регуляторних – допомагає визначити інструментарій взаємодії. В той же час урахування часової перспективи – коротко-, середньо- чи довгострокові

ініціативи – дозволяє формувати як швидкі реакції на поточні виклики, так і системні програми трансформації інноваційного ландшафту.

Особливу увагу варто приділити заходам із міжорганізаційним та міжнародним фокусом, адже саме вони відкривають нові або додаткові можливості для масштабування інновацій, імплементації передового досвіду, трансферу технологій та залучення іноземних інвестицій. І наостанок поєднання прямих і непрямих результатів дозволяє комплексно оцінювати ефективність комунікаційної взаємодії, як у короткостроковому, так і в стратегічному горизонті. В цілому типологічний підхід забезпечує систематизацію наявних інструментів та формує основу для розробки нових, гібридних заходів, спроможних враховувати швидкоплинність середовища, цифрові трансформації та еволюцію інноваційних моделей поведінки.

Відповідно до вище відзначених типів заходів і специфіки їх впливу виникає потреба у необхідності класифікувати інструменти комунікації та розглядати їх як складові цілісної системи управління інноваційною взаємодією. Це вимагає системного підходу до проектування комунікаційного середовища, в якому кожен захід виступає елементом узгодженої структури з чіткими цілями, механізмами реалізації та індикаторами ефективності.

Формування системи комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу передбачає структурований підхід, що охоплює кілька змістових блоків. Насамперед це розроблення концептуальної моделі взаємодії, визначення стратегічного та тактичного рівнів побудови комунікацій, формалізація відповідних інструментів їх реалізації, а також проведення економічного оцінювання ефективності впроваджених рішень. Комплексне бачення формування комунікаційної системи передбачає опис її структурних елементів та інструментів та інтеграцію в загальну архітектоніку управління інноваційною діяльністю. У цьому контексті комунікації виступають не ізольованим процесом, а функціональною складовою реалізації стратегічних рішень, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні контексти інноваційного розвитку.

З позиції стратегічного управління система комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу – це один комунікаційний механізм впровадження прийнятої інноваційної стратегії за наявних організаційно-економічних можливостей, а також необхідних ресурсів, шляхом взаємодії з чинниками зовнішнього середовища [1].

Вище відзначене слушно підкреслює сучасне розуміння ролі комунікацій у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. Дійсно, в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища та багаторівневої структури інноваційних відносин, система комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу вже не може розглядатися як другорядний або виключно операційний елемент. Саме тому вона набуває ознак ключового стратегічного механізму, що забезпечує зв'язок між сформованими інноваційними цілями та їх практичною реалізацією.

З точки зору стратегічного підходу, комунікація виконує функцію узгодження інтересів, консолідації ресурсів і трансляції стратегічного бачення, що дозволяє зменшити вплив ризиків невизначеності та підвищити ефективність взаємодії суб'єктів у динамічному інноваційному середовищі. Вона стає основою для створення мережевих структур, розбудови партнерств, активізації колективного знаннєвого потенціалу. Особливо важливим є також те, що система комунікацій виступає не лише внутрішньою функцією управління, але й каналом інтеграції з глобальними інноваційними трендами, платформою для взаємодії з державними політиками, суб'єктами ринку та суспільством. І тому саме завдяки стратегічно вибудованій комунікації суб'єкти інноваційного процесу здатні адаптуватися до викликів та формувати проактивну інноваційну поведінку, спрямовану на довгостроковий розвиток.

Відтак, визнання комунікаційного механізму як складової стратегічного управління вимагає його формального включення у процес реалізації інноваційної стратегії та чіткого розмежування рівнів та функцій комунікаційної взаємодії. Ефективність системи комунікацій значною мірою залежить від того, наскільки вона спроможна інтегрувати стратегічні

орієнтири з операційними інструментами, забезпечуючи при цьому логічну та управлінську послідовність дій. Комунікативна стратегія та комунікаційна політика мають відображати ієрархічну структуру стратегічного й тактичного рівнів у системі комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу. Ця структура повинна формуватись на основі каскадного узгодження цілей учасників інноваційної діяльності, що забезпечує цілісність та узгодженість комунікаційної взаємодії (рис. 2).

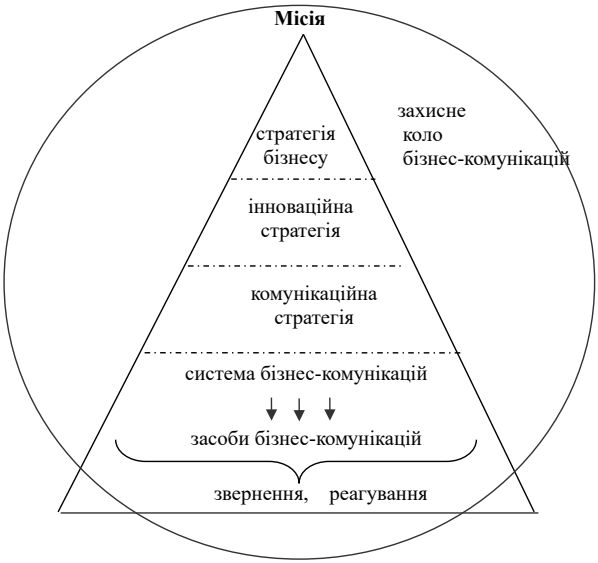


Рисунок 2 – Каскадне формування комунікаційних цілей між суб'єктами інноваційного процесу (*джерело: [1]*)

На рис. 2 відображено поетапну ієрархію цілей, яка лежить в основі формування цілісної комунікаційної системи в межах інноваційного процесу. На верхньому рівні визначється місія суб'єкта інноваційної діяльності, в межах якої формулюються загальні орієнтири розвитку та створюється рамкове бачення майбутнього. Її конкретизація у формі інноваційної стратегії

забезпечує стратегічне спрямування дій та визначає пріоритети трансформації, що повинні бути досягнуті завдяки інноваціям.

Далі ієрархія переходить до рівня бізнес-стратегії, в якій відбувається адаптація інноваційних цілей до специфіки підприємницької діяльності та деталізація завдань, визначення ключових учасників, часових і ресурсних обмежень. Комунікаційна стратегія, як наступний елемент, виконує функцію зшивання бізнес-цілей із інформаційною та партнерською взаємодією, забезпечуючи узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Її реалізація здійснюється через систему засобів бізнес-комунікацій, які охоплюють прямі інструменти взаємодії (презентації, перемовини, інформаційні ресурси) та канали реагування, зворотного зв'язку та моніторингу. Взаємодія у формі звернень та відповідей становить основу поточної комунікаційної динаміки, що дозволяє адаптувати стратегію до змін середовища.

Фінальним структурним елементом каскадного формування комунікаційних цілей є формування інтегрованої системи бізнес-комунікацій, яка виконує роль захисного кола, забезпечуючи при цьому стійкість, безперервність і стратегічну узгодженість інформаційних потоків між суб'єктами інноваційної діяльності. Важливим є те, що така система здатна не лише передавати інформацію, а й консолідувати партнерські відносини, моделювати спільні цінності та забезпечувати реалізацію інноваційного потенціалу на довгострокову перспективу.

Побудова каскадної системи комунікаційних цілей дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними намірами суб'єктів інноваційного процесу та конкретними інструментами їх реалізації, адже вона створює цілісну архітектуру комунікаційної взаємодії, яка охоплює як концептуальні засади, так і прикладні механізми функціонування. Проте для досягнення поставлених цілей недостатньо лише формальної структури, все ж таки ключову роль відіграє управлінський аспект, що визначає характер реалізації комунікаційної системи в динамічному середовищі.

Досягнення визначених комунікаційних цілей забезпечується реалізацією управлінських функцій, які ґрунтуються на ключових принципах, закладених в основу побудови системи комунікацій (табл. 2).

Таблиця 2 – Композиція стратегічного та тактичного рівнів основних функцій формування системи комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу (*джерело: [1]*)

Назва функції	Ознака «рівень функцій»	
	стратегічні	тактичні
1. Планування	- визначення ключових цілей бізнес-комунікації та їх інтеграція з цілями інноваційного розвитку. - формування алгоритмів, технологій реалізації завдань;	- визначення цільових груп бізнес-комунікацій та їх особливостей; - формулювання цілей бізнес-комунікацій для кожної цільової групи з урахуванням їх інформованості та технологічної готовності до комунікації (ATL, BTL,TTL);
2. Організація	- формування організаційної структури системи бізнес-комунікацій; - розподіл повноважень між структурними одиницями та фахівцями;	- розроблення змісту інноваційно-орієнтованих повідомлень; - вибір та оптимізація носіїв і засобів комунікацій; - адаптація завдань інноваційної діяльності до інструментів бізнес-комунікацій; - визначення бюджету; - вибір конкретних засобів комунікацій (ATL, BTL, TTL); - адаптація форми подання інноваційно-орієнтованих повідомлень до кожного з носіїв та засобів; - розробка плану-графіку проведення заходів бізнес-комунікацій; - створення системи та підсистеми інноваційно-орієнтованих бізнес-комунікацій.
3. Мотивація	- розробка стимулів для підняття вмотивованості персоналу;	- розробка моральних стимулів: забезпечення розуміння важливості інноваційної спрямованості бізнес-комунікацій;
4. Контроль	- оцінювання результату (досягнення комунікаційних цілей підприємства)	- оцінка комунікативного результату (відповідність системи бізнес-комунікацій критеріям, її здатність досягти інноваційні цілі); - оцінка економічного результату;
5. Коригування	–	Формування переліку корекцій та цілей для нового етапу розвитку системи бізнес-комунікацій.

Відповідно до табл. 2, узагальнена структура функціонального забезпечення формування системи бізнес-комунікацій в інноваційному середовищі охоплює стратегічний і тактичний рівні управління. В цілому такий поділ дозволяє враховувати ієрархічну складність комунікаційного процесу та забезпечити узгодженість між довгостроковими завданнями інноваційного розвитку й поточними практиками їх реалізації.

На стратегічному рівні зосереджується увага на формуванні загальної архітектури комунікаційної системи: визначенні її цілей, організаційної побудови, принципів мотивації та критеріїв оцінювання. Саме даний рівень задає рамкові орієнтири для всієї системи та забезпечує її відповідність загальній інноваційній стратегії підприємства або організації. Натомість тактичний рівень включає інструменти реалізації стратегічних рішень, які дозволяють адаптувати комунікаційну політику до специфіки конкретних ситуацій, цільових аудиторій, технологічних засобів і ресурсного забезпечення. Він направлений на операційну деталізацію заходів, їх графік, вибір носіїв інформації, каналів поширення та адаптацію змісту повідомлень.

Щодо змістовної чіткості та структурованості функцій, а саме планування, організації, мотивації, контролю й коригування, формує передумови для динамічного управління комунікаціями, заснованого на принципах зворотного зв’язку, адаптивності та цілеспрямованості. У свою чергу, все це підвищує ефективність комунікаційної взаємодії між суб’єктами інноваційного процесу та сприяє досягненню стратегічних інноваційних цілей.

Тим самим, сформована система комунікацій між суб’єктами інноваційного процесу передбачає як стратегічну узгодженість, так і тактичну гнучкість її функціонування. Однак для забезпечення її повної дієздатності необхідним є врахування функціонального та ієрархічного аспектів та природу носіїв комунікацій, які безпосередньо направлені на реалізацію обміну інформацією, координацію та взаємодію в інноваційному середовищі.

Відповідно до вище відзначеного, важливим елементом ефективного функціонування комунікаційної системи є розуміння багаторівневої структури

її носії. Комунікаційні процеси реалізуються на різних рівнях взаємодії, що зумовлює необхідність їх розмежування за характером учасників та функціональним навантаженням. Саме тому доцільним є виокремлення двох основних рівнів утворення комунікацій: *особистісного* (людина-носій) та *корпоративного* (проектна група, підрозділ, підприємство):

– *особистісний рівень* – сукупність індивідуальних професійних та особистісних (побутових) бізнес-комунікацій певної людини з різних питань. Зокрема на науковій стадії інноваційного процесу – це бізнес-комунікації з приводу креативних ідей та рішень у відповідних функціональних сферах (проектування, конструювання тощо);

– *корпоративний або командний рівень* – сукупність колективних професійних та особистісних бізнес-комунікацій, які використовує підприємство (команда, проектна група, підрозділ) для досягнення певних цілей. Це – компетенція підприємства (проектної групи, підрозділу): засоби штучного інтелекту, інформаційні та комунікаційні ресурси, корпоративне управління. Даний рівень є більш складним, оскільки містить як бізнес-комунікації, так й їх засоби і є дуже важливим для інноваційно-активного підприємства, оскільки групові бізнес-контакти – обміни командами, спільні інноваційні проекти та тренінги з новітніх технологій – стрімко підвищують креативність рішень та швидкість проходження етапу наукового пошуку.

Відповідно до вище відзначеного, пропонується таке бачення системи формування комунікаційних цілей між суб'єктами інноваційного процесу, що містить блок інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій. В основі моделі – кілька основних моментів.

По-перше, *загально-наукові принципи розвитку підприємства:* системності, повноти, інтегрованості, декомпозиційності, адекватності, цілеспрямованості, варіативності, динамічності, обґрунтованості, гнучкості.

По-друге, *принцип 3-«І», який передбачає одночасне врахування інноваційного, інформаційного та інтеграційного чинників* в такий спосіб: через принципи та заходи, які враховують особливість кожного:

– *інноваційний чинник* враховується дотриманням *принципів інноваційного розвитку*: активний інноваційний пошук; балансування витрат та завдань інноваційного розвитку; формуванням інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій;

– *інформаційний* – через принцип максимальної ефективності інформації, принципи діджиталізації та диджитизації, інформаційний профіль бізнес-комунікацій та їх ATL-, BTL- та TTL-заходи, врахування вектору розвитку ринку останніх у бік Інтернет-комунікацій;

– *інтеграційний чинник* – через принцип балансування інтересів інноваторів, підприємства та його стейкхолдерів та створення інноваційного бізнес-партнерства.

Узгодження відбувається внаслідок керованої дії засобів бізнес-комунікацій для кожної цільової групи. Це враховує *концептуальна модель формування системи бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств з блоком інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій шляхом інноваційного бізнес-партнерств*а (рис. 3).

Вона узагальнює візуалізацію завдань та відповідних їм заходів, а також їх послідовність вирішення або запровадження.

Відтак, система бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства формується шляхом вироблення в інноваційній та комунікаційній стратегіях такого комплексу комунікацій з цільовими групами генераторів ідей тощо, який спиратиметься на спільні можливості досягти поставлених цілей інноваційного розвитку, інтеграцію ресурсів партнерів та буде закріплений ATL-, BTL- і TTL- заходами.

Комунікації зі сферою вищої освіти та науки як стейкхолдерами інноваційного процесу мають певні особливості. Сфера вищої освіти та науки є ключовим стейкголдером інноваційного процесу, оскільки вона генерує нові знання, розробляє технології та сприяє підготовці фахівців для реалізації інновацій. Особливості комунікацій із цією сферою визначаються її роллю в інноваційній екосистемі та специфікою взаємодії з іншими учасниками:

Рисунок 3 – Формування системи комунікацій між суб’єктами інноваційного процесу (*джерело: [1]*)

1. *Двосторонній характер взаємодії*. Комунікації зі сферою науки та вищої освіти мають характер взаємного обміну з таких причин: по-перше, науково-освітнє середовище генерує нові знання, інноваційні ідеї та технології, по-друге, воно чутливо реагує на виклики ринку, адаптуючи освітні програми та дослідницькі пріоритети відповідно до запитів бізнесу, індустрії та суспільства. Як наслідок, формується цикл взаємозбагачення: інноваційні розробки слугують драйверами змін, а реальні потреби економіки коригують напрямки досліджень та підготовки кадрів.

2. *Довгострокова перспектива співпраці*. Доволі часто наукові дослідження мають відкладений ефект, і результати інтелектуальної діяльності

можуть реалізуватися у практичній площині через роки або навіть десятиліття. Це і пояснює той факт, що комунікації з університетами та науковими установами мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу, стратегічне партнерство та розвиток довіри між сторонами. При цьому важливо забезпечити постійну підтримку дослідницьких ініціатив, навіть якщо комерційний результат ще не очевидний, адже саме така підтримка створює фундамент для проривних інновацій.

3. *Багаторівневість взаємодії.* Комунікація в межах інноваційної екосистеми охоплює широкий спектр суб'єктів. При цьому мова йде не лише про традиційну взаємодію між університетами та підприємствами, але й про включення студентської молоді, окремих науковців, стартапів, інвесторів, галузевих експертів і державних регуляторів. Така багаторівнева структура потребує узгоджених комунікаційних каналів і механізмів координації, що дозволить забезпечити ефективний обмін знаннями, ресурсами та очікуваннями між усіма учасниками.

4. *Необхідність трансформації мови науки у мову бізнесу.* Інтелектуальні продукти, створені в академічному середовищі, часто мають форму, складну для сприйняття неакадемічною аудиторією, у зв'язку з чим виникає потреба в адаптації наукових результатів до вимог бізнесу, як змістовно, так і презентаційно. В першу чергу мова йде про перетворення наукових звітів на зрозумілі інвесторам бізнес-плани, технічні описи на патентоздатні рішення, а ідеї – на привабливі інноваційні пропозиції для ринку. В даній ситуації важливу роль відіграють посередники (трансферні офіси, інноваційні брокери, інкубатори).

5. *Потреба в ефективних механізмах фінансування та підтримки.* Задля того щоб комунікації між наукою, освітою та іншими стейкхолдерами інноваційного процесу були дієвими, необхідна наявність розвиненої інфраструктури підтримки, до якої належать державні та приватні грантові програми, венчурні фонди, інноваційні кластери, акселератори та технопарки. Вони забезпечують як фінансову базу, так і консультативний, організаційний

та експертний супровід інноваційних ініціатив. Саме через ці інструменти формуються сталі канали комунікацій, які сприяють трансферу технологій та масштабуванню успішних рішень.

Відповідно до вище відзначених особливостей, стає очевидним, що комунікації зі сферою вищої освіти та науки потребують системного, цілеспрямованого та структурованого підходу. Їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено відбуваються процеси генерування знань, формування інноваційних ідей, їх реалізації та впровадження у практику. Для кращого розуміння та організації таких комунікацій доцільно структурувати їх за функціональними напрямами відповідно до етапів інноваційного процесу. У цьому контексті можна виділити *два блоки комунікацій зі сферою вищої освіти та науки як стейкхолдерами інноваційного процесу*:

а) *перший (Блок 1)* – щодо інноваційного пошуку за кроками народження та перевірки інноваційних ідей і гіпотез, підтримки фундаментальних і прикладних наукових досліджень;

б) *другий (Блок 2)* – щодо просування результатів наукових досліджень та їх комерціалізації.

Блок 1. Комунікації щодо інноваційного пошуку. Інноваційний процес розпочинається з формування ідей, пошуку рішень та первинного їх опрацювання. В межах даного етапу важливим є забезпечення ефективної комунікації між різними учасниками інноваційної екосистеми: науковцями, підприємцями, представниками держави та суспільства. Саме завдяки системним зв’язкам, відкритому обміну інформацією та координації зусиль з’являються передумови для народження цінних ідей, що можуть трансформуватися у більш практичні рішення.

Ключові етапи інноваційного пошуку, які супроводжуються специфічними комунікаційними діями, що спрямовані на ефективну взаємодію всіх залучених сторін, відображено у табл. 3.

Таблиця 3 – Ключові етапи у процесі народження та перевірки інноваційних ідей

Етап	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Ідентифікація потреб та проблем	Комунікація з підприємствами та суспільством для виявлення актуальних викликів. Використання аналітичних центрів та експертних обговорень для формування напрямків досліджень.	*Формування запитів на дослідження, актуальних для економіки та суспільства.*
2. Генерація інноваційних ідей та формування гіпотез	Проведення хакатонів, наукових конкурсів, брейнстормінг-сесій між дослідниками та підприємцями. Формування мультидисциплінарних дослідницьких груп.	*Залучення нових ідей до інноваційного процесу, формування потенційно цінних гіпотез.*
3. Первинне тестування та валідація ідей	Лабораторні дослідження, прототипування, експериментальні випробування. Спільна робота з венчурними інвесторами та бізнесом для перевірки життєздатності концептів.	*Попередня перевірка практичної реалізованості ідей, виявлення найперспективніших концептів.*
4. Підтримка фундаментальних і прикладних досліджень	Співпраця з державними агентствами, міжнародними фондами та корпоративними інвесторами для фінансування досліджень. Розвиток спільних дослідницьких центрів, лабораторій та інноваційних кластерів.	*Зміцнення наукової бази та розвиток прикладної науки як основи для інновацій.*

Початкові етапи інноваційного процесу ґрунтуються на інтенсивній комунікації між учасниками, що дозволяє виявити актуальні проблеми та запити, а також створити середовище для генерації якісних, науково обґрунтованих ідей. Саме завдяки скоординованій взаємодії між дослідниками, представниками бізнесу, аналітичними центрами та інвесторами виникають перспективні гіпотези, які мають потенціал для подальшої розробки та впровадження.

Блок 2. Комунікації щодо просування результатів наукових досліджень та їх комерціалізації. Подальші етапи інноваційного процесу потребують розширення комунікаційного поля та залучення нових стейкхолдерів, зокрема структурування інтелектуальної власності, запуску підприємницьких ініціатив і пошуку шляхів виходу на ринок. Після етапів формування та первинної перевірки інноваційних ідей виникає потреба в їх подальшому просуванні,

захисті, а також впровадженні в економічну та соціальну практику. Даний перехідний етап вимагає якісно нового рівня комунікацій, які охоплюватимуть як наукову спільноту, так і бізнес-середовище, інвесторів, державні інституції, засоби масової інформації та міжнародних партнерів.

При цьому ефективне просування результатів досліджень потребує структурованих каналів взаємодії, механізмів інтелектуального захисту, фінансової підтримки та стратегії виходу на ринок. Саме на цьому етапі відбувається трансформація наукових здобутків у практичні інноваційні продукти та технології. Ключові етапи комунікаційного супроводу впровадження та комерціалізації результатів наукових досліджень відображено у табл. 4.

Таблиця 4 – Основні етапи просування та впровадження інновацій

Етап	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Публікація та обговорення результатів	Проведення конференцій, публікація статей, відкритий доступ до досліджень для поширення наукових знань. Взаємодія із ЗМІ для популяризації досягнень науки.	*Поширення наукових результатів серед широкої аудиторії, формування позитивного іміджу науки.*
2. Захист інтелектуальної власності	Створення механізмів підтримки патентування та ліцензування технологій. Розвиток університетських офісів трансферу технологій.	*Забезпечення правового захисту інновацій та підвищення їхньої інвестиційної привабливості.*
3. Створення стартапів та спін-оф компаній	Підтримка підприємницьких ініціатив серед науковців через акселератори, бізнес-інкубатори. Пошук інвесторів та венчурного фінансування для стартапів.	*Перетворення наукових розробок у підприємницькі проєкти та створення нових робочих місць.*
4. Взаємодія з промисловістю та державним сектором	Запуск спільних R&D проєктів з корпораціями. Включення державних грантів і програм для стимулювання комерціалізації досліджень.	*Фінансування досліджень і прискорення впровадження інновацій через партнерські проєкти.*
5. Масштабування та вихід на ринок	Розвиток партнерств для адаптації розробок під потреби ринку. Підтримка міжнародної кооперації та виходу на глобальні ринки.	*Комерційний успіх інноваційних продуктів і інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості.*

Тим самим, ефективна комунікація на кожному з етапів інноваційного процесу є критично важливою умовою успішного впровадження нових рішень у практичну діяльність, адже вона забезпечує не лише поширення наукових знань та інформування зацікавлених сторін, але й сприяє залученню ресурсів, формуванню партнерств і створенню умов для масштабування інновацій. Розвинена система комунікацій дозволяє інтегрувати результати досліджень у ринкове середовище, підвищити ефективність наукових і технологічних трансферів та прискорити соціально-економічний розвиток. У цьому контексті важливим є забезпечення інформаційного обміну та формування культури довіри, відкритості та взаємної відповідальності між усіма учасниками інноваційної екосистеми.

1.4.3 Організація та інструменти взаємодії між учасниками інноваційного процесу. Формування комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу ґрунтується на таких *ключових принципах*, як системність, інноваційна результативність, превентивність та синергетичність впливу. Застосування цих принципів є однаково важливим як для побудови ефективних бізнес-комунікацій на рівні окремого інноваційно активного підприємства, так і для забезпечення результативної взаємодії в межах створеного ним інноваційного партнерства.

Функціонал управлінського інструментарію, необхідного для побудови системи комунікацій в межах інноваційного партнерства, охоплює як застосування комунікаційних засобів у рамках інноваційно орієнтованих бізнес-комунікацій, так і забезпечення ключових функцій самого партнерства. До таких *функцій* належать: генерація наукових ідей, комерціалізація результатів наукових досліджень, модернізація освітніх програм із впровадженням підприємницької освіти, патентування та ліцензування технологій, а також організація ефективної взаємодії з науковим та інноваційним середовищем.

Оцінювання економічної ефективності системи комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників передбачає встановлення взаємозв'язку між функціонуванням бізнес-комунікацій і динамікою ключових показників економічної діяльності підприємства. Зокрема, аналізується, як вплив комунікаційної системи позначається на таких індикаторах, як загальний обсяг продажу, обсяг реалізації інноваційної продукції, прибутковість, частка ринку та інші результативні характеристики.

Комунікативна ефективність – це здатність системи бізнес-комунікацій впливати на якість і характер взаємовідносин між підприємствами або учасниками інноваційного партнерства, що, у свою чергу, зумовлює зміни в їхньому економічному становищі. Такий вплив виявляється через формування або трансформацію ділової репутації, іміджу підприємства та його продукції в очах цільових груп стейкхолдерів, зокрема споживачів і партнерів.

Пропонується удосконалений механізм оцінювання ефективності комунікацій в інноваційному бізнес-партнерстві, який передбачає послідовне проходження шести етапів, кожен з яких має чітке методологічне та прикладне значення:

Перший етап включає такі заходи: а) формулювання мети комплексного оцінювання ефективності системи бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його учасників, що передбачає визначення цілей найвищого рівня ієрархії в межах цієї системи та для кожного інноваційно активного суб'єкта; б) збирання необхідної інформації, яка забезпечить можливість проведення оцінювання із застосуванням різних аналітичних методів.

Другий етап зосереджений на оцінюванні цілей другого рівня ієрархії, що стосуються практичної реалізації комунікаційної стратегії підприємства-інноватора. До таких цілей належать: а) забезпечення інформування споживача про нову продукцію, послугу або технологію; б) стимулювання формування потреби в інноваційній розробці; в) створення позитивного емоційного ставлення до підприємства як носія інновацій; г) мотивування споживача до звернення за додатковою інформацією та ініціювання взаємодії з

підприємством-інноватором; д) підтримка процесу просування та безпосереднього продажу інноваційного продукту або послуги; е) сприяння скороченню тривалості інноваційного циклу – від ідеї до комерціалізації; ж) формування лояльності споживача з метою його перетворення на постійного клієнта; з) укріплення сприйняття підприємства серед стейкхолдерів як надійного та прогнозованого партнера.

Третій етап передбачає оцінювання ефективності комунікаційного повідомлення з урахуванням принципу дуальності комунікаційного впливу на споживача. Згідно з цим підходом, обсяг продажу інноваційної продукції не може бути єдиним критерієм економічної ефективності інноваційно орієнтованих бізнес-комунікацій. Тому для комплексної оцінки доцільно використовувати розширену функцію ефекту *E*, яка враховує як безпосередній економічний результат, так і нематеріальні, але стратегічно важливі аспекти впливу на споживача:

$$E = f(N, KV, R, CS), \tag{1}$$

де N – кількість носіїв комунікації, одиниць;

KV – коефіцієнт, що нівелює врахування носія;

R – кількість встановлених ефектів зворотного зв'язку, одиниць;

CS – коефіцієнт врахування впливу іншого мотиваційного (неекономічного) повідомлення на одержувача (організаційного, екологічного тощо).

З огляду на зазначену логіку взаємозв'язку економічного P та мотиваційного PS ефектів, можна стверджувати, що в межах запропонованого підходу мотиваційний компонент виступає ймовірнісним ваговим чинником стосовно безпосереднього економічного результату. Враховуючи, що PS має характеристику вагового та ймовірнісного коефіцієнта, оцінювання ефективності інноваційно орієнтованих бізнес-комунікацій набуває

відповідної функціональної форми, яка враховує як матеріальні результати, так і мотиваційно-поведінковий вплив на споживача:

$$E^{p} = f(P \times PS), \qquad (2)$$

де E^{p} – інтегрований ефект дії інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій, виражений через імовірність позитивного результату, грн.;

P та PS – економічний та мотиваційний чинники ефективності інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій, грн.

Оскільки чинник P відображає результат комунікаційної взаємодії у кількісному вимірі, то й ефект із урахуванням мотиваційного компонента PS також підлягає кількісній інтерпретації як проміжний економічний показник із певною ймовірністю реалізації. Сутність цього ефекту розкривається через відповідну модель, однак його чисельне оцінювання доцільно здійснювати не за підсумковими показниками економічної діяльності, а шляхом фіксації граничних параметрів на стику інноваційної активності та бізнес-комунікацій, зокрема у межах аналізу системи первинних контактів.

Досягнення економічного ефекту як від інноваційної, так і від загальної господарської діяльності стає можливим лише за умови формування відповідного мотиваційного ефекту. Саме цей ефект повинні забезпечити інноваційно орієнтовані бізнес-комунікації на початкових етапах впливу – шляхом цілеспрямованої взаємодії з ключовими цільовими групами: генераторами інновацій, споживачами, а також структурами, відповідальними за збереження знань і технологій. Для здійснення кількісного розрахунку мотиваційного ефекту доцільно інтерпретувати будь-яку продукцію, послугу або інноваційну розробку підприємства ($к$) як сукупність споживчих характеристик – $|к_1 \ldots к_n|$, або ж як масив релевантних чинників, що впливають на сприйняття цінності цієї пропозиції з боку цільової аудиторії.

Чинниками, що визначають споживчу задоволеність продукцією (послугою, інноваційною розробкою) підприємства, виступають такі: ціна, якість продукції, рівень сервісного обслуговування та імідж підприємства. Якісний стан продукту $к_п$, оцінюваний за критерієм споживчої задоволеності, може бути розрахований як сукупність (сума) значень окремих чинників, переведених у кількісну форму на основі результатів опитування цільових груп стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити сприйняття інноваційної пропозиції з боку споживачів:

$$PS = \sum_{n} \left(PS_{к_n} \right). \tag{3}$$

Визначення показника *PS* полягає у розрахунку його значення на основі аналізу зворотного зв'язку, отриманого від цільових груп стейкхолдерів:

$$PS_{кп} = \sum \left(W_{кп} \times A_{кп} \right), \tag{4}$$

де $W_{кп}$ – значущість чинника у продукції підприємства;

$A_{кп}$ – оцінка поточного стану чинника у продукції.

Інтеграційний показник ефективності подається у вигляді функціональної залежності, де інтегральна ефективність описується як ймовірнісний ряд значень:

$$E = \rho^{KV,PS} \times \Delta N, \tag{5}$$

де $\rho^{KV,PS}$ – ймовірнісна функція *PS* і *ΔN.*

Ймовірність *PS* та приріст *ΔN*, як зважувальні змінні моделі, демонструють взаємозв'язок між економічним і інтеграційним ефектами

системи бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників. Збільшення кількості потенційних споживачів або партнерів відображає економічний результат комунікаційного впливу. Відтак, ефективність у динаміці (як зміна) характеризує об'єктивну здатність підприємства до реалізації інноваційної продукції, що виражається через показник ΔN – приріст кількості споживачів.

Ця тотожність підтверджує, що результат економічної (зокрема інноваційної) діяльності підприємства проявляється в досягненні максимального обсягу реалізації продукції серед потенційних споживачів (покупців, партнерів) – ΔN, що виражається через показник Q.

Інтегральна ефективність відображається у формі ймовірнісного ряду значень:

$$E = \rho^{KV,PS} \times \Delta N, \tag{6}$$

де $\rho^{KV,PS}$ – ймовірнісна функція PS і ΔN.

Отже, виявлена функціональна та лінійна залежність між елементами моделі дозволяє здійснити комплексний розрахунок ефективності на основі наявного формалізованого лінійного взаємозв'язку:

$$E = KV \times PS \times \Delta N. \tag{7}$$

Показник ефективності за певний період утворює динамічні ряди або агреговану тимчасову ефективність, що ґрунтується на чинниках споживчої задоволеності за умови наявного потенційного обсягу клієнтів або покупців:

$$E = f\left(\sum_{t} PS \times \Delta N\right). \tag{8}$$

Адекватність встановленого взаємозв'язку уточнюється за допомогою коригувальних (нівелюючих) коефіцієнтів, які обчислюються окремо для кожного каналу бізнес-комунікацій. Ці коефіцієнти визначаються як сума накопичених за аналізований період відгуків ΔN на відповідному носії (m), за умови досягнення заданого рівня споживчої задоволеності. Загальна інтегральна оцінка формується шляхом підсумовування таких значень по всіх комунікаційних носіях:

$$E_S = \sum_m \left(KV_m^{M-CH} \sum_t PS \times \Delta N \right). \quad (9)$$

Зазначене співвідношення розглядається в розрізі окремих сегментів як підсумковий інтегральний ефект E_s, однак воно не відображає повною мірою комплексного інтегрального ефекту всієї системи бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників. Водночас цей показник є доцільним для аналізу сегментного позиціонування інноваційної продукції в межах багатопродуктових стратегій або для оцінювання ефективності взаємодії з конкретними цільовими групами стейкхолдерів.

Сумарна інтегральна ефективність бізнес-комунікацій формується шляхом агрегування ефектів, отриманих у межах усіх сегментів цільової аудиторії:

$$E = \sum_S \left(\sum_m \left(KV_m^{M-CH} \sum_t PS \times \Delta N \right) \right). \quad (10)$$

Комплексний інтегральний ефект бізнес-комунікацій може бути визначений за допомогою лінійного співвідношення, яке враховує ймовірність продажу продукції ΔN потенційним споживачам з урахуванням рівня ймовірної задоволеності PS протягом певного періоду часу t, по сукупності

каналів комунікації KV_m та за сумою ринкових сегментів позиціонування S_j. Інакше кажучи, йдеться про обчислення ймовірності продажу ΔN потенційним клієнтам на основі ймовірнісних змінних PS і KV, з урахуванням заданої тривалості періоду, кількості, типу та якісного складу комунікаційних каналів, а також множини цільових сегментів ринку [1].

Отже, формула (11), що слугує для визначення ефективності бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників, набуває наступного вигляду:

$$E^{cp} = \frac{E}{B} = \frac{\left[\sum_{S_j}\left(\sum_m\left(KV_m^{M-CH}\sum_t PS * \Delta N\right)\right)\right]}{B} * 100, \qquad (11)$$

де B − витрати підприємства на бізнес-комунікації, грн.;

ΔN − ймовірність продажу інноваційної продукції (послуги, розробки) потенційним споживачам, грн.;

PS − рівень імовірного задоволення від інноваційної продукції (послуги, розробки) за період t;

KV_m^{M-CH}– кількість каналів бізнес-комунікацій, шт.

Sj – сегменти позиціонування інноваційної продукції (послуги, розробки), шт.

З урахуванням специфіки діяльності інноваційно активних промислових підприємств, а також запропонованого переліку ATL-, BTL- та TTL-заходів у межах інноваційно орієнтованих бізнес-комунікацій, розрахунок ефективності бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників, з урахуванням впливу зазначених комунікаційних інструментів, набуває відповідної формалізованої форми:

$$E^{cp} = \frac{E}{B} = \frac{\left[\sum_{S_j}\left(\sum_m\left(KV_m^{M-CH}\sum_t PS * \Delta N\right)\right)\right]}{B_o + B_д} * 100, \qquad (12)$$

де B_o – комунікаційні витрати підприємства на ATL-заходи, BTL-заходи та TTL-заходи базових бізнес-комунікацій, грн.;

$B_д$ – комунікаційні витрати підприємства на ATL-заходи, BTL-заходи та TTL-заходи інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій, грн.;

Четвертий етап передбачає організацію зворотного зв'язку та проведення його ґрунтовного аналізу з метою вдосконалення комунікаційних процесів у межах інноваційного бізнес-партнерства.

В межах даного етапу здійснюється: а) збір та обробка відгуків від цільових груп стейкхолдерів (споживачів, партнерів, інвесторів тощо) щодо змісту, якості та результативності реалізованих бізнес-комунікацій; б) аналіз отриманих даних для виявлення сильних і слабких сторін комунікаційної взаємодії; в) коригування інструментів збору зворотної інформації, зокрема уточнення форм анкетування, адаптація опитувальників до специфіки цільових аудиторій, перегляд формулювань запитань і форматів опитування (онлайн, фокус-групи, інтерв'ю тощо); г) формування висновків і розробка рекомендацій для управлінського персоналу щодо доцільності перегляду окремих елементів комунікаційної політики або зміни акцентів у реалізації конкретних комунікаційних заходів; д) забезпечення безперервності зворотного зв'язку як елемента циклічного удосконалення системи бізнес-комунікацій з орієнтацією на підвищення інтегральної ефективності партнерської взаємодії.

Отже, даний етап забезпечує адаптивність комунікаційної стратегії до змін середовища та потреб учасників інноваційної екосистеми.

П'ятий етап охоплює оцінювання комунікативної результативності, тобто аналіз наслідків впливу бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників на формування та зміцнення їхньої репутації як на рівні підприємства, так і стосовно інноваційної продукції, послуг або розробок, що ними пропонуються.

В основі даного етапу дослідження лежить припущення про існування двох основних типів учасників ринку інноваційної продукції:

– підприємств, які здійснюють розробку та реалізацію інноваційної продукції;

– підприємств і приватних осіб, що виступають споживачами такої продукції.

Взаємодія між виробником інноваційної продукції та її споживачем здійснюється виключно в межах відповідного ринкового простору, який має ознаки однорідності, тобто на ньому представлена продукція, що спрямована на задоволення певної конкретної потреби споживача. У цьому контексті *показник репутації* виступає узагальнюючим критерієм, який відображає сприйняття ринком як самого підприємства, так і його інноваційної продукції. Саме через репутаційний ефект можна оцінити довгостроковий вплив бізнес-комунікацій на рівень довіри, впізнаваності, лояльності та готовності до повторної взаємодії з боку цільових стейкхолдерів:

$$r_k = \frac{\sum_{i=1}^{m} S_{ik}}{\sum_{k=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} S_{ik}}, \qquad (13)$$

де r_k − частка попиту на інноваційну продукцію *k-го* підприємства в загальному обсязі попиту ринку (споживча репутація *k-го* підприємства на цьому ринку), тис. грн.;

S_{ik} – обсяги споживання інноваційної продукції *k-го* виробника, тис. грн.

Цей показник відображає частку попиту на інноваційну продукцію k-го підприємства-інноватора в загальному обсязі попиту відповідного ринкового сегмента, тим самим характеризуючи рівень споживчої репутації k-го підприємства в межах цього ринку.

Оскільки показник не враховує ціновий параметр λ, доцільно розглядати репутацію або в межах фіксованого рівня ціни, або трактувати попит S_{ik} як функцію від ціни λ.

Репутація k-го підприємства-інноватора вважається стійкою, якщо за умов коливання ціни в допустимих межах та фіксованої ринкової ціни для всіх учасників значення r_k залишається незмінним. У протилежному випадку репутація підприємства вважається нестабільною, оскільки змінюється в межах цінового інтервалу $D = \lambda max - \lambda min$:

$$\overline{r_k} = \frac{1}{\Delta}\int_{\Delta} \frac{\sum_{i=1}^{m} S_{ik}(\lambda)}{\sum_{k=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} S_{ik}(\lambda)} d\lambda \,, \tag{14}$$

де λ – ціна на інноваційну продукцію підприємства, грн.;

Δ – коливання ціни в інтервалі мінімакс (max – min), грн.

Умова рівноваги виражається через відповідне рівняння:

$$V_k = \sum_{i=1}^{m} S_{ik} \tag{15}$$

У стані рівноваги репутація підприємства, що відповідає умовам, чисельно збігається з його ринковою часткою, тобто часткою ринку, яку займає k-те підприємство-інноватор. Однак ці показники мають різне змістове наповнення, оскільки формула (15) відображає попит на інноваційну продукцію, а не фактичний обсяг її реалізації. Варто також зазначити, що умови рівноваги є умовними, оскільки підприємства можуть суттєво відрізнятися за тривалістю технологічних та операційних циклів. У ситуації, коли тривалість технологічного циклу перевищує період реалізації продукції, підприємство-інноватор об’єктивно не здатне повністю задовольнити

існуючий ринковий попит. У такому випадку фактична частка ринку не відображає рівень споживчої репутації підприємства.

Шостий етап передбачає валідацію розроблених моделей та формалізованих підходів до оцінювання ефективності бізнес-комунікацій, з подальшим використанням отриманих результатів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється перевірка практичної придатності запропонованих моделей у реальних умовах функціонування інноваційного бізнес-партнерства, а також аналіз їх здатності коректно відображати взаємозв'язки між елементами комунікаційної системи.

У разі підтвердження відповідності моделей емпіричним даним, формуються рекомендації щодо розробки, удосконалення або адаптації системи бізнес-комунікацій (зокрема її інноваційно-орієнтованої складової) до конкретних умов діяльності інноваційно активних підприємств та партнерських структур. Це включає: а) оптимізацію комунікаційної стратегії; б) коригування каналів взаємодії з цільовими аудиторіями; в) розширення або перегляд формату інноваційно-спрямованих заходів (ATL, BTL, TTL); г) врахування специфіки ринкових сегментів, поведінкових моделей споживачів і потенціалу партнерських зв'язків.

Шостий етап завершує цикл комплексного оцінювання ефективності бізнес-комунікацій і переходить до етапу практичної реалізації аналітичних висновків, спрямованих на підвищення результативності інноваційної взаємодії в межах партнерської мережі.

Отже, запропонований підхід до оцінювання ефективності бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства та його інноваційно активних учасників має низку переваг. По-перше, він одночасно враховує як економічну, так і репутаційну складові комунікаційної діяльності в межах партнерства. По-друге, підхід передбачає використання двох окремих індикаторів для комплексної оцінки:

а) для економічної ефективності системи бізнес-комунікацій – спеціальний показник, який враховує вплив інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій;

б) для оцінювання комунікативної результативності – індикатор репутації підприємства-інноватора як відображення його сприйняття цільовими стейкхолдерами.

У свою чергу, *визначення контактної аудиторії або цільових груп інноваційно активного підприємства* розглядається як процес виявлення, аналізу та ідентифікації тих категорій споживачів, партнерів або посередників (індивідуальних або групових), які є ключовими для реалізації інноваційної діяльності підприємства. Саме на ці аудиторії спрямовуються заходи системи інноваційно орієнтованих комунікацій з метою формування інтересу, довіри, співпраці та забезпечення успішного просування інноваційних продуктів і рішень.

Цільовими аудиторіями інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій визначено групи *за ознаками їх ролі [1]:*

а) *у комунікаційному процесі* визначено групи:

– інтересів, на які впливають бізнес-комунікації. Їх утворюють групи юридичних та фізичних осіб, на яких безпосередньо спрямована окрема бізнес-комунікація або їх система в цілому;

– підтримки, які підтримують візію певних бізнес-комунікацій;

– знань, які зберігають важливу інформацію щодо технологій та впливу бізнес-комунікацій. Їх утворюють освітньо-наукова сфера, корпоративні науково-освітні структури та експертно-аналітичне середовище;

– впровадження, які мають потрібні ресурси та технології або надають їх для окремих процесів (виробництва, продажу, сервісу тощо). Їх утворюють фінансові установи, банки, ІТ-компанії, власники торгівельних мереж, транспортних компаній, рекламних агенцій тощо;

– комунікаторів, які просувають та рекламують певні бізнес-комунікації. Їх утворюють засоби мас-медіа, відомі особистості – видатні

особистості (вчені, політики, діячі культури, актори), активні відому спікери, блогери;

б) *у інноваційному процесі*:

– генерації інноваційних ідей. Їх утворюють стартап-компанії, інноватори-фізичні особи, колективи інноваторів (освітянські, наукові, суспільні);

– експертного оцінювання інноваційних ідей. Їх утворюють незалежні експертні групи, компанії, користувачі інновацій;

– впровадження інновацій. Їх утворюють зацікавлені юридичні та фізичні особи, які використовуватимуть інноваційну продукції або технологію за її призначенням у відповідному виді діяльності. Наприклад, новітню технологію нарізання металу – підприємства з виготовлення металоконструкцій, а інноваційне програмне для забезпечення інтерактивного віддаленого обліку замовлень клієнтів – підприємства сфери готельно-ресторанного бізнесу, розважальної сфери, інтернет-торгівлі тощо.

Визначення цілей інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій здійснюється з урахуванням специфіки цільових аудиторій, до яких належать: потенційні покупці, споживачі або користувачі інноваційної продукції чи технологій; партнери, що забезпечують необхідні ресурси для реалізації інноваційних проєктів; генератори наукових та інноваційних ідей; а також особи, які приймають управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності, бізнес-комунікацій або формування інноваційного бізнес-партнерства, і тим самим суттєво впливають на його реалізацію.

Отже, комунікаційна мережа інноваційно активного підприємства – це інформаційно взаємопов’язана система, що об’єднує осіб (працівників підприємства, а також споживачів або посередників), які залучені до комунікаційного процесу, пов’язаного з інноваційною діяльністю. Взаємодія в межах цієї мережі здійснюється через обмін інформаційними потоками або сигналами, що забезпечують узгодженість дій, прийняття рішень та реалізацію інноваційних процесів.

1.4.4 Методичні підходи та класифікація бізнес-комунікацій у системі інноваційного партнерства. Методичний підхід і надані рекомендації щодо каскадного формування бізнес-комунікацій інноваційно активного підприємства в умовах обмежених ресурсів спрямовані на забезпечення довгострокової інноваційної співпраці та підтримання безперервного інноваційного розвитку. У зв'язку з цим процес формування бізнес-комунікацій повинен здійснюватися з урахуванням і неухильним дотриманням визначених *принципів*:

– гарантування сталості та безперервності інноваційного розвитку підприємства;

– досягнення синергетичного ефекту шляхом об'єднання та ефективного використання ресурсів усіх учасників інноваційної співпраці;

– узгодженість побудованої системи бізнес-комунікацій із поточним етапом життєвого циклу підприємства та його бізнес-моделі.

Серед наведених принципів ключовим для вибору методичного підходу виступає останній, оскільки він передбачає необхідність урахування етапності та послідовності формування стадій розвитку підприємства та його бізнес-процесів. Для реалізації цього принципу було обрано каскадний підхід до формування бізнес-комунікацій, який ґрунтується на каскадній моделі життєвого циклу підприємства.

Каскадне формування комунікацій між суб'єктами інноваційного процесу дозволяє підвищити як результативність взаємодії, так і економічну ефективність інноваційного бізнес-партнерства. Це досягається завдяки підсиленню слабших елементів системи комунікацій більш ефективними бізнес-комунікаціями окремих підприємств, а також за рахунок інтеграції їхніх інформаційних, фінансових і технологічних ресурсів у єдину коопераційну мережу.

Під час визначення критеріїв доцільно враховувати такі ключові *чинники*:

– мотиви оцінювання, які можуть бути зумовлені зміною існуючих або виникненням нових умов і потреб бізнес-партнерства, появою негативних відгуків від партнерів, зменшенням обсягів виконуваних науково-дослідних

робіт тощо. Проведення оцінювання в такому випадку дає змогу своєчасно скоригувати пріоритети та збалансувати співвідношення між різними групами показників: кількісними, якісними та особистісними;

– рівень точності у формулюванні очікуваних характеристик результату або попередньо встановлених вимог. Визначення критеріїв оцінки значно спрощується за наявності посадового профілю, що містить повну інформацію про необхідні знання, навички, функціональні обов'язки та вимоги до результатів роботи. Окрім того, профіль посади акцентує увагу на особистісних особливостях працівника, оскільки включає набір ключових компетентностей, необхідних для ефективного виконання завдань.

Доцільність формування конкретного набору бізнес-комунікацій в межах інноваційного бізнес-партнерства варто *оцінювати* з використанням таких показників: а) загальна економічна ефективність партнерства, що визначається через динаміку показників інноваційного розвитку; б) зміни результативності попередньої діяльності окремого інноваційно активного учасника партнерства або ефективності окремого напрямку його діяльності (зокрема комплексу виконаних робіт чи функціональної сфери).

У випадку оцінювання результативності діяльності окремого інноваційно активного учасника або конкретного напрямку його діяльності (наприклад, окремого комплексу робіт чи функціональної сфери), доцільно використовувати відповідну систему *показників*: а) рівня та динаміки відновлення й розвитку потенціалу підприємства, зокрема його інноваційної складової; б) завершеності та послідовності реалізації циклу інноваційних проєктів; в) змін у результативності окремих бізнес-процесів підприємства.
З погляду оцінювання змін внутрішньої ефективності найбільшу практичну цінність має її аналіз саме через призму бізнес-процесів підприємства.

У такому разі каскадне формування доцільно здійснювати за наступною *послідовністю*:

1. Оцінка обґрунтованості та досягнення мети впровадження діджитал-інновації – визначення, наскільки реалізоване рішення відповідало початковим цілям та очікуванням.

2. Визначення зони впливу діджитал-інновації – узагальнено (технологічна, організаційна, економічна, управлінська сфера) або конкретизовано (з назвою відповідного бізнес-процесу).

3. Аналіз застосування інструментів діджитал-управління – з'ясування, чи використовувалися цифрові управлінські рішення та з яким ефектом.

4. Визначення рівня реалізації ефекту від впровадження – ідентифікація, на якому рівні управління проявився ефект: стратегічному (С) чи тактичному (Т).

5. Опис результативних складових і розрахунок відповідних показників – деталізація досягнутих результатів та їх оцінка за допомогою релевантних кількісних або якісних індикаторів.

Політичні та економічні умови, в яких функціонують сучасні інноваційно активні підприємства, характеризуються низкою складних і суперечливих чинників, серед них відсутність у власників і персоналу достатнього досвіду управління в умовах політичної нестабільності, обмеженість фінансових ресурсів, висока вартість залучення кредитного капіталу, а також зосередженість інвесторів виключно на високорентабельних інноваційних проєктах. За таких умов підтримання сталого інноваційного розвитку потребує безперервного фінансування, яке, у свою чергу, значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно формувати, підтримувати та використовувати бізнес-комунікації, пов'язані із залученням фінансових ресурсів. Для забезпечення такої взаємодії необхідним є надійний та зручний управлінський інструмент, що дозволяє оперативно ідентифікувати релевантні бізнес-комунікації в конкретному контексті залучення фінансування [2]. У цьому зв'язку пропонується використання класифікатора бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств, пов'язаних із залученням джерел фінансування (далі – класифікатор).

Розроблення класифікатора бізнес-комунікацій для інноваційно активних підприємств знаходиться на перетині двох ключових напрямів: а) класифікації джерел фінансування інноваційної діяльності, що охоплює державні, приватні, внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, включаючи гранти, кредити, інвестиції, венчурне фінансування тощо; б) формування системи бізнес-комунікацій, яка передбачає вибір каналів, інструментів та форм комунікативної взаємодії з потенційними фінансовими донорами, інвесторами, банками, фондами, органами влади, а також іншими стейкхолдерами. Класифікатор має виконувати не лише функцію систематизації комунікаційних практик, а й стати практичним управлінським інструментом, який дає змогу:

– швидко орієнтуватися у релевантних типах комунікацій залежно від обраного джерела фінансування;

– адаптувати комунікаційні заходи до вимог та очікувань конкретної цільової аудиторії;

– підвищити ефективність комунікаційної взаємодії, скоротити час на встановлення контактів і збільшити ймовірність успішного залучення фінансових ресурсів;

– сприяти формуванню довгострокових партнерських відносин з фінансовими інституціями на основі прозорості, професіоналізму та обґрунтованості запитів на фінансування.

Впровадження такого класифікатора забезпечить можливість інноваційно активним підприємствам більш системно та цілеспрямовано будувати комунікації в межах фінансової взаємодії, що є критичним чинником у забезпеченні стійкого інноваційного розвитку.

Відповідно, процес розроблення класифікатора включає *два послідовні кроки*: 1) класифікація джерел фінансування, що передбачає виокремлення принципів, ознак і специфіки, які визначають особливості формування бізнес-комунікацій, необхідних для ефективного залучення відповідних фінансових ресурсів; 2) формування класифікації бізнес-комунікацій інноваційно

активних підприємств у контексті взаємодії з джерелами фінансування на основі основних ознак, визначених на попередньому етапі, з урахуванням типу фінансування, цільових аудиторій, комунікаційних форматів та інструментів.

Відтак, бізнес-комунікації, пов'язані із залученням власних джерел фінансування інноваційно активних підприємств, поділяються на кілька груп залежно від характеру відповідних фінансових ресурсів. Зокрема, вони охоплюють: а) комунікації, пов'язані з фондом амортизаційних відрахувань, специфіка яких визначається факторами формування та цільового використання цього фонду. Такі комунікації, як правило, мають внутрішній характер, оскільки здійснюються в межах підприємства, однак їх реалізація обмежується нормами чинного законодавства; б) комунікації щодо фонду розвитку виробництва, які стосуються стратегічного планування внутрішніх інвестицій у модернізацію, інноваційні оновлення та розширення виробничих потужностей; в) комунікації, пов'язані з іншими спеціалізованими фондами, створеними на підприємстві для підтримки інноваційних, науково-дослідних або технологічних ініціатив, що забезпечують його довгостроковий розвиток. Тим самим, характеристики комунікацій, пов'язаних із формуванням та використанням фонду розвитку виробництва, а також інших спеціалізованих фондів, розглядаються як частина ширшої системи комунікацій, що сприяють формуванню власних джерел фінансування інноваційно активних підприємств. Ці комунікації є похідними від існуючих на підприємстві процесів, які забезпечують генерацію прибутку.

Внаслідок узагальнення та адаптації наукових визначень у сфері бізнес-комунікацій сформовано класифікацію комунікацій з урахуванням аспекту залучення джерел фінансування та часових характеристик (рис. 4). Зокрема запропоновано варіант класифікації бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств у контексті залучення позикових ресурсів, що базується на ознаці терміновості. Цей підхід враховує критично важливий фактор – зміну вартості грошей у часі, що має безпосередній вплив на стратегічні рішення щодо вибору джерел фінансування, організації відповідних комунікаційних заходів.

Рисунок 4 – Класифікація бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств, пов’язаних із залученням позикових джерел фінансування за ознакою терміновості *(джерело: [1])*

При розробці та удосконаленні класифікації бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств, пов’язаних із залученням джерел фінансування, слід особливу увагу звернути на фактор, який впливає на: а) повноту та якість висвітлення відповідного аспекту під час комунікаційного процесу; б) оцінку ефективності та структурування бізнес-комунікативних процесів; в) кінцеву вартість залучених фінансових ресурсів; г) прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору оптимального джерела фінансування.

Недоліком цього підходу є відсутність детального розгляду специфіки бізнес-комунікацій з урахуванням впливу класифікації диференційних ознак джерел фінансування, зокрема в розрізі грошових та натуральних ресурсів. В той же час його перевагою є здатність даного підходу забезпечити загальну структуру і системність аналізу бізнес-комунікацій, що створює фундамент для подальшої деталізації та адаптації з урахуванням специфіки окремих видів фінансування.

У наведених класифікаціях бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств виділяється ще одна важлива ознака для групування комунікацій – їх належність до внутрішніх або зовнішніх джерел фінансування. Включення цієї ознаки до класифікаційної системи дозволяє інноваційно активним підприємствам:

а) підвищувати якість та ефективність комунікаційних процесів;

б) формувати цільові комунікативні механізми, спрямовані на пошук і залучення як внутрішніх, так і зовнішніх фінансових ресурсів;

в) розширювати спектр можливих варіантів залучення джерел фінансування, що підвищує гнучкість та адаптивність бізнесу.

Це дає змогу більш точно орієнтувати комунікаційні стратегії відповідно до типу фінансових джерел і специфіки взаємодії з ними. Враховуючи вищезазначене, на рис. 5 представлено *класифікатор бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств*, пов'язаних із залученням джерел фінансування, який базується на трьох основних ознаках: способах отримання, видах ресурсів та умовах їх залучення.

Комунікації, що стосуються способів отримання фінансових ресурсів, включають такі ключові напрямки, як: співпраця, державні програми, позикові ресурси, міжнародна співпраця, спільна діяльність, створення спільних підприємств та використання власних ресурсів.

Кожен із наведених напрямків характеризується унікальними особливостями організації та реалізації бізнес-відносин, які визначають

специфіку комунікаційної взаємодії в процесі залучення відповідних джерел фінансування, зокрема:

Рисунок 5 – Класифікатор бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств, пов’язаних із залученням джерел фінансування, за ознаками: способи отримання, види ресурсів, умови отримання *(джерело: [1])*

1. *Участь у державних програмах* як форма бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств являє собою взаємодію між підприємством і державними структурами, спрямовану на забезпечення доступу до державних коштів для фінансування інноваційної діяльності. Отримані ресурси можуть включати природні ресурси, земельні ділянки, податкові пільги, послуги державних фахівців та інші форми підтримки.

2. *Міжнародна співпраця* як бізнес-комунікації між інноваційно активними підприємствами та світовим науково-технологічним середовищем відображає взаємини з міжнародними суб'єктами, які забезпечують доступ до іноземних джерел фінансування інновацій. Це може включати технології, спеціалістів, патенти, авторські права, обладнання та інші ресурси.

3. *Створення спільних інноваційних підприємств* є формою партнерських відносин між підприємством та іншими організаціями, внаслідок яких утворюються спільні підприємства для систематичної реалізації інноваційної діяльності. Результатом таких комунікацій є можливість залучення фінансування від партнерів на основі угод про створення спільних підприємств.

4. *Позикові ресурси* виступають як бізнес-комунікації між підприємством і кредиторами чи фінансовими установами, спрямовані на отримання позикових коштів на визначених умовах для підтримки інноваційних проектів.

5. *Спільна діяльність* як форма бізнес-комунікацій між підприємством та іншими організаціями, діяльність яких пов'язана або суміжна з інноваційною діяльністю підприємства чи її окремими етапами. Результатом такої взаємодії є залучення фінансових ресурсів на основі домовленостей щодо спільної діяльності.

6. *Співпраця* передбачає налагодження партнерських відносин між підприємством та іншими компаніями в інноваційній сфері. Результатом таких комунікацій є можливість отримання фінансування від партнерів, що базується на взаємних розрахунках та взаємовигідних угодах.

7. *Власні ресурси* – це внутрішні бізнес-комунікації підприємства, що визначають вибір та залучення власних фінансових джерел для інвестування в інноваційну діяльність

Для зручності використання класифікації запропоновано *форму інформаційного профілю бізнес-комунікацій*, представлену на рис. 6. Цей профіль може бути доповнений або розширений у разі зміни цілей, ресурсів інноваційного бізнес-партнерства чи його учасників.

Інформаційний профіль бізнес-комунікації підприємства: форма для заповнення

Назва бізнес-комунікацій:	
Призначення бізнес-комунікації	
Цільова група та підгрупи, якщо вони є (джерело фінансового забезпечення, генератори інновацій ін..)	
Базова або інноваційно-спрямована	
Внутрішня або зовнішня	
Зона відповідальності: учасник інноваційного партнерства (реквізити)	
Система індикаторів результативності-ефективності (показники та формула розрахунку)	
Додаткові характеристики	

Рисунок 6 – Форма інформаційного профілю бізнес-комунікацій

(джерело: [1])

На користь застосування запропонованої форми інформаційного профілю бізнес-комунікацій наведено такі *аргументи:*

– проведене дослідження бізнес-комунікацій підприємств виявило існування трьох основних видів їх особливих характеристик, що базуються на інтелектуальних ресурсах підприємств: знаннях, досвіді та корпоративній культурі;

– оскільки зазначені характеристики мають загальний характер, це визначає необхідність їх узгодження у разі інтеграції ресурсів інноваційно активних підприємств в межах інноваційного партнерства.

Частина бізнес-комунікацій може мати схожі або навіть ідентичні інформаційні профілі, що значно спрощує їх комбінування та об’єднання у спільних комунікаційних заходах. Відтак можна виділити *три основні типи*

інформаційних профілів:

– *ідентичні інформаційні профілі* – профілі, які повністю співпадають за змістом. Ресурсне забезпечення таких бізнес-комунікацій найпростіше узгоджується за критеріями часу, обсягу та способу доступу до ресурсів (надання чи варіації залучення);

– *комплементарні інформаційні профілі* – профілі, які мають різні, але взаємодоповнювальні функції або характеристики. Поєднання таких профілів сприяє створенню більш повної та збалансованої системи комунікацій, де кожен профіль виконує свою специфічну роль, забезпечуючи комплексний підхід до досягнення цілей;

– *перехідні інформаційні профілі* – профілі, які перебувають у процесі трансформації або адаптації, наприклад, унаслідок змін у стратегії підприємства або зовнішніх умов. Вони можуть тимчасово поєднувати ознаки різних типів профілів і вимагати гнучких підходів до їх інтеграції та управління.

Отже, заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу включають розроблену класифікацію бізнес-комунікацій для інноваційно активних підприємств у контексті залучення джерел фінансування, що базується на таких ознаках: види ресурсів, умови отримання фінансування та способи його залучення. Основними перевагами цієї класифікації є:

– запропонована форма інформаційного профілю бізнес-комунікацій виступає складовою частиною формалізованого управлінського інструментарію каскадного формування бізнес-комунікацій інноваційно активного підприємства в рамках інноваційного бізнес-партнерства, з можливістю розширення відповідно до змін цілей чи ресурсного потенціалу партнерства та його учасників;

– сприяння підвищенню прозорості та передбачуваності комунікаційних процесів, що зміцнює довіру між учасниками інноваційного екосистеми;

– створення основи для більш гнучкого та адаптивного управління бізнес-комунікаціями, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Класифікатор сприяє подальшій спеціалізації бізнес-комунікацій інноваційно активних підприємств, що веде до підвищення їх якості та, відповідно, збільшує ймовірність досягнення позитивних результатів у процесі бізнес-взаємодії.

Література

1. Кірев О. В. Формування бізнес-комунікацій інноваційно-активного підприємства в умовах інформатизації економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2018. – 253 с.
2. Chukurna, O., Niekrasova, L., Stanislavyk, O., Kovalenko, O., Zadorozhko, G. (2024). Influence of Information and Communication Technologies of Knowledge Economy Development. (Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток економіки знань) In: Moldovan, L., Gligor, A. (eds) The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Inter-ENG 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 928. P. 314-324. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54671-6_23
3. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph. Kharkiv: SH SCW «New route», 2023. P. 76–89. URL: https://www.newroute.org.ua/mon15.
4. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Використання інструментів діджиталізації та смартизації для забезпечення сталого розвитку економіки та підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення», 18-19 квітня 2023 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2023. Т. 1. С. 112-114.
5. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.
6. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Ключові аспекти впливу індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 117-122. DOI 10.32518/2617-4162-2021-4-117-122.
7. The World Bank. Digital Development. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment.
8. Краус К. М., Краус Н. М., Штепа О. В. Індустрія Х.0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. Ефективна економіка 2021. № 15. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/93.pdf.
9. Ривак Н.О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 3 (155). С. 41-46. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_041_RyvakN.pdf.
10. Тимошенко Н.Ю., Мелех Н.В. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку

цифрових інновацій в Україні та світі. Приазовський економічний вісник. Випуск 6 (17). 2019. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16

11. Bashynska, I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.

12. Кузьомко, В., Бурангулова, В., & Бурангулова, В. (2021). Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство, (32). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67

13. Ottogalli K, Rosquete D, Amundarain A, Aguinaga I, Borro D. Flexible Framework to Model Industry 4.0 Processes for Virtual Simulators. Applied Sciences. 2019; 9(23):4983. DOI: https://doi.org/10.3390/app9234983

1.5 Інклюзивно-інноваційна трансформація системи управління персоналом підприємства: концепція, чинники, модель

1.5.1 Теоретичні засади системи управління персоналом. Для розуміння особливостей функціонування та змін системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку потрібно дослідити відповідні поняття та визначити кілька моментів. Це:

– сутність системи управління персоналом підприємства як такої та її зміни в умовах інноваційного розвитку;

– основні завдання системи управління персоналом підприємства та новітні завдання, що виникають внаслідок інноваційного розвитку;

– загальні принципи управління персоналом підприємства та дві групи специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком: а) економіки та суспільства в цілому та б) окремого підприємства зокрема.

А. Сутність системи управління персоналом підприємства як такої та її зміни в умовах інноваційного розвитку. Сутність системи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку полягає в цілісному, динамічному та стратегічно орієнтованому підході до формування, розвитку, використання та збереження людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності підприємства.

Бачення управління песоналом як виду управлінської діяльності у різні часи суттєво відрізнялося в частині опису змісту, фокусу управління персоналом та складових відповідної системи управління персоналом підприємства. Ці відмінності зумовлює зміни економічного середовища, рівню технологічного розвитку та уявлення про роль людини в організації. Якщо раніше управління персоналом зосереджувалося на контролі й дисципліні, то нині воно все більше орієнтується на розвиток людського капіталу, інноваційність і партнерські відносини між працівником та роботодавцем.

У традиційному підході до управління персоналом, який домінував у працях [1-6], основна увага зосереджувалася на забезпеченні чіткого підпорядкування та контролю працівників через регламентовані процедури, суворе дотримання правил і підтримання трудової дисципліни в межах жорсткої ієрархічної структури. Працівник у свою чергу розглядався як ресурс, яким необхідно більш ефективно розпоряджатися аби досягнути поставлених цілей. Основна мета даного підходу полягала у забезпечення стабільності та передбачуваності у трудових процесах через номративні документи, інструкції та систему санкцій.

Останнім часом спостерігається тенденція до переосмислення ролі системи управління персоналом у контексті цифровізації, сталого розвитку та зростання значущості інтелектуального капіталу. Сучасна система управління персоналом дедалі частіше інтегрує підходи, орієнтовані на гнучкість, адаптивність, залучення працівників до прийняття рішень та створення інноваційного середовища. Зростає значення таких елементів, як емоційний інтелект, управління талантами, розвиток лідерського потенціалу, менторство й культура постійного навчання, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку та технологічних викликів.

Еволюція підходів до управління персоналом відображає загальні зміни в управлінській науці, що потребує більш детального огляду основних її концепцій. Ключові етапи їх формування, напрями, провідні представники та характерні ознаки кожного етапу розвитку відображено у табл. 1.

Таблиця 1 – Еволюція підходів до управління персоналом *(джерело: доповнено автором на підставі [1])*

Період	Напрям	Концепція	Основні представники	Ознаки	Підхід	*Фокус*
1860-1920	Науковий	Техно-кратична	Г. Емерсон, М. Вебер, Г. Гант, О. Гастєв, Л. Урвік, А. Файол та Ф. Тейлор, ін.	Стандартизоване виконання операцій працівниками; раціоналізація праці;	економічний	*людина – об'єкт техносистеми*
1920-1940	Школа людських відносин	Соціально-психологічна	Б. Ананьєв, Ч. Барнард, М. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт та Й. Шумпетер ін.	Продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів; людина – об'єкт соціотехнічної системи.		*підприємець-новатор*
1940-1980	Системний	Управління персоналом	П. Друкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Г. Саймон та С. Струмиліна ін.	Людина є ключовим елементом підприємства, розвиток якого узгоджується з цілями організації та враховує прагнення до самореалізації	організаційний	*здатність людини до самореалізації*
1980-1990	Пост-індустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами	М. Армстронг, Г. Беккер, О. Грішнова, Д. Гюест, Е. Денісон, К. Легг, Дж. Пюрселл, Н. Тіч, Ч. Фомбрун ін.	Людина розглядається як ключовий ресурс, управління яким має стратегічний характер і передбачає інвестиції в розвиток	гуманістичний	*людина – стратегічний ресурс*
1990-2010	Управління знаннями	Управління людиною	Дж. Акерлоф, М. Армстронг, М. Кастельс, П. Друкер, А. Ліндбек, К. Мацусита, А. Морита та Дж. Сторі	Пріоритет на знання, цінності та розвиток людини; конкуренція за таланти		*людина – носій знань*

Відповідно до табл. 1, узагальнення історичних етапів розвитку управлінських концепцій свідчить про *поступове ускладнення підходів до управління персоналом і зростання ролі людини в організаційних процесах.*

Проте перехід до постіндустріального суспідльства та економіки знань трансформував значення людського капіталу як джерела інновацій та конкурентних переваг. Сучасні науковці [7-11] розглядають еволюцію підходів до управління персоналом як перехід від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно орієнтованої, більш гнучкої системи, яка ґрунтується саме на розвитку людського капіталу, наявності цифрових компетенцій, використанні сучасних HR-технологій, а також формуванні партнерських і ціннісно зорієнтованих відносин між працівником і роботодавцем. Щодо ролі працівника у сучасній системі управління персоналом, відзначимо, що він набуває центрального значення як носій людського капіталу, інноваційного потенціалу та джерело стратегічних переваг підприємства.

Трансформація від початкового технократичного бачення, де працівник виступав як об'єкт системи, до сучасних підходів, що розглядають людину як стратегічний ресурс і носія інтелектуального капіталу, управлінська парадигма зазнала суттєвого переосмислення. Відповідно до проведеного огляду еволюції концепції управління персоналом, є потреба в узагальненні ключових змін, які відображають перехід від традиційної моделі до сучасної стратегічної системи управління людськими ресурсами. Основні напрями змін у системі управління персоналом відображено на рис. 1.

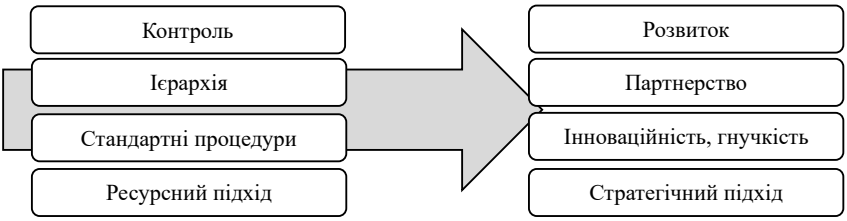


Рисунок 1 – Основні напрями змін у системі управління персоналом

(джерело: авторська розробка)

Відповідно до рис. 1, зазначені напрями змін відображають перехід від жорстко регламентованих, ієрархічних та контрольних моделей управління до більш гнучких, стратегічно орієнтованих та людиноцентричних систем. Насамперед у центрі нової моделі – розвиток потенціалу працівників, створення партнерських відносин між персоналом і керівництвом, інтеграція інноваційних підходів та цифрових рішень. Така еволюція зумовлює необхідність переосмислення функцій управління персоналом і адаптації їх до умов сучасного підприємницького середовища. Все вище відзначене потребує більш детального огляду трансформації ролі працівника в сучасній HRM-системі. Останнім часом спостерігаються зміни опису HRM-систем у бік стратегічного бачення ролі персоналу як ключового активу підприємства та інтеграції управління персоналом у загальну систему корпоративного розвитку. Все частіше акцент робиться на гнучкості, інноваційній культурі, цифровій трансформації HR-процесів та підвищенні залученості працівників у прийняття управлінських рішень.

Представниками західної управлінської науки [12-16] підвищується увага до впровадження гнучких моделей HRM, розвитку інноваційної культури, цифрової трансформації HR-процесів та посилення ролі працівників у прийнятті управлінських рішень. Науковцями підкреслюється, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах має бути не лише адаптивним до змін зовнішнього середовища, а й активним драйвером організаційного розвитку. Щодо гнучкості, то вона розглядається як стратегічна характеристика HR-систем, яка дозволяє оперативно реагувати на динаміку ринку праці, технологічні зміни та індивідуальні потреби персоналу. Щодо інноваційної культури, то вона трактується як фундамент для стимулювання креативності, ініціативності та внутрішньої мотивації працівників, а також як умова довгострокового успіху організації.

В свою чергу цифрова трансформація HR-процесів у міжнародному досвіді розглядається не лише як впровадження технологічних рішень, а як переосмислення всієї логіки взаємодії між організацією та її працівниками.

Застосування e-HRM, HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизованих систем дозволяє не тільки оптимізувати рутинні процеси, а й посилити прозорість, зворотний зв'язок та управлінську гнучкість, що є важливим у динамічному розвитку зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється залученню працівників до процесу ухвалення рішень. Такий підхід сприяє формуванню партнерських відносин, підвищує рівень відповідальності персоналу, забезпечує ефективнішу реалізацію стратегій і зміцнює організаційну культуру довіри та взаємопідтримки.

Відповідно до вище відзначеного, сучасна модель управління персоналом постає як динамічний і стратегічно важливий елемент організаційної системи, що забезпечує ефективну взаємодію з працівниками та сприяє формуванню сприятливого середовища для інновацій. У контексті інноваційного розвитку система управління персоналом виконує функцію забезпечення підприємства трудовими ресурсами та відіграє роль активного чинника організаційних трансформацій, спрямованих на впровадження новітніх технологій, удосконалення бізнес-процесів та розкриття творчого потенціалу працівників.

Ключовими характеристиками, які включає така система є гнучкість, інтеграція з інноваційною стратегією, цифровізація HR-процесів, орієнтація на розвиток компетенцій та зілучення працівників до інновацій. Щодо першого, то гнучкість полягає у здатності швидко адаптувати кадрову політику до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх інноваційних потреб. В свою чергу інтеграція зі нноваційною стратегією передбачає, що управління персоналом базується на потребах інноваційного розвитку підприємства. Щодо цифровізації HR-процесів, важливим постає використання сучасних IT-рішень для підбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. В основі орієнтації на розвиток компетенцій лежить пріоритет розвитку креативних, аналітичних, цифрових і комунікативних навичок. І щодо орієнтації на розвиток компетенцій, пріоритет розвитку постають креативні, аналітичні, цифров і комунікативні навички.

Відтак, в умовах інноваційного розвитку система управління персоналом набуває ролі стратегічного партнера підприємства, що забезпечує йому інтелектуальну гнучкість, здатність до адаптації та організаційну стійкість у змінному зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим актуальним стає питання перегляду традиційних уявлень про зміст та функціональне призначення системи управління персоналом, відповідно до нових викликів і можливостей, які формуються під впливом інноваційних процесів. Умови інноваційного розвитку є підґрунтям необхідності переосмислення цілей, інструментів та підходів до управління персоналом, що веде до формування нової моделі цієї системи відповідно до вимог інноваційної економіки.

До основних її характеристик належать такі особливості [1; 10; 12-16]:

– інноваційна спрямованість кадрової політики, адже управління персоналом не обмежується адміністративними функціями, а спрямоване на підтримку та стимулювання інноваційної активності працівників;

– фокус на розвиток людського капіталу через підвищення значення безперервного навчання, формування нових компетенцій, гнучкого мислення, здатності до адаптації й самостійного прийняття рішень;

– залучення персоналу до процесів змін, адже працівники не лише адаптуються до новацій, а стають їхніми ініціаторами: у цьому контексті важливими є корпоративні цінності інноваційності, відкритості до змін і внутрішнього підприємництва;

– цифровізація управлінських процесів шляхом використання HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом, платформ для e-learning та інструментів віддаленої взаємодії;

– гнучкі форми зайнятості та організації праці через розширення практики проектної роботи, віддаленої та гібридної зайнятості, динамічного перерозподілу ролей і завдань у командах;

– індивідуалізація підходів до мотивації, адже мотиваційна система враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули: можливості

кар'єрного росту, визнання, гнучкий графік, участь у проєктах;

– культура інновацій та командна взаємодія через формування організаційної культури, яка підтримує обмін ідеями, крос-функціональну співпрацю та психологічну безпеку для творчих експериментів.

Тим самим, інноваційний розвиток зумовлює суттєву трансформацію системи управління персоналом підприємств, у результаті якої вона еволюціонує від суто функціонально-адміністративного інструменту до повноцінного стратегічного партнера бізнесу. Фокусом сучасного управління стає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й активне залучення працівників до процесів організаційних змін, впровадження інновацій та формування корпоративної культури, в основі якої творчість, взаємодія та спільна відповідальність.

Все вище відзначене зумовлює висування нових вимог до системи управління персоналом, серед яких ключовими є гнучкість, здатність до швидкої адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища, застосування цифрових технологій в HRM, орієнтація на розвиток професійних компетентностей, м'яких навичок (soft skills), а також активна участь персоналу у стратегічному плануванні. Ефективне управління персоналом в умовах інноваційної економіки потребує комплексного, інтегрованого підходу, який в свою чергу поєднує технологічні, організаційні та соціально-ціннісні складові. В цілому, особливості сучасної системи управління персоналом полягають у її переорієнтації з утримання стабільної функціональності на створення умов для інноваційного прориву, де ключову роль відіграє розвиток і реалізація людського потенціалу.

Б. Основні завдання системи управління персоналом підприємства та новітні завдання, що виникають внаслідок інноваційного розвитку.

Можна згрупувати завдання системи управління у дві групи – базові або традиційні та нові, спричиненні інноваційним розвитком, розглядаючи їх еволюцію [17-22].

Основні традиційні завдання та їх еволюція демонструють, що:

а) планування потреб у персоналі було і залишається фундаментальним завданням HRM. Змінюється інструментарій: замість інтуїтивних оцінок – цифрова аналітика, прогностичне моделювання. Незмінним лишається потреба в точному передбаченні людських ресурсів відповідно до цілей підприємства [10; 15; 17];

б) підбір і найм персоналу. Сутність цього завдання не змінюється, це традиційно – залучення компетентних працівників. Проте з'являються нові канали (соцмережі, професійні платформи) та алгоритми попереднього відбору, зростає роль бренду роботодавця та змінюються його вимоги [12; 14; 18];

в) адаптація нових працівників колись обмежувалася інструктажем, а сьогодні перетворилася на стратегічний процес інтеграції в культуру компанії з цифровими інструментами онбордингу. Незмінним є потреба забезпечити продуктивність з перших тижнів. Онбординг *(від англ. onboarding)* – це нове поняття, що означає процес адаптації нового працівника до роботи в організації. На відміну від традиційного ознайомчого інструктажу, онбординг охоплює більш тривалий період (від кількох тижнів до кількох місяців) і має комплексний характер [22]. Його головна мета полягає в тому, щоб допомогти новачкові не лише зрозуміти свої посадові обов'язки, а й інтегруватися у корпоративну культуру, встановити ефективну комунікацію з командою, прийняти цінності компанії та розпочати продуктивну роботу з мінімальним стресом. У рамках онбордингу компанії можуть організовувати спеціальні навчальні сесії, призначати наставника, надавати детальну інформацію про внутрішні процеси та очікування від роботи. Важливим елементом стає регулярний зворотний зв'язок, який допомагає вчасно виявити труднощі та скоригувати адаптаційний шлях. Ефективний онбординг не лише прискорює включення нового працівника в роботу, а й підвищує його лояльність до організації, зменшує ризик дострокового звільнення та формує передумови для професійного зростання. У діловій практиці термін часто вживається без перекладу, відповідаючи за змістом явищу «процес адаптації нового

працівника»;

г) оцінювання результатів праці традиційно пов'язане з контролем. Проте сьогодні воно перетворюється на систему зворотного зв'язку, що підтримує розвиток. Системи KPI та OKR змінюють методичні підходи, але завдання залишилось незмінним – розуміти ефективність персоналу [1; 9; 14];

д) мотивація та стимулювання персоналу набули суттєвих змін. Раніше вони були переважно матеріальними, тепер стали багатофакторними, оскільки охоплюють кар'єрне зростання, баланс життя і роботи, нематеріальні стимули. Водночас залишається незмінним прагнення забезпечити зацікавленість персоналу [1; 15; 19];

е) навчання і розвиток від одноразового процесу перетворилося на безперервний процес опанування нових знань та навичок. Колись це були епізодичні курси, а нині – безперервне навчання, мікролернінг, e-learning. Тобто змінюється форма, але потреба у підвищенні персоналом кваліфікації залишається незмінною [4; 11; 13];

ж) управління кар'єрою також змінилося від вертикального просування до гнучких треків розвитку. Сутність не змінилась, залишившись допомогою працівнику зростати в межах організації [15; 17; 19];

з) забезпечення трудової дисципліни та мікроклімату. Його зміни полягають у руху від традиційних регламентів та контролювання до сьогоденної корпоративної культури, етичних кодексів, фасилітації командної взаємодії. Залишається також актуальним завдання збереження гармонії в колективі [10; 13; 16].

Новітніми завданнями, зумовленими інноваційним розвитком, є:

а) цифровізація HR-процесів, яка утворює їх новий вимір: автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, електронне діловодство [1; 10; 17]. Раніше ці процеси були повністю паперовими або ручними;

б) управління інноваційною культурою – підприємства стають зацікавленими в стимулюванні ідей, експериментів, нестандартного мислення [9; 11; 13]. Раніше ця функція була неформальною або відсутньою;

в) гнучкі форми зайнятості [12; 14; 16]. Раніше мала місце стандартна повна зайнятість, сьогодні має місце фріланс, гібридна робота, проєктна діяльність [10; 12]. Це адаптація до глобальної мобільності й технологій;

г) інклюзивність та соціальна відповідальність [17; 18], яка раніше не була частиною HRM, а сьогодні стала важливим елементом стратегії підприємства, особливо в умовах війни та кризи;

д) управління знаннями, які виникли внаслідок впливу нового виклику – зберігати та передавати інтелектуальний капітал [1; 10]. Раніше знання персоналу не систематизувалися.

е) розвиток soft skills як наслідок підвищеної уваги до емоційного інтелекту, критичного мислення, комунікацій. Колись зосереджувались лише на технічних навичках;

ж) антикризове управління персоналом як реагування на нестабільність [9; 17]: пандемії, війна, економічні потрясіння. Раніше увага була на стабільність і рутинні процедури.

Аналіз досліджень у сфері управління людськими ресурсами (HRM) у країнах Близького Сходу в період 2020-2025 років [23-32] дозволяє виокремити дві ключові групи наукових підходів, кожна з яких має свої характерні риси (табл. 2).

Таблиця 2 – Спільні риси досліджень управління персоналом підприємства (*у світовій практиці – управління людськими ресурсами (HRM) (джерело: систематизовано автором на підставі [22-32])*

Спільні риси	Джерела
1	2
1. Враховують інноваційний розвиток	
1.1 Фокус на цифровій трансформації (AI, HR-аналітика, автоматизація)	Alshamrani (2023); El-Baz & Alghamdi (2023); Hassan & Al-Obaid (2022)
1.2 Системний підхід до інновацій в HR як частини загальної стратегії підприємства	Fahad & Al-Zahrani (2022); Deloitte (2023); McKinsey (2022)
1.3 Акцент на регіональному контексті Близького Сходу	Alshamrani (2023); Fahad & Al-Zahrani (2022)
1.4 Прогностичний характер і стратегічне бачення розвитку HR	McKinsey (2022); El-Baz & Alghamdi (2023)

Продовження табл. 2

1	2
2. Не враховують інноваційний розвиток	
2.1 Інтердисциплінарний підхід (менеджмент, IT, соціологія)	Hassan & Al-Obaid (2022); Deloitte (2023)
2.2 Традиційні підходи до HRM: рекрутинг, мотивація, кар'єра	Al-Sharif (2022); Saleh (2020)
2.3 Вплив соціокультурних факторів (wasta, гендерні особливості)	Al-Qurashi & Salim (2022); Al-Harbi (2021)
2.4 Організаційно-поведінковий фокус: лояльність, емоційна залученість	Al-Qurashi & Salim (2022); Al-Sharif (2022)
2.5 Галузевий аналіз: готельна справа, вища освіта тощо	Saleh (2020); Al-Harbi (2021)
2.6 Оцінка HR-політик у кризових ситуаціях (без технологічного акценту)	Al-Sharif (2022); Al-Qurashi & Salim (2022)

Перша група досліджень охоплює ті роботи, що враховують вплив інноваційного розвитку на HRM. Вони характеризуються зосередженістю на цифровій трансформації – зокрема, впровадженні штучного інтелекту, HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом. Такі дослідження вирізняються системним підходом, де інновації в управлінні кадрами розглядаються як складова загальної стратегії розвитку підприємства. Водночас значну увагу приділено специфіці впровадження інновацій у контексті Близького Сходу, враховуючи регіональні особливості. Ці роботи мають прогностичний характер, пропонуючи бачення майбутнього HR на основі аналізу сучасних тенденцій. Важливою рисою є також інтердисциплінарність – інтеграція знань з менеджменту, інформаційних технологій, соціології та поведінкових наук.

Натомість друга група досліджень не фокусується на інноваційній складовій, а зосереджується на класичних аспектах HRM. Тут аналізуються традиційні підходи до підбору персоналу, мотивації, планування кар'єри, а також розглядаються соціокультурні особливості регіону, такі як вплив неформальних зв'язків (wasta) чи гендерні бар'єри. Wasta (واسطه) – це поширене в арабських країнах соціокультурне явище, яке означає використання особистих зв'язків або впливу для досягнення певних цілей, зокрема в питаннях працевлаштування, отримання послуг чи ухвалення

управлінських рішень. Іншими словами, wasta – це «по-блату» в арабському контексті, коли особа отримує перевагу завдяки родинним, дружнім або соціальним зв'язкам, а не на основі заслуг чи професійних якостей. Це явище досі активно впливає на HR-практики в багатьох країнах Близького Сходу, і дослідники часто аналізують його у зв'язку з проблемами професійної етики, ефективності управління та корпоративної культури. У сфері управління персоналом, wasta може мати і позитивні, і негативні наслідки:

– негативні: зниження прозорості, несправедливий розподіл можливостей, відтік талантів, ослаблення мотивації персоналу;

– позитивні (у культурно-прийнятному контексті): зміцнення довіри між членами організації, пришвидшення рішень особистими гарантіями.

Значна увага приділяється організаційно-поведінковим аспектам, зокрема лояльності працівників, рівню їх емоційної залученості, формуванню внутрішнього клімату в організації. Окремо виділяються дослідження, присвячені окремим секторам — наприклад, готельній галузі чи системі вищої освіти. Характерною ознакою цієї групи є також акцент на аналіз HR-політик у кризових умовах, без акценту на технологічні новації.

В. Загальні принципи управління персоналом підприємства та дві групи специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком: а) економіки та суспільства в цілому та б) окремого підприємства.

Загальні принципи управління персоналом підприємства формують методологічну основу системи HRM і забезпечують її ефективне функціонування незалежно від типу організації чи галузі. До них належать такі базові принципи як [33-41]: системність (розгляд управління персоналом як взаємопов'язаного процесу), стратегічна орієнтація (узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями підприємства), мотиваційна обґрунтованість (стимулювання працівників на основі їх потреб і очікувань), адаптивність (здатність до змін відповідно до зовнішніх викликів), об'єктивність у прийнятті рішень, соціальне партнерство та взаємна відповідальність між працівником і роботодавцем.

Проте в умовах інноваційного розвитку ці принципи зазнають суттєвого розширення й доповнення *специфічними принципами,* які формуються під впливом змін на рівні економіки загалом та безпосередньо на рівні окремих підприємств. Перші відображають глобальні тенденції цифровізації, динамізації ринку праці, трансформації цінностей працівників і нових моделей зайнятості, другі конкретизуються на рівні внутрішнього середовища підприємства та відображають його інноваційну стратегію, структуру та управлінську культуру (табл. 3).

Таблиця 3 – Стисла характеристика специфічних принципів, обумовлених інноваційним розвитком *(джерело: систематизовано автором на підставі [33-41])*

Принцип	Характеристика
1. Зумовлені інноваційним розвитком економіки та суспільства в цілому	
1.1 Інклюзивність	визнання рівного доступу до можливостей для всіх категорій населення, незалежно від віку, статі, фізичних обмежень чи соціального статусу
1.2 Цифрова відкритість	готовність до інтеграції технологій в управління персоналом, у тому числі використання big data, штучного інтелекту, платформ електронного навчання
1.3 Культурна мобільність	гнучкість до роботи в багатонаціональному, мультикультурному середовищі, що стає нормою в глобалізованій економіці
1.4 Етична відповідальність	зростаюче значення моральних норм, прозорості та соціальної звітності у відносинах між організацією та працівниками
2. Зумовлені інноваційним розвитком окремого підприємства	
2.1 Проєктно-орієнтованість	управління персоналом у контексті тимчасових команд і змінних задач, характерних для інноваційних циклів
2.2 Інтелектуальна гнучкість	стимулювання здатності працівників до міжфункціональної взаємодії, швидкого навчання та креативного мислення
2.3 Залучення до змін	перетворення працівників на активних учасників інноваційних процесів, а не пасивних виконавців
2.4 Швидкість адаптації	спроможність кадрової політики оперативно реагувати на зміну технологій, продуктів і ринкових очікувань

Сутність, звдання та принципи управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку змінюються також внаслідок *змін у підприємницьких структурах, зумовлених технологічними інноваціями,*

змінами ринкових умов та соціально-економічними тенденціями [39]. Зокрема, це суттєво трансформувало принципи управління персоналом підприємств, оскільки ці зміни відображають не лише технічну модернізацію, а й глибокі зрушення у філософії управління, уявленнях про роль персоналу, підходах до мотивації, взаємодії, ціннісній орієнтації бізнесу. Може це аргументувати так:

а) цифровізація та діджитал-трансформація [13; 33; 42]: впровадження цифрових технологій (Big Data, AI, IoT, хмарні рішення), розширення електронної комерції та цифрового маркетингу зумовили *зміну принципів прозорості, гнучкості та аналітичності* в управлінні персоналом. Кадрові рішення все частіше приймаються на основі даних (data-driven HR), зростає значення цифрової грамотності та навичок роботи з технологіями. Управління персоналом стало інтегрованим у цифрові платформи, що дає змогу віддалено адмініструвати HR-функції, координувати команду та відстежувати продуктивність;

б) зелена економіка та сталий розвиток [12; 17; 31; 42]: перехід до екологічно орієнтованого бізнесу *актуалізував принципи соціальної та екологічної відповідальності* у системі HRM. В управлінні персоналом зростає увага до формування екологічної культури серед працівників, впровадження принципів «зеленого офісу» та розвитку корпоративної етики сталого розвитку. Такі зміни вимагають від HR-служб врахування ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) у стратегічному плануванні та залученні персоналу;

в) розвиток платформної економіки та бізнес-екосистем [11; 25; 32; 41]: моделі, що базуються на платформній взаємодії (Uber, Amazon), *трансформували принципи децентралізації, гнучкої зайнятості та самоорганізації*. Все більше підприємств застосовують проєктно-орієнтовану структуру, де замість штатної ієрархії формується мережа виконавців, підрядників і партнерів. Це породжує нові виклики в HRM: потребу в управлінні «гібридним персоналом», розвиток платформ управління знаннями та координації праці без формального підпорядкування.

г) фінансові технології (FinTech): FinTech-рішення (цифрові платежі, блокчейн, краудфандинг) *змінюють принципи прозорості, довіри та доступності.* У сфері HR ці технології впливають на оплату праці, оцінку результатів, винагородження працівників (навіть через токенізовані стимули) та підвищують фінансову інклюзивність. Водночас краудфандингові інструменти стають засобом запуску соціальних або інноваційних ініціатив із залученням працівників, тим самим зміцнюючи корпоративну згуртованість.

Як бачимо, *принципи управління персоналом еволюціонують від адміністративно-інструктивних до стратегічно-гнучких, цифрово обґрунтованих, екологічно та соціально чутливих*, що відповідає викликам нової економіки. Підприємства, що адаптуються до цих змін, демонструватимуть вищий рівень стійкості, інноваційності та залучення персоналу. Відповідно, зміна принципів управління персоналом під впливом цифровізації, екологізації, розвитку платформної економіки та FinTech трансформує саму сутність HRM із підтримувально-адміністративної функції у стратегічну та інноваційно орієнтовану діяльність, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно змінюються і завдання: замість лише найму, контролю та мотивації на перший план виходить розвиток цифрових компетенцій, підтримка організаційної гнучкості, формування інноваційної культури, управління соціальним капіталом та забезпечення сталого розвитку через залучення працівників до стратегічних трансформацій.

Ці трансформації вимагають від науки переосмислення теоретико-методологічних основ управління персоналом та розробки нових міждисциплінарних підходів, які враховують динаміку цифрових, соціальних, екологічних і економічних змін.

Наука має не лише адаптувати класичні HR-концепції до нових умов, а й сформувати цілісні моделі управління персоналом у цифрових, платформних і сталих бізнес-середовищах. Це потребує активного вивчення поведінки працівників у децентралізованих структурах, механізмів мотивації в умовах

нестабільності, цифрової етики, алгоритмізації кадрових процесів, а також інтеграції ESG-парадигми в кадрову політику.

1.5.2 Оцінювання рівня інклюзивності в системі управління персоналом: соціальні, організаційні та інтелектуальні виміри. Аналіз інклюзивності в системі управління персоналом підприємства передбачає два етапи:

а) розробка методики аналізу та інтерпретації отриманих результатів;

б) оцінювання показників на виборці реальних підприємств за цією методикою.

А. Методичні засади та відповідна методика проведення аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства полягають у комплексному оцінюванні трьох ключових груп чинників – соціальних, організаційних та інтелектуальних – з метою виявлення бар'єрів, потенціалу та рівня інтеграції принципів інклюзивності у кадрові політики та практики.

1. Соціальні чинники. Цей блок охоплює оцінку того, наскільки HR-система враховує різноманіття соціальних груп і забезпечує рівний доступ до всіх можливостей. Метою аналізу соціальних показників є виявлення того, чи забезпечено соціальну справедливість та доступ до розвитку для всіх категорій працівників. Застосовні такі методи аналізу як:

– анкетування працівників щодо відчуття приналежності, безпеки, рівного ставлення;

– контент-аналіз кадрової документації (наявність політик недискримінації, diversity-кодексів);

– вивчення складу персоналу за гендерною, віковою, етнічною ознакою, наявністю інвалідності, статусом ВПО тощо;

– інтерв'ювання представників вразливих груп щодо участі у прийнятті рішень і професійному зростанні.

Показники для проведення оцінки соціальних чинників, їх сутність та підхід до розрахунку представлено у табл. 4.

Таблиця 4 – Показники для оцінювання соціальних чинників (*джерело: власна розробка за даними [35-37]*)

Показник	Суть	Як розраховується
1. Індекс різноманіття персоналу (Diversity Index)	Відображає рівень представленості різних соціальних груп (гендер, вік, етнічність, інвалідність, ВПО тощо)	Частка працівників певної категорії до загальної кількості персоналу (%)
2. Індекс рівного ставлення	Вимірює суб'єктивне відчуття справедливості у відношенні	Середній бал за відповідями на запитання анкети (шкала 1–5)
3. Індекс соціальної залученості	Відображає участь різних груп у стратегічних/творчих процесах	Кількість представників вразливих груп у проєктах, комітетах тощо

2. Організаційні чинники. В межах даного блоку аналізуються структурні та процедурні елементи системи управління персоналом, які можуть сприяти або перешкоджати інклюзивності.

Метою аналізу організаційних показників є оцінити рівень забезпеченості організаційною системою інституційної інклюзивності. Застосовуються такі методи аналізу:

– аудит HR-процесів: рекрутинг, оцінка, кар’єрне зростання, навчання, адаптація;

– перевірка прозорості процедур (наявність чітких критеріїв, автоматизованих систем без упередженості);

– оцінка ефективності зворотного зв’язку, наявності інструментів реагування на скарги;

– аналіз доступності інфраструктури та цифрових ресурсів.

Показники для проведення оцінки організаційних чинників, їх сутність та підхід до розрахунку представлено у табл. 5.

3. Інтелектуальні чинники. Даний блок стосується рівня готовності колективу до прийняття різноманіття, креативного мислення, інноваційної

активності та участі у трансформаціях.

Метою аналізу інтелектуальних чинників є виявлення рівня культурної зрілості організації та її здатності підтримувати інклюзивні інновації.

Таблиця 5 – Показники для оцінювання соціальних чинників (*джерело: власна розробка за даними [38-41]*)

Показник	Сутність	Як розраховується
1. Індекс прозорості HR-процедур	Чи мають кадрові процеси чіткі, доступні та документовані правила	Частка формалізованих процесів (добір, оцінка, кар'єра, навчання) від загальної кількості процедур
2. Рівень доступності корпоративної інфраструктури	Оцінка відповідності середовища потребам людей з різними можливостями	Перевірка наявності адаптацій (пандуси, адаптовані IT-системи) за чек-листом
3. Індекс реагування на зворотний зв'язок	Наскільки оперативно підприємство реагує на інклюзивні запити	Частка реалізованих пропозицій до загальної кількості звернень (%)

Застосовуються такі методи аналізу як**:**

– психологічне тестування команди на рівень когнітивної гнучкості, емпатії, схильності до колаборації;

– експертне оцінювання керівників щодо управління різноманітними командами;

– аналіз внутрішніх інноваційних ініціатив і ступеня залучення до них представників усіх груп;

– опитування щодо сприйняття інклюзії як цінності.

Показники для проведення оцінки організаційних чинників, їх сутність та підхід до розрахунку представлено у табл. 6.

Проведення такого аналізу дозволяє діагностувати слабкі місця інклюзивності та визначити точки зростання для кадрової політики. На основі результатів формуються карти інклюзивності, індекси доступу, залученості, бар'єрів, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої трансформації HR-системи.

Таблиця 6 – Показники для оцінювання соціальних чинників *(джерело: власна розробка за даними [32-41])*

Показник	Сутність	Як розраховується
1. Індекс інноваційної активності персоналу	Скільки ідей, ініціатив, інноваційних пропозицій надійшло від працівників	Кількість ідей / кількість працівників (%)
2. Індекс когнітивної гнучкості	Оцінка готовності персоналу до роботи в умовах змін та різноманіття	Середній бал за психодіагностичним тестом (наприклад, шкала адаптивності)
3. Індекс культурної інклюзії	Рівень сприйняття інклюзивності як цінності	Середній бал на основі опитування (питання про повагу, відкритість, цінності)

Для аналізу отриманих даних у межах методики оцінки інклюзивності в системі управління персоналом підприємства доцільно використовувати індикативні, кількісні та якісні показники, що згруповано за трьома блоками: соціальними, організаційними та інтелектуальними чинниками.

Запропоновані показники інклюзивності у системі управління персоналом підприємства дозволяють: об'єктивізувати результати аналізу; створити індексну модель інклюзивності; проводити моніторинг змін динамічно; встановити зв'язок між інклюзивністю й ефективністю HRM, інноваційною активністю та лояльністю працівників.

Формули для розрахунку основних показників інклюзивності у системі управління персоналом підприємства також згруповано за трьома блоками:

Блок 1. Соціальні показники містить 3 показника – індекс різноманіття персоналу, рівного ставлення та соціальної залученності.

а) Індекс різноманіття персоналу (Diversity Index):

$$D_i = \frac{N_{\text{кат}}}{N_{\text{заг}}} * 100\%, \quad (1)$$

де $N_{кат}$ – кількість працівників певної категорії, осіб;

$N_{заг}$ – загальна чисельність персоналу, осіб.

б) Індекс рівного ставлення (Equality Index):

$$E_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (2)$$

де x_i – оцінка працівника за шкалою 1–5;

n – кількість опитаних працівників.

в) Індекс соціальної залученості (Inclusion Participation Index):

$$S_i = \frac{N_{\text{залуч}}}{N_{\text{вразл}}} * 100\%, \quad (3)$$

де $N_{залуч}$ – кількість представників вразливих груп, залучених до проєктів;

$N_{вразл}$ – загальна кількість представників вразливих груп.

Блок 2. Організаційні показники містить 2 показники – індекси прозорості HR-процедур, реагування на зворотній зв'язок.

а) Індекс прозорості HR-процедур (Transparency Index):

$$\mathrm{T}_i = \frac{N_{\text{форм}}}{N_{\text{усіх}}} * 100\%, \quad (4)$$

де $N_{форм}$ – кількість документованих HR-процедур;

$N_{усіх}$ – загальна кількість HR-процедур.

б) Індекс реагування на зворотний зв'язок (Feedback Index):

$$F_i = \frac{N_{\text{реаліз}}}{N_{\text{усіх пропоз}}} * 100\%, \quad (5)$$

де $N_{реаліз}$ – кількість реалізованих ініціатив;

$N_{усіх\ пропоз}$ – загальна кількість пропозицій.

Блок 3. Інтелектуальні показники містить 3 показника – індекси інноваційної активності, когнитивної гнучкості, культурної інклюзії.

а) Індекс інноваційної активності (Innovation Index):

$$\mathrm{I}_i = \frac{N_{\text{ідей}}}{N_{\text{праців}}} * 100\%, \quad (6)$$

де $N_{ідей}$ – кількість поданих інноваційних ідей;

$N_{праців}$ – кількість працівників.

б) Індекс когнітивної гнучкості (Cognitive Flexibility Index):

$$\mathrm{C}_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (7)$$

де x_i – результат когнітивного тесту;

n – кількість учасників.

в) Індекс культурної інклюзії (Cultural Inclusion Index):

$$\mathrm{K}_i = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (8)$$

де x_i – оцінка сприйняття інклюзії;

n – кількість респондентів.

Оцінювання результатів розрахунків показників інклюзивності в HRM-системі підприємства передбачає використання чітко встановлених критеріїв, які дозволяють інтерпретувати значення кожного індексу за шкалою ефективності. Обґрунтування критеріїв оцінювання показників інклюзивності ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, емпіричних досліджень, практики корпоративного управління, а також логіки соціального та інноваційного менеджменту. Загальні орієнтири оцінювання в розрізі кожного показника та їх обґрунтування є такими:

1. Індекс різноманіття персоналу (D_i):

$D_i < 10\%$ – критично низьке різноманіття (ризик сегрегації, відсутність інклюзивного середовища);

D_i у інтервалі 10–20% – помірний рівень, є основа для розвитку;

D_i > 20% – високий рівень різноманіття, сприятливе інклюзивне середовище.

Обґрунтування: світовий досвід демонструє, що підприємства з >20% представників із різних соціальних груп у команді мають на 30–35% вищу продуктивність. Значення нижче 10% вказує на однотипність команди, що обмежує креативність і стійкість [35, 36].

2. Індекс рівного ставлення (E_i) [шкала 1–5]:

< 3.5 – низький рівень довіри та рівноправності;

3.5–4.5 – допустимий/середній рівень;

> 4.5 – високий рівень сприйняття справедливості.

Обґрунтування: оцінка на рівні >4.5 свідчить про культуру довіри та рівноправ'я. Нижчі значення, а саме <3.5, зазвичай пов'язані з високим рівнем плинності кадрів, вигоранням і конфліктами. Це підтверджується опитування SHRM (Society for Human Resource Management) [37].

3. Індекс соціальної залученості (S_i):

< 40% – слабке залучення вразливих груп до ключових процесів;

40–70% – середній рівень участі;

> 70% – інклюзивна активна залученість.

Обґрунтування: якщо менше 40% представників вразливих груп приймають участь у прийнятті рішень, то це вказує на формальний підхід до інклюзії. Включення на рівні понад 70% є показником справжньої інклюзивності [38].

4. Індекс прозорості HR-процедур (T_i):

< 50% – високий рівень неформальності / потенціал дискримінації;

50–80% – достатня формалізація, потребує покращення;

80% – високий рівень прозорості та процедурної справедливості.

Обґрунтування: стандарти ISO 30414:2018 визначають, що формалізація більш ніж 80% кадрових процесів свідчить про надійну систему HRM. Менше 50% є критичним ризиком непрозорості, дискримінації чи втрати кадрів [39].

5. Індекс реагування на зворотний зв'язок (F_i):

< 50% – слабка здатність організації втілювати пропозиції;

50–75% – прийнятний рівень, є потенціал до зростання;

> 75% – гнучка, адаптивна система взаємодії.

Обґрунтування: у практиці управління змінами вважається, що 75% реалізації ініціатив – це рівень високої адаптивності [40]. Якщо реалізується менше 50% – працівники втрачають мотивацію ділитися ідеями.

6. Індекс інноваційної активності (I_i):

< 10% – низький рівень генерації ідей (потрібна стимуляція);

10–30% – помірний рівень інноваційного залучення;

> 30% – активне залучення персоналу до інновацій.

Обґрунтування: у практиці Google, 3M, SAP вважається прийнятним, якщо не менше 10–15% персоналу бере участь у генерації інновацій. >30% – це високий рівень залучення, що свідчить про живу інноваційну культуру [41, 42].

7. Індекс когнітивної гнучкості (C_i) [шкала 0–10]:

< 5 – низька адаптивність до змін;

5–7 – середній рівень;

> 7 – висока гнучкість, здатність до роботи в умовах змін.

Обґрунтування: відповідно до результатів досліджень Європейської Комісії, середнє значення 6–7 балів за адаптивністю вказує на базову готовність до роботи в умовах змін. <5 – бар'єр до ефективності у динамічному середовищі.

8. Індекс культурної інклюзії (K_i) [шкала 1–5]:

< 3.5 – культура недостатньо інклюзивна;

3.5–4.5 – помірно інклюзивна;

> 4.5 – висока інклюзивність як частина корпоративних цінностей.

Обґрунтування: опитування Gallup і Deloitte показують, що оцінка 4,5 і вище свідчить про вбудованість інклюзивних цінностей у корпоративну культуру. Нижче 3,5 – показник формального, а не ціннісного підходу.

Вище відзначені критерії можна адаптувати залежно від розміру підприємства, галузі чи країни, одна вони забезпечують уніфіковану основу для моніторингу прогресу в інклюзивно-інноваційному управлінні персоналом. Вони не є абсолютно жорсткими, проте забезпечують реперні точки для проведення якісного аудиту інклюзивності у HR-системі. Дані критерії можна адаптувати залежно від специфіки підприємства, галузі, розміру, культури та регіонального контексту

Б. Оцінювання показників на виборці реальних підприємств. Методику аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства апробовано на 3-х підприємствах. У межах практичного застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом проведено оцінювання на 3-х підприємствах: ТОВ «Експедитор», ТОВ «Концерн «Ксімекс» та ТОВ «Технолог». Методика базувалась на оцінці соціальних, організаційних та інтелектуальних чинників, з використанням відповідних індексів.

Кейс 1: ТОВ «Експедитор». Мале підприємство з 26 працівниками продемонструвало високий рівень соціальної залученості (S_i = 75%), інноваційної активності ($I_i \approx 38.5\%$) та когнітивної гнучкості ($C_i = 6.5$). Разом з тим, виявлено низький рівень формалізації HR-процедур (T_i = 50%) і обмеження в залученні вразливих груп до стратегічних рішень. Запровадження політики недискримінації та менторських практик дозволило покращити згуртованість персоналу і сприяти формуванню інклюзивної інноваційної культури.

Кейс 2: ТОВ «Концерн «КСІМЕКС». Попри велику чисельність (120 працівників) та високий рівень формалізації HR-процесів (T_i = 70%), показники культурної інклюзії ($K_i = 3.8$) та соціальної участі ВПО ($S_i = 53.3\%$) є нижчими за очікувані. Підприємство має потенціал зростання за рахунок зміцнення внутрішньої комунікації, ціннісного лідерства та створення рівних можливостей у проєктній діяльності.

Кейс 3: ТОВ «Технолог». За низької інноваційної активності ($I_i = 4.4\%$)

та слабкої формалізації HR-процедур (T_i = 25%), підприємство демонструє високий рівень рівного ставлення (E_i = 4.8), ефективної реакції на зворотний зв'язок (F_i ≈ 83.3%) та довіри (K_i = 4.5). Це свідчить про природну інклюзивність, яка може стати основою для майбутніх інноваційних перетворень у HR-системі.

Апробація довела, що *методика триблокового аналізу інклюзивності дозволяє виявити як системні прогалини, так і приховані резерви розвитку HR-системи.* Показники різноманіття, залученості, когнітивної гнучкості та інклюзивної культури формують аналітичну базу для прийняття рішень. Ключовим результатом є зростання внутрішньої згуртованості, інноваційності та стійкості бізнесу, що підтверджується впровадженими заходами на основі оцінки реальних даних.

Додаток до методики: врахування впливу релокації та воєнних умов у HRM-аналізі інклюзивності. У зв'язку з масштабною релокацією підприємств, спричиненою війною в Україні, та загальним падінням підприємницької активності [22, 42], методика аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства має бути адаптована до нових реалій. Оновлення стосується як підходів до збору даних, так і структури інтерпретації індексів.

1. Адаптація до умов релокації. Методика має враховувати, що частина персоналу змінюється, оновлюється або тимчасово виключається із процесів. Необхідно передбачити динамічну оцінку показників інклюзивності для кожної нової локації. Також варто враховувати соціокультурну специфіку регіонів релокації та актуалізувати запитання в анкетах для аналізу соціальної включеності.

2. Врахування зменшення чисельності персоналу. У зв'язку з тим, що кількість зайнятих працівників зменшилася на понад 16% лише у 2022 році [34-37], методика повинна включати нормування відносних показників до абсолютної чисельності персоналу. Доцільно також ввести коефіцієнт релокаційного впливу – співвідношення кількості працівників до і після релокації, а також показники плинності кадрів під час переміщення.

3. Інтеграція з показниками відновлення. Рекомендується додати підрозділ у методиці щодо релокаційного впливу на HRM-процеси: адаптація персоналу на новому місці, рівень залученості ВПО у прийняття рішень, участь у інноваційних процесах та внутрішніх комунікаціях.

4. Нові опитувальні блоки. До анкети слід включити питання:

- чи змінився Ваш доступ до можливостей після переміщення?
- чи відчуваєте Ви рівне ставлення на новій локації?
- чи враховується Ваша думка в прийнятті нових стратегічних рішень у нових умовах?

5. Загальний висновок. Урахування викликів релокації, зміни соціальної структури персоналу, регіонального контексту та актуалізації потреб працівників дозволить методиці інклюзивності перетворитися з інструменту оцінювання в стратегічний інструмент трансформації управління персоналом у перехідний, воєнний та повоєнний періоди.

Відтак, підводячи підсумок цієї частини дослідження з аналізування впливу чинників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства, можна узагальнити, що кожна група чинників (соціальні, організаційні та інтелектуальні) відіграє унікальну та взаємопов'язану роль:

а) соціальні чинники визначають рівень залученості, довіри, психологічної безпеки та відчуття справедливості в колективі, що є базою для стабільного розвитку людського капіталу;

б) організаційні чинники формують інституційне середовище інклюзії: саме від формалізованості HR-процедур, прозорості політик та доступності ресурсів залежить сталість і масштабність інклюзивних практик;

в) інтелектуальні чинники забезпечують динамізм системи: відкритість до змін, когнітивна гнучкість працівників та їх здатність генерувати інновації перетворюють інклюзивність на драйвер конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, лише синергія всіх трьох груп чинників гарантує глибоку, ефективну та стійку інклюзивність у сучасному бізнес-середовищі.

Проте дію цих чинник потрібно розглянути глибше в контексті рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності.

1.5.3 Інклюзивно-інноваційна трансформація HR-системи підприємства: модельний підхід та мотиваційні механізми. Опис моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом складається з таких блоків як:

а) змістовна характеристика інклюзивно-інноваційного підходу;

б) побудова та обґрунтування моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом;

в) обґрунтування її мотиваційного ядра;

г) опис моделі інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства.

А. Змістовна характеристика інклюзивно-інноваційного підходу. *Інклюзивно-інноваційний підхід до управління персоналом* полягає в поєднанні принципів соціальної рівності, різноманіття та залученості з активним використанням інноваційних технологій і стратегій для розвитку людського капіталу. Він спрямований на створення умов, за яких кожен працівник, незалежно від соціального статусу, фізичних особливостей чи життєвих обставин має рівні можливості для професійного зростання, доступу до ресурсів та участі в інноваційних процесах. Такий підхід передбачає цифровізацію HR-процесів, адаптивні моделі зайнятості, інклюзивні формати навчання та управління на основі даних, водночас зберігаючи фокус на людяності, соціальній справедливості та сталому розвитку.

Основою інклюзивно-інноваційного підходу до управління персоналом є поєднання гуманістичних і технологічних принципів, які забезпечують рівноправну участь працівників у трансформаціях підприємства та

максимальне розкриття потенціалу людського капіталу в умовах цифровізації. *Ключовими принципами* є такі:

– рівність та недискримінація, сутність якого полягає у забезпеченні рівного доступу до можливостей незалежно від статі, віку, стану здоров'я, соціального походження, громадянства тощо;

– доступність та інклюзія, а саме створення умов, які враховують потреби різних груп працівників (люди з інвалідністю, ВПО, ветерани тощо) та їхню повноцінну участь у житті організації;

– інноваційність та відкритість до змін шляхом заохочення новаторства, використання новітніх HR-технологій (AI, HR-аналітика, цифрові платформи), розвиток цифрових і м'яких навичок працівників;

– гнучкість і персоналізація, що проявляється у адаптації форм зайнятості, навчанні, кар'єрного росту до індивідуальних потреб і потенціалу кожного працівника;

– прозорість та зворотний зв'язок, що полягає у відкритості процесів прийняття рішень, регулярній комунікації між менеджментом і персоналом, врахуванні думки працівників;

– етична відповідальність та сталий розвиток у контексті управління персоналом як частини стратегії корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів;

– інтероперабельність та системність, що проявляється у взаємопов'язаності усіх управлінських функцій з інклюзивно-інноваційним підходом: від стратегії до щоденних практик.

Відзначені принципи утворюють нову логіку управління персоналом, де ефективність досягається не через стандартизацію, а через різноманіття, людяність і технологічну динаміку. Завдяки цим принципам інклюзивно-інноваційний підхід вимагає від системи управління персоналом глибокої трансформації всієї її архітектури – від цінностей і цілей до інструментів і процедур. Основою такого підходу є те, що управління персоналом не лише

виконує кадрові функції, а й стає стратегічним модулем розвитку підприємства, здатним інтегрувати інновації, цифрові технології, принципи соціальної справедливості та сталість. Це свідчить про те, що змін зазнають об'єкт і суб'єкт управління, самі процеси та механізми прийняття рішень. Саме тому система управління персоналом має бути гнучкою, відкритою до різноманіття, інклюзивною у всіх процедурах – від найму до звільнення – та водночас здатною оперативно реагувати на виклики.

Зміни в системі управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом відображено у табл. 7.

Таблиця 7 – Зміни в системі управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом (*джерело: авторська розробка*)

Елемент системи	Традиційний підхід	Інклюзивно-інноваційний підхід
1. Об'єкт управління	Стандартизований працівник як виконавець	Різноманітний персонал з індивідуальними потребами, потенціалом і обставинами
2. Суб'єкт управління	HR-відділ як адміністративна одиниця	Інтегрований суб'єкт: HR, лінійні менеджери, цифрові системи, працівники як співтворці рішень
3. Процеси	Лінійні, уніфіковані процеси кадрообліку, підбору, навчання	Гнучкі, персоналізовані, цифровізовані процеси із фокусом на залученість, інклюзію та розвиток
4. Процедури	Формальні, жорстко регламентовані, з мінімальною адаптацією	Адаптивні, інклюзивні, автоматизовані, із відкритим зворотним зв'язком
5. Механізми управління	Накази, положення, інструкції, стандартні KPI	Інноваційні інструменти: HR-аналітика, цифрові платформи, ESG-індекси, Diversity Metrics

Можна узагальнити, що перехід до інклюзивно-інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. В свою чергу це вимагає системного мислення, стратегічного бачення і готовності підприємства діяти як частина інклюзивної екосистеми сталого розвитку.

Б. Побудова та обґрунтування моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом. *Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом (далі – модель ТСУПП)* включає комплекс змін, які поєднують соціальну справедливість, рівні можливості та впровадження інновацій у всі елементи HR-системи. Така модель передбачає не лише оновлення окремих інструментів (наприклад, рекрутингу чи мотивації), а *перехід до нової цілісної парадигми управління персоналом*, де інклюзивність стає інтегрованою стратегічною цінністю, а інноваційність — операційною нормою.

Основними структурними компонентами моделі ТСУПП є:

1. Концептуальна візія та обґрунтування, яка є функцією та полягає у стратегічному визначенні цілей і принципів діяльності. Даному компоненту менеджменту характерно:

– визнання різноманіття персоналу як ресурсу та активу, а не як обмеження;

– орієнтація на ESG-цінності, які забезпечують довгострокову стійкість підприємства та включає екологічну, соціальну та управлінську відповідальність;

– інтеграція інклюзії у корпоративну стратегію шляхом включення її до місії, бачення та системи цілей.

2. Організаційно-функціональний блок, що являє собою функцію організації, яка передбачає структурування процесів, ресурсів і відповідальності, та включає:

– трансформацію HR-функцій через цифрові платформи (HRIS, People Analytics), які забезпечують гнучкість та персоналізацію;

– запровадження адаптивних моделей зайнятості, зокрема гібрідних форм роботи, які враховують потреби ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю;

– розвиток компетенцій майбутнього, а саме digital, soft skills, інноваційне мислення, які є необхідними у цифровому та інноваційному середовищі.

3. Інклюзивні HR-процеси, що є функцією мотивації, яка направлена на залучення, розвиток і просування персоналу та включає:

– рекрутинг, що базується на принципах антисегрегаційних методик, blind hiring, автоматизованого підбору, алгоратимічного добору та фокусу на потенціал;

– оцінка та просування, сутність яких полягає у оцінюванні та кар'єрному зростанні, що здійснюється через прозорі та справедливі процедури, доступними всім, та рівному доступу до зростання, менторських програм для представників вразливих груп.

– навчання і розвиток, який організовується як індивідуалізований і постійний процес шляхом e-learning, персоналізованої траєкторії розвитку, інклюзивної корпоративної академії.

4. Інноваційно-культурне середовище, що являє собою функцію лідерства та комунікацій, що пов'язана з формуванням культури, цінностей і поведінкових моделей, та включає:

– формування інклюзивної корпоративної культури, що базується на відкритості, емпатії та повазі через лідерство, цінності та комунікації;

– впровадження соціальних ініціатив, зворотного зв’язку, внутрішніх коворкінгів, платформ взаємодії та формування простору для співпраці та діалогу;

– стимулювання інновацій «знизу», коли кожен працівник має право бути носієм ідеї та змін шляхом ініціативності персоналу та підтримки ідей.

5. Аналітика та контроль ефективності, що є функцією контролю, яка забезпечує оцінку результатів і корекцію дій:

– проводиться моніторинг рівня інклюзивності за спеціальними індексами, зокрема доступності, залученості, різноманіття;

– визначаються KPI для оцінки HR-трансформації, а саме динаміка адаптації нових груп, результативність інноваційних ініціатив та рівень впровадження інновацій.

– проводиться періодичний аудит інклюзивно-інноваційної політики для виявлення бар'єрів і потенціалу покращення.

6. Система реалізації інклюзивної соціальної відповідальності в управлінні персоналом підприємства, яка задіює усі ключові функції менеджменту, формує цілісну етичну рамку для прийняття рішень, орієнтовану на справедливість, рівність і участь. Цей компонент є інтегративним, оскільки він перетинається з усіма попередніми (1–5) і забезпечує людиноцентричний фокус інклюзивно-інноваційного підходу до HR. Його структура охоплює п’ять функціональних блоків:

– концептуальна візія та обґрунтування, в межах якої визначається визнання різноманіття як ресурсу, закріплення інклюзивності у місії підприємства, а також інтеграція ESG-принципів (зокрема S – соціальної відповідальності) до цілей HR-стратегії;

– організаційно-функціональний блок, що передбачає інституціалізацію інклюзивної соціальної відповідальності у політиках, інструкціях, кодексах етики, із впровадженням цифрових платформ для моніторингу справедливості, доступу та прозорості.

– інклюзивні HR-процеси, у яких акцент робиться на залученні представників соціально вразливих груп до усіх етапів HRM: від добору до лідерства; забезпечується підтримка, адаптація, розвиток і кар'єрне зростання за інклюзивними механізмами;

– інноваційно-культурне середовище, де формується атмосфера відкритості, довіри й взаємодії, підтримуються інклюзивні ініціативи персоналу, створюються майданчики для діалогу, внутрішні мережі підтримки, корпоративні ціннісні рухи;

– аналітика та контроль ефективності, що забезпечує вимірювання індексів інклюзії, гендерного балансу, адаптації ВПО, результативності програм із залучення вразливих груп, зворотного зв'язку, а також регулярну зовнішню та внутрішню звітність у сфері соціальної відповідальності.

Відтак, цей *шостий компонент моделі ТСУПП виконує функцію стратегічного обрамлення всієї HR-системи*, зберігаючи гуманістичний, інноваційний та соціально відповідальний вектор її розвитку. Це доводить, що інклюзивна соціальна відповідальність інтегрує всі функції менеджменту (від планування до контролю) у нову людиноцентричну логіку управління персоналом, відкриту до змін та орієнтовану на стійкий інноваційний розвиток. Проте слід відмітити, що *це – не не окремий напрям управління підприємством, а системна трансформація управління персоналом.*

Реалізацію інклюзивної соціальної відповідальності супроводжують певні ризики. Вони пов'язані, насамперед, із можливим формалізмом та декларативністю впровадження. Якщо інклюзивність розглядається як тренд, а не як глибока внутрішня цінність підприємства, то заходи можуть залишатися поверхневими, не даючи реального ефекту. Також існує ризик перевантаження HR-процесів надмірною кількістю соціальних ініціатив без належної оцінки їх ефективності. Ще один виклик – непідготовленість середньої ланки менеджменту до ціннісного керування, що може викликати супротив змінам. Важливо враховувати й репутаційні ризики: у разі недотримання задекларованих принципів інклюзивності підприємство може зіткнутися з публічною критикою з боку стейкхолдерів, ЗМІ або партнерів.

Незважаючи на це, *переваги впровадження інклюзивної соціальної відповідальності* є стратегічно значущими. Насамперед, це формування сильної репутації підприємства як етичного, сучасного й соціально чутливого роботодавця. Така репутація підвищує лояльність клієнтів і партнерів, сприяє залученню та утриманню талантів, особливо серед молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Інклюзивна політика сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу персоналу, зниженню плинності кадрів та

підвищенню інноваційності. Крім того, підприємство отримує доступ до ширшої бази кадрів, включаючи представників вразливих груп, що особливо актуально в умовах релокації, демографічного спаду або втрати трудових ресурсів. У довгостроковій перспективі цей блок сприяє сталому розвитку підприємства та зростанню його адаптивності до кризових змін.

Враховуючи надану характеристику *модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом* має такий вигляд (рис. 2).

Рисунок 2 – Модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом

(джерело: розроблено автором)

Її особливістю є блок інклюзивних HR-процесів, де інклюзивні HR-процеси – це не окрема програма для «вразливих груп», а нова філософія кадрової роботи, яка ставить у центр людину з її унікальністю і будує організаційну справедливість як основу ефективності та сталого розвитку.

У свою чергу особливістю блоку інклюзивних HR-процесів є його спрямованість на забезпечення рівного доступу, соціальної справедливості та участі всіх категорій працівників у ключових кадрових процесах підприємства. Цей блок не просто адаптує традиційні HR-практики, а перебудовує їх під цінності різноманіття, відкритості та інноваційності.

Інструментами, що забезпечують досягнення цих цілей, є:

а) антисегрегаційний рекрутинг, коли підбір персоналу ґрунтується не на стереотипах, а на його потенціалі. Застосовуються технології вже раніше згадані blind hiring, алгоритмічний аналіз резюме, недискримінаційні критерії;

б) індивідуалізований розвиток, для чого навчальні програми, e-learning і менторство адаптуються до рівня підготовки, потреб та обставин працівника, включаючи осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів тощо;

в) прозорі процедури просування, які роблять механізми кар'єрного зростання відкритими, зрозумілими, заснованими на досягненнях і потенціалі, а не на суб'єктивних перевагах;

г) цифровізація HR-функцій, коли інклюзивність забезпечується і технологічно через HR-аналітику, автоматизацію підбору, платформенне навчання, що дозволяє уникнути людського упередження;

д) залучення до змін, за рахунок якого персонал, незалежно від його соціального чи фізичного статусу, має право генерувати ідеї, брати участь у стратегічних ініціативах і внутрішніх інноваціях.

Відповідно до рис. 2, головною ідеєю є трансформаційна модель, яка поєднує людиноцентричність, інноваційність та гнучкість, орієнтуючи систему управління персоналом на сталий розвиток підприємства, в якій кожен працівник – це активний учасник інноваційного поступу, незалежно від соціального або фізичного статусу.

Етапи створення моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом – це логічна послідовність дій, що поєднує стратегічне бачення, структурну перебудову, впровадження інклюзивних і цифрових практик та механізмів оцінювання ефективності. Вона має міждисциплінарний характер і враховує як інноваційну, так і соціально-гуманітарну складову.

Пропонуються такі *етапи трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом (табл. 8).*

Таблиця 8 – Етапи трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом *(джерело: авторська розробка)*

Етап	Завдання етапу	Мета
1	2	3
1. Аналітико-діагностичний	Аналіз існуючої системи управління персоналом (функції, політики, інструменти) Визначення рівня інклюзивності та цифрової зрілості HR-системи. Виявлення вразливих категорій персоналу та бар'єрів їх участі в інноваціях. SWOT-аналіз HR-функції в контексті ESG, діджиталізації, інклюзії	зібрати емпіричну та стратегічну базу для обґрунтування трансформації.
2.Концептуалізація та формування бачення	Визначення стратегічних цілей трансформації HR у контексті місії підприємства. Формування ціннісної рамки: людиноцентризм, різноманіття, інновації. Вибір орієнтирів (ESG, SDGs, diversity & inclusion, lifelong learning). Створення попередньої концепції майбутньої HR-моделі	окреслити філософію змін та майбутню модель інклюзивного інноваційного HRM
3.Проєктування трансформаційної моделі	Формалізація основних компонентів: об'єкта, суб'єкта, процесів, процедур, механізмів. Інтеграція цифрових інструментів (HRIS, аналітика, платформи розвитку). Розробка системи адаптивного рекрутингу, інклюзивного навчання, кар'єрного зростання. Проєктування мотиваційного ядра (залучення через сенс, розвиток, визнання).	побудувати цілісну структурну модель системи з інклюзивно-інноваційним вектором

Продовження табл. 8

1	2	3
4.Експериментальне впровадження та адаптація	Пілотне тестування елементів трансформаційної моделі на обраних підрозділах. Навчання HR-персоналу і керівників новим підходам. Коригування моделі на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку	протестувати модель в умовах реального підприємства та виявити критичні точки
5.Інституціоналізація та масштабування	Інтеграція трансформованої HR-системи в загальну систему корпоративного управління. Закріплення нових процедур, механізмів та індикаторів у політиках, інструкціях, цифрових системах. Масштабування моделі на всю організацію	закріпити трансформацію як сталі зміни в корпоративній структурі
6. Моніторинг і постійне вдосконалення	Створення системи KPI, аналітики та аудиту інклюзивно-інноваційного HRM. Регулярне оновлення практик відповідно до змін у середовищі, технологіях і суспільних очікуваннях. Формування культури самоаналізу, навчання, відкритості до змін	зробити трансформацію постійно активним процесом розвитку

В. Обґрунтування мотиваційного ядра моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом. *Мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом* формується навколо ідеї ціннісної залученості працівників, де мотивація виходить за межі матеріального стимулювання і базується на поєднанні індивідуального розвитку, соціальної значущості праці та можливості впливати на інноваційні зміни. В основі такого ядра лежить гуманістична мотивація, тобто прагнення людини реалізовувати себе в організації, яка визнає її гідність, різноманіття й творчий потенціал (рис. 3).

Це мотиваційне ядро охоплює:

– сенсотворення – усвідомлення суспільної значущості праці – працівник розуміє, навіщо він працює, як його робота впливає на суспільство, довкілля та команду;

– приналежність до спільноти – культура інклюзії, прийняття відмінностей, коли організаційна культура підтримує інклюзію, прийняття і

повагу до відмінностей;

Рисунок 3 – Мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління (*джерело: авторська розробка*)

– цифрову та соціальну підтримку – гнучкість, інструменти і work-life balance, тобто доступ до інструментів, що підсилюють автономію, гнучкість і баланс між особистим і професійним;

– кар'єрну справедливість – рівність можливостей для зростання, коли рівні можливості для зростання незалежно від обмежень або обставин (вік, інвалідність, статус ВПО тощо);

– психологічну безпеку – свободу висловлювати ідеї, довіру і підтримку, які передбачають свободу висловлюватися, помилятися, вчитися і зростати в атмосфері довіри та партнерства;

– участь в інноваціях – залученість до процесів змін і розвитку, що передбачає створення умов, за яких кожен працівник може бути не лише виконавцем, а й джерелом новаторських рішень, носієм ідей та ініціатором покращень. Це означає підтримку інноваційної креативності на всіх рівнях

організації, формування культури відкритості до експериментів, впровадження інструментів пошуку ідей (інноваційні хаби, краудсорсинг, внутрішні конкурси) та створення середовища, де креативне мислення визнається і заохочується як основа сталого розвитку.

– інтелектуальне лідерство – стиль управління, який ґрунтується на знаннях, критичному мисленні, візіонерстві та здатності генерувати інноваційні ідеї. Воно передбачає стратегічне мислення, міждисциплінарний підхід, відкритість до нових концепцій і вміння надихати команду через смисли, а не лише накази. Такий лідер виступає рушієм змін, сприяє розвитку креативного середовища й активно підтримує навчання, інклюзію та соціальну відповідальність на підприємстві.

Відзначимо, що алгоритм створення мотиваційного ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом – це поетапний процес інтеграції гуманістичних, цифрових та стратегічних рішень для формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу, що охоплює як ціннісне наповнення, так і організаційно-технологічні аспекти. Він містить п'ять укрупнених етапів, що відображено у табл. 9.

Відповідно до табл. 9, *алгоритм створення мотиваційного ядра представляє собою системну дію на цінності, середовище, інструменти та людей*, яка забезпечує не лише продуктивність, а й довготривалу залученість, інклюзивність і готовність до інноваційних змін. Тим самим, мотиваційне ядро в інклюзивно-інноваційній системі є поєднанням ціннісного ставлення до персоналу, новітніх технологій підтримки та соціальної справедливості, що спонукає персонал до залученості, ініціативності та стійкої співпраці.

Г. Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства та її опис. Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства являє собою цілісну систему, яка будується на підставі принципів рівного доступу, інноваційного оновлення та соціальної відповідальності в управлінні персоналом, технологіями та організаційною культурою підприємства.

Таблиця 9 – Процес створення мотиваційного ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом (*джерело: авторська розробка*)

Етап	Задачі	Результат
1. Діагностика ціннісного поля підприємства	Аналіз корпоративної культури, внутрішнього клімату, цінностей і поведінкових моделей. Визначення рівня психологічної безпеки, довіри та відчуття причетності серед працівників. Оцінка потреб і бар'єрів різних груп персоналу (вразливі категорії, молодь, ВПО тощо.	карта цінностей та інклюзивних бар'єрів
2. Визначення мотиваційних драйверів	Ідентифікація нематеріальних чинників мотивації: автономія, розвиток, вплив, підтримка, визнання. Створення портретів мотивації для ключових груп працівників (персоналізований підхід). Визначення ролі інноваційності як джерела внутрішньої мотивації	перелік релевантних внутрішніх і зовнішніх мотиваторів
3. Проєктування мотиваційного середовища	Впровадження гнучких форматів роботи та зайнятості (гібридність, адаптивність). Розробка системи визнання та участі: краудсорсинг ідей, інноваційні конкурси, менторство. Інтеграція навчання, розвитку та кар'єрного супроводу (персоналізовані траєкторії, е-академії). Побудова підтримуючої інфраструктури: інклюзивний дизайн офісу, digital-tools, чати підтримки	середовище, що підтримує автономію, розвиток, інклюзію та інноваційність
4. Створення механізмів зворотного зв'язку та адаптації	Регулярне опитування щодо залученості, відчуття справедливості та командної довіри. Побудова каналів комунікації (анонімні платформи, digital-зворотній зв'язок, інтерв'ю). Адаптація політик і практик відповідно до отриманих сигналів	циклічне вдосконалення мотиваційного ядра з урахуванням реальних потреб
5.Інституціоналізація та вбудовування у HRM	Закріплення інклюзивно-мотиваційного підходу в політиках, кодексах, стандартах HR. Інтеграція показників інклюзивної мотивації до системи KPI (індекс залученості, індекс довіри, динаміка розвитку). Розширення відповідальності управлінців за емоційний стан, участь і розвиток підлеглих	функціонуюча система мотивації, вбудована в управління персоналом і стратегію підприємства

Саме ці принципи є причиною формування таких структурних елементів системи як:

а) інноваційний потенціал підприємства;

б) інклюзивна організаційна культура;

в) стейкхолдерний підхід;

г) цифрова трансформація.

Вказані структурні елементи не можна вважати абсолютно автономними – вони мають спільний інструментарій та ресурси (рис. 4).

Рисунок 4 – Модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства (*джерело: авторська розробка*)

Головна ідея моделі полягає у тому, що інклюзивне інноваційне середовище являє собою не лише технічну інфраструктуру чи сукупність інструментів, а передусім ціннісно орієнтовану систему, яка дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, соціально відповідальним і відкритим до різноманітності. Така модель сприяє як економічному зростанню, так і людиновимірному розвитку, який враховує потреби кожного. Пропонується формувати модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства у сім етапів:

1. Діагностика поточного середовища підприємства. Основні завдання етапу: оцінка рівня інноваційності (інфраструктура, цифрові рішення, готовність до змін); визначення інклюзивних бар'єрів (дискримінаційні практики, обмеження доступу до розвитку, нерівність у кадрових процесах); аналіз культурного та управлінського клімату з відкритості та різноманіття.

2. Формулювання ціннісної основи моделі. Основні завдання етапу: визначення принципів: інклюзивність, відкритість до ідей, співпраця, етичність, інноваційність; інтеграція ESG-орієнтирів (з особливим акцентом на «S» – соціальну відповідальність); формування бачення і місії інноваційного інклюзивного середовища.

3. Структурно-функціональне моделювання. Основні завдання етапу: побудова архітектури інклюзивного інноваційного середовища: взаємозв'язок інноваційних платформ, кадрових підрозділів, команд розвитку, центрів компетенцій; розробка ролей та функцій ключових учасників (інклюзивний HR, innovation coach, фасилітатор ідей).

4. Розробка механізмів залучення персоналу. Основні завдання етапу: впровадження відкритих інновацій: ідеатони, конкурси ідей, внутрішні акселератори; створення інклюзивних каналів зворотного зв'язку; залучення представників усіх категорій працівників (у т.ч. ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів) до процесу створення змін.

5. Технологічне та цифрове забезпечення. Основні завдання етапу: вибір і впровадження цифрових платформ для управління інноваціями та інклюзією

(People Analytics, Innovation Management Systems, Diversity Dashboards); забезпечення доступності цифрових інструментів для всіх користувачів.

6. Навчання і розвиток інклюзивних інноваційних компетенцій. Основні завдання етапу: створення програм з розвитку soft skills, креативності, інноваційного мислення, лідерства для різних груп працівників; менторство, peer-learning, корпоративна інклюзивна академія.

7. Моніторинг, оцінка ефективності та коригування. Основні завдання етапу: визначення KPI інклюзивного розвитку інноваційного середовища; оцінка впливу моделі на бізнес-результати, залученість працівників, індекси різноманіття та інклюзії; адаптація моделі на основі отриманих даних і зворотного зв'язку.

Узагальнюючи наведене, можна вважати доведеним, що *створення моделі трансформації управління персоналом за інклюзивно-інноваційним підходом – це не разова зміна, а поєтапна системна перебудова процесів та механізмів управління персоналом*, яка формує гнучку, етичну та стратегічно дієву HR-систему в умовах інноваційного розвитку для досягнення цілей сталого розвитку.

Література

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш.Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
3. Fayol H. General and Industrial Management. Pitman Publishing, 1949. 148 p.
4. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Частина ІІ. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 560 с.
5. Greenberg J., Baron R. A. Behavior in Organizations. Prentice Hall, 1997.
6. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice. 5th ed., Kogan Page, 1996.
7. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 1997.
8. Becker B., Huselid M. Human Resource Management Journal, 1998.
9. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 70. С. 131–138. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138
10. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:*

Економічні науки. 2022. № 5(1). С. 51–56. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51

11. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2011.

12. Sparrow P., Brewster C., Chung C. Globalizing Human Resource Management. – London : Routledge, 2016. 328 p.

13. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, № 1. P. 18–36. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002

14. Bondarouk T., Harms R., Lepak D. P. Does e-HRM lead to better HRM service? Human Resource Management Review. 2017. Vol. 27, № 1. P. 100–113. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.009

15. Kiron D., Prentice P. K., Ferguson R. B. Innovating with analytics // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 54, № 1. P. 47–52. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/innovating-with-analytics/

16. Schiuma G. Managing Knowledge for Business Performance : Creating Value Through Knowledge Application. London : Springer, 2012. 190 p.

17. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Частина І. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

18. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127–133. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133

19. Storey J., Ulrich D., Wright P. The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. – Routledge. 2019. 552 p.

20. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

21. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance

22. Український інститут майбутнього. Трансформація ринку праці в умовах війни. 2023. URL: https://uifuture.org (дата звернення: 29.07.2024).

23. Alshamrani A. The Transformation of Human Resource Management in the Digital Era. Global Research Network Journal. 2023. Vol. 8, № 1. URL: https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/3598

24. Fahad M., Al-Zahrani L. Opportunities and Challenges in Digitalizing the HRM in Middle East. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/365336224

25. El-Baz A., Alghamdi A. Mapping the Landscape of AI-Driven Human Resource Management: A Social Network Analysis of Research Collaboration. arXiv. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2308.09798

26. Hassan R., Al-Obaid S. Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2209.07335

27. Accenture. Future of Work 2023. Accenture, 2023. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce-index

28. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. PricewaterhouseCoopers, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html

29. Al-Sharif H. Strategic Human Resources Management in Times of Economic Uncertainty: A Lifebuoy for Employees. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/388380372

30. Al-Qurashi M., Salim N. Impact of Interpersonal Influences on Employee Engagement and Psychological Contract: Effects of Wasta. arXiv. 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2209.05592

31. Saleh A. Human Resources Management in the Hospitality Industry. Arabic Edition. – Beirut : Dar Al-Fikr, 2020. 378 p.

32. Al-Harbi N. Women and Leadership: Challenges and Opportunities in Saudi Higher Education. Asia Pacific Journal of Management.2021. Vol. 38, № 2. P. 501–520. DOI: 10.1007/s10490-018-9587-7

33. Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Complete Employee Onboarding Guide. SHRM. URL: https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding

34. ICEHRM. (n.d.). 7 Basic Principles of Human Resource Management that Every HR Professional Should Know. ICEHRM. URL: https://icehrm.com/blog/7-basic-principles-of-human-resource-management-that-every-hr-professional-should-know/

35. AIHR. (n.d.). 7 Human Resource Management Basics for Every HR Professional. AIHR. URL: https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/

36. Becky Works. Core Principles of HR Management. Becky Works. 2024. URL: https://becky.works/en/blog/core-principles-of-hr-management/

37. Emerald Insight. Innovative Human Resource Management. Emerald Insight. 2020. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijis-03-2020-0027/full/html

38. SciELO Chile Innovative HRM: A Review of the Literature. SciELO Chile. 2019. URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242019000200097&script=sci_arttext

39. Migration Letters. Innovative Human Resource Management Practices: Cultivating Organizational Innovation. Migration Letters. 2023. URL: https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/7141

40. Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 116-126. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/116.pdf.

41. Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 6 (70). С. 89-99. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf

42. Філиппова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 114-124. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/114.pdf..

ВИСНОВКИ ДО ГЛАВИ 1

Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності суб’єктів інноваційного процесу відіграє критично важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, гармонізації інтересів стейкхолдерів та зміцненні національної безпеки. В основу пропонованої моделі організаційно-економічного механізму покладено ідею поєднання інноваційної діяльності з етичними, соціальними й екологічними стандартами, що дозволяє гармонізувати інтереси усіх учасників інноваційного процесу та зміцнити національну безпеку.

Пропонований механізм спрямовано на вирішення завдання щодо подолання розриву між швидкістю впровадження інновацій та рівнем соціальної відповідальності, який виникає через пріоритет максимізації прибутків в діяльності суб'єктів бізнесу та низький рівень відповідності нормативного забезпечення сучасним реаліям. Для подолання цього розриву пропонується комплексний підхід, який включає оптимізацію правового забезпечення, розвиток освітніх ініціатив, інклюзивний доступ до інновацій та системи оцінювання відповідальності.

Організаційно-економічний механізм формується як багаторівнева система, що охоплює інституційні, організаційні, економічні, інноваційні, соціальні й моніторингові елементи. Його завдання полягають у забезпеченні сталого розвитку через координацію інтересів стейкхолдерів, інтеграції соціальної відповідальності в державну політику, стимулюванні інклюзивних інновацій і впровадженні цифрових рішень для забезпечення прозорості управління.

Важливу роль відіграє імплементація міжнародних стандартів, зокрема ISO 26000, GRI Standards, UN Global Compact тощо, які сприяють прозорості, довірі та глобальній інтеграції українських підприємств. Одним із центральних інструментів механізму є метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу, який базується на інституційній координації та інтеграції зусиль всіх суб'єктів інноваційного процесу, спрямованих на відбудову економіки, зміцнення національної безпеки.

В якості однієї із сучасних форм інтеграції цілей та діяльності суб'єктів інноваційного процесу розглядаються еко-індустріальні кластери і парки, що виступають ефективною формою взаємодії між бізнесом, владою, наукою і суспільством, забезпечуючи сталий розвиток на локальному рівні.

Метод гармонізації інтересів формується як багатокритеріальна модель оптимізації, яка дозволяє досягти компромісу між потребами держави, бізнесу, науки та громадськості в умовах викликів війни, екологічної кризи та трансформації економіки.

Одним з елементів організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності є впровадження ефективних механізмів звітності. Прозорість, стандартизовані форми звітності та відповідність міжнародним вимогам є основою для зміцнення довіри між стейкхолдерами інноваційного процесу. Важливо, щоб така звітність була корисною для широкого кола зацікавлених сторін – від інвесторів і партнерів до працівників і державних інституцій.

Встановлено, що одна з провідних ролей в організації інституційної взаємодії та стратегічного управління інноваційною діяльністю належить системі комунікацій. Заходи з налагодження комунікації між суб'єктами інноваційного процесу – це сукупність організаційних, інформаційних, соціальних і технологічних дій, спрямованих на оптимізацію обміну знаннями, ресурсами та забезпечення ефективної взаємодії між ключовими учасниками інноваційної екосистеми: науковими установами, підприємствами, інвесторами, державними структурами та громадськістю. В умовах інноваційного розвитку суспільства ключову роль відіграє співпраця між бізнесом, державою та науковими установами. Ефективність комунікацій доцільно оцінювати за економічними та комунікативними критеріями. Запропонована каскадна модель комунікаційної мережі орієнтована на адаптацію до змін, розвиток партнерств та інтеграцію в глобальне інноваційне середовище.

Базовим елементом будь-якого організаційно-економічного механізму завжди виступають люди. Аналіз сучасних практик у сфері управління персоналом надає підстави стверджувати, що HR-система повинна не лише забезпечувати функціонування трудових процесів, а й відігравати стратегічну роль у розвитку людського капіталу як джерела конкурентних переваг. Лише інтеграція інклюзивності, інноваційності та стратегічного підходу дозволить системі управління персоналом ефективно адаптуватися до динамічних змін і сприяти сталому розвитку підприємства.

ГЛАВА 2
МОДЕЛЮВАННЯ ЗМІНИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗМІСТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ РИЗИКОГЕННОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Склад і процедури інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою та стратегією розвитку для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу

Економічна політика сучасних країн з ринковою економікою, перед усім ЄС, традиційно спрямована на забезпечення сталого економічного зростання. Євроінтеграційний вектор розвитку України обумовлює відповідну стратегію державної економічної політики, що знайшла своє відображення у Національній економічній стратегії на період до 2030 р. [1]. Останні десятиріччя характеризуються постійним збільшенням ризиків та складнощів у реалізації програм сталого економічного розвитку, серед них: турбулентність глобальної економіки, політична нестабільність та військові загрози, надшвидкий та непрогнозований технологічний розвиток, загрозливі кліматичні зміни.

За відповідних умов підприємства мають постійно адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі витрачаючи додаткові ресурси, що збільшує ризики для їх економічної та соціальної ефективності. Враховуючи складні умови ведення бізнесу та розуміючи важливість економічної стабільності, політичні еліти в ЄС та Україні постійно впроваджують та розширюють спектр програм економічного зростання, метою яких є забезпечення умов для сталого економічного розвитку.

Зміст програм економічного зростання в різних країнах формується в залежності від специфіки макроекономічних та політичних факторів. Одночасно можна виокремити певні загальні напрями державної політики у цій сфері. Так, велика кількість програм економічного зростання передбачають інвестиційну або фінансову підтримку розвитку інфраструктури, зокрема транспортних мереж, енергетики та інформаційних технологій. Окрім мультиплікаційного ефекту, позитивний вплив таких програм обумовлений покращенням умов для ведення бізнесу.

Ще один напрям державного сприяння сталому розвиткові – програми, спрямовані на поліпшення правового та інституційного середовища, включаючи забезпечення прав власності, захист інвесторів, ефективність судової системи, дерегуляцію та боротьбу з корупцією.

В умовах постіндустріального розвитку, державна підтримка інновацій та високих технології є запорукою конкурентоспроможності національної економіки та її представників на міжнародних ринках.

Програми відповідного спрямування знаходяться зараз у тренді державної політики. Для країн Європи та України міжнародна співпраця та торгівля є одним з ключових елементів у розвитку їх економік. То ж, уряди ініціюють здійснення програм, що спрямовані на покращення доступу до глобальних ринків, залучення іноземних інвестицій та сприяння зростанню експорту.

Також, 25 вересня 2015 року 193 держави-члени Організації Об’єднаних Націй на Саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку одностайно прийняли нову глобальну програму сталого розвитку, що містить 17 Цілей Сталого Розвитку, яких світ має досягнути до 2030 року.

Запропоновані цілі мають широку сферу охоплення, оскільки в їхніх рамках передбачено розгляд взаємопов’язаних елементів сталого розвитку: економічного росту, соціальної інтеграції та захисту навколишнього середовища. 1 січня 2016 року розпочався відлік часу – світ має 15 років, аби досягнути 17 амбітних Цілей Сталого Розвитку.

15 вересня 2017 року Уряд України представив в межах Національної доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» власне бачення орієнтирів досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку [2]. У доповіді наведено результати адаптації 17 глобальних Цілей з урахуванням специфіки національного розвитку, 86 завдань національного розвитку та 172 показники для їх моніторингу, а також бенчмаркінгові орієнтири для досягнення до 2030 року.

Відповідно до Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» №722/2019 від 30.09.2019 цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України [3].

З огляду на загальний тренд до інклюзивного розвитку економічних відносин, все частіше запроваджуються програми що підтримують освіту та професійне навчання/перенавчання, сприяють формуванню кваліфікованої робочої сили та продуктивного інноваційного середовища.

Загальне визнання необхідності консолідованого вирішення завдань сталого розвитку, обумовлює реалізацію відповідних урядових програм, які можуть допомогти компаніям інтегрувати принципи відповідального бізнесу у свою стратегію.

Загалом, програми економічного зростання в Європі та Україні спрямовані на розвиток конкурентоспроможної та інноваційної економіки. Однак виклики та специфічні особливості кожної країни обумовлюють відмінності в механізмах та інструментах, що використовуються. Успішний розвиток національних економічних систем лідерів світової економіки в останні роки невід’ємно пов'язаний з досягненнями в дослідженнях і розробках, створенням нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва та масовим випуском інноваційних продуктів.

Стан національної економіки та специфіка політичних систем

обумовлюють безпосередній зміст цілей програм економічного зростання та механізмів їх реалізації, табл. 1 [4].

Таблиця 1 – Цілі та механізми реалізації програм сталого економічного розвитку в країнах ЄС та Україні

Завдання програм сталого економічного розвитку	Механізми та інструменти
Німеччина	
Підвищення конкурентоспроможності економіки	Інвестиції в освіту та дослідження
Сприяння інноваціям та розвитку високотехнологічних галузей	Підтримка малого та середнього бізнесу через програми фінансування та консалтинг.
Зменшення безробіття та стимулювання економічне зростання.	Стимулювати експорту шляхом підтримки торгівлі угод і розширення ринку.
Франція	
Сприяння інноваціям і розвиток цифрових технологій.	Державне фінансування інноваційних стартапів та приватні інвестиції.
Створення робочих місць і зниження безробіття.	Підтримка освітніх програм, спрямованих на навчання ІТ-фахівців.
Просування екологічно чистих технологій.	Запровадження податкових пільг для компаній, інвестування в екологічно чисті технології.
Польща	
Залучення інвестицій та розвиток експорто-орієнтованих виробництв	Створення зон економічного розвитку с податковими пільгами для інвесторів.
Сприяння розвитку інфраструктури та модернізація виробничих потужностей.	Фінансування інфраструктурних проектів з використанням грошей з європейських фондів.
Покращення бізнес-клімату та стимулювання підприємництва.	Впровадження трудових реформ для покращення бізнес-середовище.
Україна	
Залучення інвестицій та розвиток експортної промисловості.	Стимули та субсидії для інвесторів, особливо в технологічно інтенсивних галузях.
Модернізація інфраструктури та збільшення конкурентоспроможності підприємств.	Програми модернізації інфраструктури, що фінансуються за рахунок державного бюджету та через позикові кошти.
Зменшення бюрократичних бар’єрів та стимулювання підприємництва.	Спрощена реєстрація бізнесу та процедури отримання дозволів на будівництво.

Інноваційний потенціал є не лише ключем до динамічного розвитку та процвітання, а й важливим інструментом для забезпечення національної безпеки, суверенітету та конкурентоспроможності країни в глобальному контексті.

В Україні «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 526-р від 10 липня 2019 року, визначає основні напрями та інструменти державної підтримки інноваційної діяльності. Її мета полягає у «розбудові національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність» [5].

Зазначено, що «державна інноваційна політика має фокусуватися на напрямах, які відповідають інноваційному процесу в Україні, враховуючи інтереси всіх заінтересованих сторін. Саме тому особливо важливою є співпраця між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють інноваціям на всіх етапах створення і виведення інноваційного продукту на ринок» [5]. Визначено такі ключові структурні елементи національної інноваційної екосистеми:

1. *Наукові працівники та установи.* Це дослідники, викладачі, науковці та організації, такі як заклади вищої освіти й наукові установи, які створюють інновації. Вони є основним джерелом ідей, досліджень і технологій, що можуть бути комерціалізовані.

2. *Інноваційні підприємства.* Стартапи, малі, середні й великі компанії, які займаються впровадженням новацій, створюють нові продукти, послуги або вдосконалюють існуючі. До цього сегменту належать як вітчизняні, так і іноземні підприємства.

3. *Організації інноваційної інфраструктури.* Це технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, центри підтримки підприємництва, що надають інноваційним компаніям консультаційні, маркетингові, юридичні та інші послуги для їхнього розвитку.

4. *Інвестори.* Приватні та венчурні інвестори, інвестиційні фонди, які фінансують інноваційні проєкти, але не беруть безпосередньої участі в операційній діяльності підприємств.

5. *Галузеві асоціації та організації.* Вони надають інформаційну, консультаційну та експертну підтримку учасникам інноваційного процесу. Серед них — громадські організації, міжнародні установи, що сприяють поширенню найкращих практик і технологій.

6. *Органи державної влади та управління.* Міністерство освіти і науки, Мінекономрозвитку, а також консультативно-дорадчі органи, такі як Рада з розвитку інновацій, Національна рада України з питань розвитку науки і технологій, які формують і реалізують державну політику у сфері інноваційної діяльності та трансферу технологій.

7. *Інституції з прогнозування і підтримки розвитку.* Установи, що займаються прогнозуванням науково-технічного й інноваційного розвитку, а також забезпечують доступ до системи науково-технічної інформації.

Кожен елемент виконує окрему роль, однак їхня ефективність залежить від злагодженої співпраці:

– науковці генерують ідеї, які через організації інноваційної інфраструктури та за підтримки інвесторів комерціалізуються у вигляді продуктів, що створюються підприємствами;

– державні органи забезпечують необхідні умови, фінансування та нормативно-правову базу, а асоціації й міжнародні організації допомагають встановити партнерські відносини та обмін досвідом.

Для забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності використано комплексний підхід вирішення проблем за допомогою інструментів державної політики, що охоплює всі етапи інноваційного процесу: створення новацій; трансфер новацій; впровадження новації шляхом створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства – стартапу; впровадження новацій на вже існуючому підприємстві, виходу на серійне виробництво.

Одним із ключових інструментів є державні програми підтримки, які передбачають як фінансування наукових досліджень і стартапів, так і створення сприятливих умов для розвитку інноваційних підприємств. Це включає гранти, субсидії та пільгове кредитування для проєктів, що мають високий технологічний потенціал. Одночасно держава має стимулювати співпрацю між бізнесом, наукою та державними установами, створюючи технопарки, інноваційні кластери й центри трансферу технологій. Важливим аспектом є також розвиток освітніх програм, які спрямовані на підготовку молодих фахівців у сфері інноваційного менеджменту, підприємництва та технологій.

Очікується, що реалізація Стратегії до 2030 року призведе до значного зростання інноваційної активності в Україні. Частка підприємств, що займаються інноваціями, має зрости до 30%, а витрати на науково-дослідні роботи досягти 3% ВВП. Це стане основою для розвитку експорту високотехнологічної продукції, що забезпечить суттєве підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку. У свою чергу, створення нових інноваційних підприємств і структур дозволить створити сотні тисяч робочих місць, підвищивши економічну стійкість країни. Важливим результатом стане також зростання рейтингу України у Глобальному індексі інновацій, що свідчитиме про успішну інтеграцію у глобальні інноваційні процеси.

Оцінка реалізації Стратегії здійснюватиметься за допомогою чітко визначених індикаторів, таких як частка інноваційних підприємств, рівень інвестицій у НДДКР, частка експорту інноваційної продукції, частка реалізованої інноваційної продукції та частка працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньотехнологічного секторів промисловості. Щороку проводитимуться звіти, які дозволять аналізувати досягнуті результати та, за необхідності, коригувати стратегію. Важливу роль у моніторингу виконання завдань відіграватимуть спеціалізовані державні органи, а також незалежні аудиторські комісії.

Отже, Стратегія має низку інструментів та механізмів для розв'язання існуючих проблем в інноваціях та для сфери розвитку національної інноваційної екосистеми, але інструменти державної інноваційної політики та механізми щодо подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу відсутні.

В Україні вже багато років тривають дискусії щодо необхідності розробки та ухвалення Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка визначила б напрями її розвитку на державному рівні та заклала основи співпраці між державою, бізнесом і суспільством у сфері соціально відповідальної діяльності. У 2009 році за ініціативи Глобального Договору ООН було створено Раду з розробки Концепції Національної стратегії КСВ, до складу якої увійшли представники різних стейкхолдерів та громадських організацій, а також підготовлено проєкт цієї Концепції. У 2013 році була заснована робоча група для розробки Національної стратегії КСВ в Україні. Наразі над створенням Концепції працює Ініціативна група в межах відкритої громадянської платформи, до якої можуть приєднатися всі охочі. Однією з головних перешкод для розвитку КСВ в Україні бізнес-спільнота називає недосконалість нормативно-правової бази та відсутність державної підтримки соціально відповідальної діяльності [6].

За змістом документ повинен, у першу чергу, відповідати завданням формування єдиного понятійного апарату, а також вказувати перспективні напрямки розвитку КСВ в Україні. При цьому об’єктом Стратегії мають виступати органи влади, які мусять створити такі умови, за яких бізнесу добровільно стане вигідно бути соціально відповідальним.

Аналіз змісту державної економічної політики та стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності надає підстави для визначення наступного кола об’єктів цілеспрямованого впливу: ефективність функціонування державних установ, оптимізація законодавчої бази, створення сприятливих умов для розвитку науки та інновацій, сприятливий інвестиційний клімат, розвиток людського капіталу та освіти, інфраструктури, торговельної політики. До

викликів, які ускладнюють реалізацію програм економічного зростання в Україні відносяться: політична та економічна нестабільність, загроза поглиблення безпекової та економічної кризи, брак доступних джерел фінансування МСП, високі процентні ставки по кредитах, відсутність інвестицій, обмежений доступ до міжнародних транспортних комунікацій, недостатнє енергопостачання, обмежені можливості для модернізації виробничих потужностей, недостатність інфраструктури для чистих технологій, нестача кваліфікованої робочої сили, високі податки та труднощі з податковим обліком, непередбачуваність судових рішень і правових норм, ризики правових спорів і проваджень.

Отже, інструментально-цільова підтримка державною інноваційною політикою та стратегією соціального розвитку, що спрямована на подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів, передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, інструментів і процедур, які забезпечують гармонійний розвиток інноваційного середовища із врахуванням соціальних, етичних та екологічних аспектів. Основні складові та процедури такої підтримки наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Складові та процедури інструментально-цільової підтримки держави, спрямованої на подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів

Складові	Процедури
1	2
Інституційна складова	
1. Створення державних органів, агентств чи центрів для моніторингу та оцінки соціальної відповідальності інноваційних проєктів.	1. Проведення консультацій між урядом, бізнесом, громадянським суспільством, науковими установами та закладами вищої освіти.
2. Ухвалення нормативно-правових актів, які регулюють соціальні зобов'язання стейкхолдерів інноваційного процесу. 3. Формування державних і громадських органів для контролю впровадження інновацій із урахуванням принципів сталого розвитку.	2. Регулярний аналіз впливу інновацій на соціальне середовище та екосистеми. 3. Звітність і публікація даних про відповідність соціальним стандартам.

Продовження табл. 2

1	2
Економічна складова	
1. Надання пільг, грантів та субсидій для проєктів, які відповідають принципам соціальної відповідальності. 2. Впровадження системи «зелених» податків та фінансових стимулів для екологічно чистих технологій. 3. Створення державних фондів підтримки інновацій з соціальним ефектом.	1.Розробка державних програм стимулювання бізнесу до соціальної відповідальності. 2.Запровадження державно-приватного партнерства для спільного фінансування інновацій. 3.Регулярний аудит інноваційних проєктів на предмет виконання соціальних зобов'язань.
Освітня та інформаційна складова	
1. Навчання стейкхолдерів інноваційного процесу принципам соціальної відповідальності. 2. Інформування громадськості про інновації та їхній вплив на суспільство. 3. Створення платформ для обміну досвідом між інноваторами.	1. Проведення тренінгів, семінарів і конференцій із питань сталого розвитку. 2. Створення інформаційних кампаній щодо переваг соціально відповідальних інновацій. 3. Впровадження освітніх програм у закладах вищої освіти, спрямованих на формування соціально орієнтованого мислення.
Технологічна складова	
1. Створення інноваційних хабів, що орієнтовані на екологічно чисті та соціально корисні технології. 2. Запровадження цифрових інструментів для моніторингу соціальної відповідальності.	1. Використання великих даних (Big Data) для оцінки соціальних впливів інновацій. 2. Розробка платформ для прозорого оцінювання соціальної ефективності проєктів. 3. Інтеграція соціально відповідальних індикаторів у національні стратегії цифрової трансформації.
Нормативно-правова складова	
1. Прийняття законодавчих актів, які встановлюють обов'язкові стандарти соціальної відповідальності для інноваційних проєктів. 2. Введення штрафів і санкцій за недотримання вимог соціальної відповідальності.	1. Розробка стандартів і сертифікацій для інноваційних продуктів з високим соціальним та екологічним впливом. 2. Регулярний перегляд законодавства відповідно до нових викликів інноваційної діяльності. 3. Формування механізмів правового захисту постраждалих від недобросовісного впровадження інновацій.
Соціальна складова	
1. Підтримка суспільних ініціатив, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності.	1. Організація громадських слухань щодо нових інноваційних проєктів. 2. Забезпечення прозорості інноваційних процесів через залучення ЗМІ.
2. Включення громадських організацій до процесу ухвалення рішень в інноваційній політиці.	3.Запровадження механізмів зворотного зв'язку між громадськістю та стейкхолдерами.

Незважаючи на очевидні переваги соціально відповідальної поведінки інноваційно-активних компаній, в Україні існують проблеми та перешкоди,

пов’язані з інструментально-цільовою підтримкою держави, спрямованої на подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів. Вони мають глибоко системний характер, оскільки охоплюють як законодавчу базу, так і економічну, соціальну та культурну площини.

На законодавчому рівні спостерігається недостатня кількість регулювань, які могли б сприяти інтеграції інновацій із соціальними ініціативами. Недостатньо розроблені або зовсім відсутні закони, що стимулюють інтеграцію інноваційних рішень із соціально відповідальними практиками. В Україні спостерігається низький рівень формалізації соціальної відповідальності інноваційно-активних підприємств на законодавчому рівні, а також невизначеність у тому, як оцінювати та контролювати такі ініціативи. Наприклад, немає обов'язкових вимог щодо соціального впливу для компаній, що реалізують державні інноваційні програми. Також, законодавство не визначає чітких механізмів підтримки соціально орієнтованих інновацій, наприклад, податкових пільг чи субсидій. Відсутність єдиних стандартів соціальної відповідальності інноваторів, адаптованих до українських реалій, та чітких вимог щодо звітності ускладнює формування та регуляцію спільних інноваційних стратегій для бізнесу, держави та громадянського суспільства.

Відсутність стимулів для впровадження соціальної відповідальності у бізнесі, особливо у сферах, де домінують інновації, створює низку негативних наслідків. Бізнес часто не бачить практичної вигоди від соціальної відповідальності, оскільки ця діяльність не є обов’язковою чи підтримуваною державою. Це призводить до того, що соціальні аспекти залишаються поза увагою багатьох інноваційних підприємств, зосереджених виключно на прибутках. Додатково ускладнюється взаємодія між державою, бізнесом і суспільством через розрив у цінностях, очікуваннях і розумінні соціальної відповідальності.

Держава має всі можливості, щоб стати рушійною силою у формуванні культури соціальної відповідальності. Важливим кроком є створення нормативно-правової бази, яка закріпить основні принципи КСВ та

забезпечить її інтеграцію в інноваційну діяльність. Це може включати розробку спеціального закону, що визначатиме права, обов’язки та стандарти соціальної відповідальності, а також критерії для оцінки соціального впливу інновацій.

Одночасно *економічний аспект* зводиться до обмеженності ресурсів як із боку державного фінансування, так і доступу до альтернативних джерел, таких як гранти чи венчурний капітал. Це створює бар'єри для учасників інноваційного процесу, особливо малих та середніх підприємств, які бажають впроваджувати інноваційні рішення, що враховують соціальні потреби. Держава може підтримувати бізнес через фінансові стимули, такі як податкові пільги або субсидії для компаній, які впроваджують інноваційні проєкти із соціальною складовою. Створення фондів підтримки соціально орієнтованих інновацій може сприяти зростанню інтересу до КСВ серед підприємств.

На рівні комунікації між державою, бізнесом та іншими стейкхолдерами відчувається недостатня координація. Неефективна взаємодія часто викликана недовірою, спричиненою історичними проблемами з прозорістю та корупцією. Це підсилюється браком обізнаності про потенціал соціально відповідальних інновацій, а також обмеженою кількістю навчальних програм, які могли б сформувати у підприємців розуміння важливості поєднання соціальної відповідальності з інноваційною діяльністю та бізнес-стратегіями.

Для забезпечення прозорості необхідно впровадити систему моніторингу, яка включатиме звітність про соціальну відповідальність та незалежний аудит. Це підвищить довіру до компаній, що декларують соціальні ініціативи, і допоможе уникнути зловживань. Ключовим завданням також є розвиток співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Формування публічно-приватних партнерств і платформи для діалогу між усіма зацікавленими сторонами дозволить визначити спільні пріоритети та розробити стандарти, які сприятимуть сталому розвитку.

Технологічний розрив між регіонами України посилює дисбаланс у доступі до інноваційних інструментів, що в свою чергу ускладнює участь

віддалених територій у реалізації ініціатив із соціальною складовою. До цього додається аспект корпоративної культури: у багатьох компаніях соціальна відповідальність досі не сприймається як стратегічний інструмент сталого розвитку. Консервативність певних галузей також гальмує процес впровадження інновацій.

На міжнародній арені українські компанії часто стикаються з конкуренцією з боку транснаціональних корпорацій, які вже впровадили ефективні практики корпоративної соціальної відповідальності та мають доступ до глобальних ресурсів. При цьому інтеграція у глобальні ініціативи КСВ залишається недостатньою, що обмежує можливості для обміну досвідом і впровадження передових підходів.

Для подолання цих викликів необхідний комплексний підхід, заснований на співпраці уряду, органів місцевого самоврядування, бізнес-спільноти та громадськості, в напрямі вирішення завдань створення інклюзивного бізнес-середовища з простими процедурами, доступною підтримкою бізнесу та інновацій, відкритими можливостями для саморозвитку та особистої реалізації громадян. А саме, вдосконалення законодавчої бази, розширення фінансової підтримки, просвітницької роботи серед стейкхолдерів та активної участі України у глобальних ініціативах.

Міжнародний досвід, зокрема ЄС, США та Скандинавських країн, доводить ефективність таких підходів. Наприклад, у ЄС великі компанії зобов’язані розкривати інформацію про свій соціальний та екологічний вплив, а в США існують грантові програми для стартапів із високим соціальним ефектом. Скандинавські країни інтегрують соціальну відповідальність у державні політики через обов’язкову оцінку впливу на сталий розвиток, що може стати орієнтиром для України.

Вирішення указаних проблем вимагає впровадження заходів інструментально-цільової підтримки на державному рівні для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів

(табл. 3). За терміном впровадження напрямки та заходи можна поділити на коротко-, середньо- та довгострокові.

Таблиці 3 –Заходи інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою та стратегією розвитку для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів

Заходи / Напрямки	Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові
1	2	3	4
Удосконалення правового регулювання	Внесення змін до нормативно-правової бази для стимулювання інновацій, пов'язаних із КСВ	Розробка національної програми інноваційної політики з інтеграцією принципів КСВ	Систематичне оновлення нормативно-правової бази відповідно до світових стандартів КСВ та інноваційної діяльності
	Включення КСВ як обов'язкового критерію у тендерних та приватизаційних конкурсах	Введення обов'язкової звітності про соціальний вплив для великих інноваційних компаній	Впровадження довгострокових механізмів регуляції інноваційної діяльності з урахуванням соціального впливу
Інформаційне партнерство та забезпечення прозорості	Проведення освітніх та просвітницьких програм для бізнесу та громадськості про важливість інтеграції КСВ в інноваційну діяльність	Створення онлайн-платформи для моніторингу реалізації інноваційних проектів із соціальним впливом	Інтеграція принципів прозорості та звітності в національну стратегію розвитку інновацій
	Запуск інформаційної кампанії про взаємозв'язок між інноваціями та соціальною відповідальністю.	Розширення програм із залучення громадськості до оцінки соціального впливу інноваційних проєктів.	Регулярне проведення національних форумів з обговорення успішних кейсів соціальної відповідальності інноваторів.
Модернізація фінансових механізмів	Запровадження податкових пільг для компаній, що реалізують інноваційні проекти з КСВ.	Розробка механізмів співфінансування інноваційних проектів між державою, бізнесом та громадськістю.	Формування стабільного фонду підтримки інноваційних проєктів із соціальним впливом.
	Спрощення доступу до державних грантів для соціально відповідальних інноваційних проєктів.	Введення грантових програм для підтримки регіональних інноваційних ініціатив.	Постійна оптимізація фінансових механізмів для стимулювання інновацій у довгостроковій перспективі.

Продовження табл. 3

1	2	3	4
Розвиток проєктів співпраці влади з бізнесом та громадськістю	Запуск пілотних проєктів соціального партнерства між державою, бізнесом і громадою.	Розробка та реалізація програм з екологічної відповідальності, фінансованих спільно державою та бізнесом.	Формування постійних партнерств для вирішення масштабних соціально-економічних викликів через інновації.
	Проведення конкурсів національного рівня для визначення найкращих практик інновацій у сфері КСВ.	Інституалізація премій і рейтингів для компаній, які успішно інтегрують КСВ в інновації.	Розвиток інфраструктури співпраці держави, бізнесу та громади для підтримки сталих інновацій.

Отже, ідентифікація та систематизація означених проблем дозволяє розпочати пошук способів їх усунення та зниження їх негативного впливу на процес впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в українську бізнес практику інноваційно-активних підприємств та подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів. Заходи спрямовані на подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів через формування інноваційної інфраструктури, державне фінансування, розвиток інституційного середовища, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та моніторинг впровадження інновацій, що сприяє інтеграції соціальної відповідальності в процеси інноваційного розвитку та забезпечує сталий розвиток суспільства.

Для визначення порядку і характеру взаємодії основних стейкхолдерів інноваційного процесу при узгодженні їх інтересів та взаємної ув'язці стратегічних цілей і завдань з державною інноваційною політикою та стратегією розвитку для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю запропоновано організаційно-логічну схему, яка наведена на рис. 1.

Організаційно-логічна схема взаємодії основних стейкхолдерів у сфері інновацій і соціальної відповідальності демонструє комплексний підхід до вирішення проблеми їх інтеграції. Ця схема дозволяє інтегрувати соціальну

відповідальність у всі етапи інноваційного процесу, підвищуючи довіру між стейкхолдерами, ефективність використання ресурсів і позитивний вплив на суспільство та економіку.

Рисунок 1 – Організаційно-логічна схема взаємодії основних стейкхолдерів інноваційного процесу для подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю

Центральну роль у цій системі відіграє держава, яка створює правові й фінансові умови для розвитку соціально відповідальних інновацій. Через нормативно-правову базу, податкові стимули та підтримку у формі грантів, вона спрямовує інноваційні процеси в напрямку, який відповідає інтересам суспільства.

Бізнес, у свою чергу, реалізує інновації, але водночас отримує інструменти для врахування соціальних аспектів у своїй діяльності. Це стимулює компанії інтегрувати соціальну відповідальність у свої бізнес-моделі, бачити її як додану вартість і важливий елемент конкурентоспроможності. Громадянське суспільство стає активним учасником

цього процесу, виконуючи функцію як партнера, так і контролера. Його участь забезпечує зв'язок між бізнесом, державою й суспільними очікуваннями, допомагаючи встановлювати пріоритети й підтримувати прозорість діяльності. Науково-дослідні установи та система освіти формують інтелектуальну основу для інновацій і забезпечують підготовку фахівців, здатних впроваджувати соціально орієнтовані інновації. Водночас вони стають платформою для розробки нових знань і технологій, які можуть бути інтегровані в бізнес. Фінансування, яке забезпечують інвестори та фінансові установи, спрямовується на підтримку проєктів, що мають не лише економічний, а й соціальний або екологічний вплив. Це створює додаткові можливості для розвитку інновацій, орієнтованих на потреби суспільства.

Особливо слід виділити систему освіти та науки, суб’єкти якої стають одночасно носіями-генераторами інноваційних ідей та суб’єктами інклюзивної соціальної відповідальності за них. Тому *заклади вищої освіти та академічні установи повинні долучатися до процесу формування нормативної основи соціально відповідальної поведінки та етики наукових досліджень.*

Уся система функціонує завдяки чіткому розподілу ролей і тісній взаємодії між стейкхолдерами, що дозволяє створити збалансовану модель розвитку, у якій інновації стають не лише рушієм економічного зростання, а й інструментом вирішення соціальних викликів.

Література

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМ України № 179 від 03.03.2021р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

2. Цілі Сталого Розвитку: Україна : Національна доповідь 2017. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : веб-сайт. 176 с. URL: https://menr.gov.ua/files/docs/2017_NationalReportUA_Web.pdf. (дата звернення 19.09.2024).

3. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» №722/2019 від 30.09.2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

4. Antonenko K., Mozharskyi B., Chernyaha L., Zelinskyi Y., Bavyko O. Analysing the Impact and Obstacles of Economic Development Initiatives for Businesses in Europe and Ukraine. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences.* 2024. № 22(2) URL: https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00789

5. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням КМ України № 526-р від 10.07.2019р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text
6. Мінц О. Ю., Камишникова Е. В. Імплементація міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7249
7. Соціальна відповідальність у закладах вищої освіти України: результати соціологічного опитування. Аналітична доповідь / О. Оржель, О. Петроє, Н. Шофолова, О. Литовченко; за наук. ред. О. Петроє. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. – 70 с. ISBN 978-617-7644-63-6
8. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації соціальної відповідальності університетів під час конфліктів, воєнних дій та повоєнного відновлення: препринт (аналітичні матеріали) / Є. Балджи та ін.; за ред. С. Калашнікової, О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 145 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/sots-vidp-univ_2022-145p.pdf.
9. Оржель О. Соціальна відповідальність університетів: сутність, концептуалізація, еволюція. Політика та механізми реалізації соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення: монографія / О. Оржель, М. Бойченко, О. Петроє, О. Литовченко, К. Трима, Н. Шофолова, Л. Червона, О. Бульвінська; за ред. С. Калашнікової, О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. С.6-36. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/sots-vidp-univ_mon_2023-128p.pdf
10. Петроє О., Литовченко О. Соціальна відповідальність у закладах вищої освіти України крізь призму соціологічних вимірів. Політика та механізми реалізації соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення: монографія / О. Оржель, М. Бойченко, О. Петроє, О. Литовченко, К. Трима, Н. Шофолова, Л. Червона, О. Бульвінська; за ред. С. Калашнікової, О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. С.44-64. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/sots-vidp-univ_mon_2023-128p.pdf
11. Петроє О., Регейло І. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо підвищення відповідальності дослідницької діяльності університетів у контексті імплементації концепції «Відкрита наука» та повоєнного відновлення України як сильної європейської країни. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з підвищення дослідницької спроможності університетів України в умовах війни та повоєнного відновлення у контексті імплементації концепції «Відкрита наука»: препринт (аналітичні матеріали) / В. Луговий та ін.; за ред. В. Лугового, О. Петроє. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. С. 39–60. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/doslidn-univ_IVO-2022-147p.pdf
12. Compagnucci L., Spigarelli F. The Third Mission of the university: a systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change.* 2020. Vol. 161. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284.

2.2 Напрями стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності на засадах взаємодії влади, бізнесу і громадськості

В сучасних умовах господарювання соціальна-відповідальність бізнесу (СВБ) є основним засобом для вирішення соціально-економічних питань регіонального розвитку, таких, як покращення соціального клімату в регіоні,

умов праці в організації, екології та охорони навколишнього середовища, а в кінцевому підсумку – зростання добробуту населення регіону. Економічні функції не обмежуються виробництвом конкурентоспроможної продукції, вони також створюють зовнішні соціально-значущі ефекти, технології та суспільні блага. В зазначеному контексті дуже важливий інноваційний формат, який передбачає творчий і нестандартний підхід до актуалізації соціальних проблем, орієнтацію на розвиток інклюзивних інновацій в стратегії соціально-відповідального бізнесу на довгострокову перспективу.

Тільки на основі розвитку соціальної відповідальності всіх учасників, і в першу чергу бізнесу, можливий перехід до ефективної господарської діяльності, здатної забезпечити динамічний інклюзивний інноваційний розвиток суспільства в цілому. Врахування інтересів учасників розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності підприємства запропоновано у таблиці 1.

Стратегічний розвиток інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності має можливості суттєво впливати на регіональний розвиток у контексті зіставлення власних економічних інтересів з соціально-економічними інтересами суспільства, добровільно вкладаючи частину прибутку в розвиток регіону, в економічну, соціальну та екологічні сфери, що приводить до підвищення якості життя населення, зниження рівня соціальної напруженості в суспільстві.

Підприємства можуть використовувати соціальні проблеми в якості навчальної лабораторії для виявлення незадоволених потреб і створення нових рішень, які, в свою чергу, мають можливість формувати нові і прибуткові ринки для введення інклюзивних інновацій.

Успіх в реалізації соціальної відповідальності підприємства безпосередньо пов'язаний з комплексною підготовкою даного процесу. Для цього доцільно: чітко розподілити обов'язки і повноваження між керівниками різного рівня щодо вирішення в ході виконання стратегії проблем; систематизувати і своєчасно враховувати різні точки зору учасників робочої

групи на проблему; розуміти можливі наслідки внутрішніх розбіжностей між співробітниками і керівниками по розробці механізмів і технологій реалізації соціальних проектів [1].

Таблиця 1 – Інтереси учасників розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності підприємства

Держава	Суспільство	Працівники	Роботодавці
Стратегічні цілі			
- інклюзивний інноваційний розвиток - підвищення довіри населення - зменшення соціальних виплат	- цілеспрямований і сталий розвиток - можливість соціалізації всіх верств населення без обмежень	- забезпечення сприятливих умов праці, реалізація професійних можливостей, кар'єрний ріст, працевлаштування вразливих верств населення	- створення оптимальних умов для функціонування і розвитку бізнесу
Основні інтереси			
- розширення контролю над соціальної ситуацією в області; - підвищення привабливості області на ринку праці; - закріплення працездатного населення в області; - отримання позитивної оцінки діяльності адміністрації електоратом; - зростання довіри населення до влади	- створіння додаткових робочих місць.; - створення нових соціальних об'єктів; - розвиток інфраструктури; - розвиток інклюзивної освіти; - зниження соціальної напруженості; - благоустрій населених пунктів; - зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище	- поліпшення умов праці; - гідна заробітна плата; - наявність соціального пакету; - покращення морального клімату в колективі; - підтримка безперервної освіти, реалізації професійних і творчих можливостей	- зростання іміджу компанії; - підвищення попиту на продукцію компанії; - доступ на міжнародні ринки; - зріст привабливості компанії на ринку праці; - розвиток бізнесу; - зріст інвестиційної привабливості; - доступ до бюджетного фінансування
Плановані результати			
- стабільність розвитку області - зростання визнання влади - зменшення рівня безробіття	- зростання добробуту населення області - отримання якісних та недорогих товарів, послуг	- розвиток інноваційного потенціалу - підвищення самомотивації до праці	- стабільне функціонування, зростання прибутку - підвищення інноваційної активності

Ключовим механізмом, покликаним знизити гостроту можливих протиріч в роботі, може стати алгоритм формування соціальної

відповідальності на підприємстві у контексті розвитку інклюзивних інновацій (рис. 1).

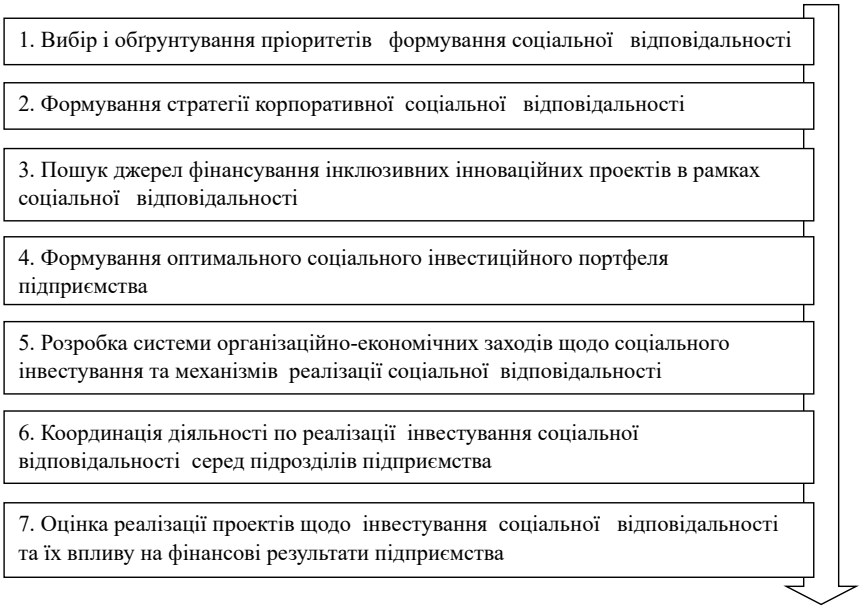


Рисунок 1 – Алгоритм формування соціальної відповідальності на підприємстві на засадах інклюзивного інноваційного розвитку

Розроблена і запропонована методика формування соціальної відповідальності і механізму управління соціальним інвестуванням на підприємстві на засадах інклюзивного інноваційного розвитку може змінюватися в залежності від складності соціально-економічних ситуацій, що виникають в процесі розвитку суспільства. Вона збудована з урахуванням багатосторонності діяльності апарату управління і складності прийняття обґрунтованих рішень і відображає об'єктивну потребу в розробці і впровадженні наукових підходів до вирішення сучасних проблем управління інклюзивним економічним розвитком.

Однією з головних рекомендацій є дотримання принципів системного

підходу, що дозволяє орієнтувати всі внутрішні стратегії підприємства на досягнення єдиних цілей. З метою ефективної розробки та впровадження соціально-відповідальних стратегій підприємства необхідно вирішення двох комплексів завдань: створення каналів зворотного зв'язку зі стейкхолдерами і зацікавленими особами підприємства; формування та вдосконалення механізмів цілеспрямованого впливу на актуальні потреби стейкхолдерів і зацікавлених осіб.

Серед ключових факторів успіху взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених сторін необхідно виділити наступні фактори:

Для внутрішніх груп зацікавлених сторін (працівники, власники):

а) Наявність корпоративної культури в компанії. Корпоративна культура особливим чином впливає на взаємодію, координуючи дії всіх працівників, проникаючи в усі сфери діяльності організації, висловлюючись в подібному розумінні ситуації спілкування. Необхідно також відзначити і зворотний зв'язок корпоративної культури і взаємодії між групами. Тут основою систематичної взаємодії з боку компанії є її ціннісно-нормативна система, що включає довіру і повагу. Обов'язковий елемент такої взаємодії двосторонній діалог.

б) Здатність команди підприємства до взаємодії. Суттю даного чинника є наявність, придбання і розвиток у працівників і власників навичок і якостей, що полегшують процес взаємодії. Етичні установки і правила, включені в ціннісно-нормативну систему підприємства, а також знання методики прийняття управлінських рішень допомагає групам внутрішніх зацікавлених осіб в пошуку і досягненні консенсусу з урахуванням різних думок.

Для зовнішніх груп зацікавлених сторін (споживачі, місцеве співтовариство):

а) Репутація корпорації. Фактор репутації грає важливу роль в процесі взаємодії підприємства зі споживачами і місцевим співтовариством.

б) Довіра. Категорія «довіра» набуває особливого значення і виступає основою в сучасній побудові відносин підприємства з зацікавленими особами,

постійно зміцнюючи зв'язки між ними, підвищуючи якість управління в компанії.

Таким чином, врахування думок та потреб внутрішніх і зовнішніх груп зацікавлених сторін в контексті соціального інвестування дозволяє здійснювати процес модернізації всієї системи управління підприємством в довгостроковій перспективі [1].

Формування СВБ передбачає побудову алгоритму дій, спрямованого на підвищення інноваційної активності підприємства і починається з постановки стратегічних цілей підприємства. Вибір СВБ залежить від декількох факторів, які розташуємо у напрямку зниження їх значущості: заявленої місії підприємства і, як наслідок, сформульованих стратегічних цілей СВБ; інноваційного потенціалу підприємства; займаного в даний час підприємством місця на ринку. Відзначимо, що місія і цілі підприємства, що реалізує СВБ, відрізняються від місії і цілей підприємств, які не розглядають власну стратегію через призму сталого розвитку та власного впливу на суспільство. Стійкість розвитку бізнесу досягається в тому числі і за рахунок реалізації програм соціальної відповідальності, що створює довгострокову цінність за рахунок використання можливостей і управління ризиками, що випливають з економічного, природного і соціального розвитку.

При формуванні СВБ необхідно одночасно враховувати фактори мікросередовища, такі як фактори комерційного потенціалу інноваційних розробок (стратегія повинна вести до збільшення рівня прибутковості підприємства) і фактори впливу на підвищення добробуту суспільства в цілому (інноваційна розробка повинна сприяти підвищенню рівнем якості життя і рівня людського капіталу).

Для розробки моделі соціально-економічного розвитку області на основі стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності необхідно розробити напрямки взаємодії учасників на всіх етапах її формування (рис. 2).

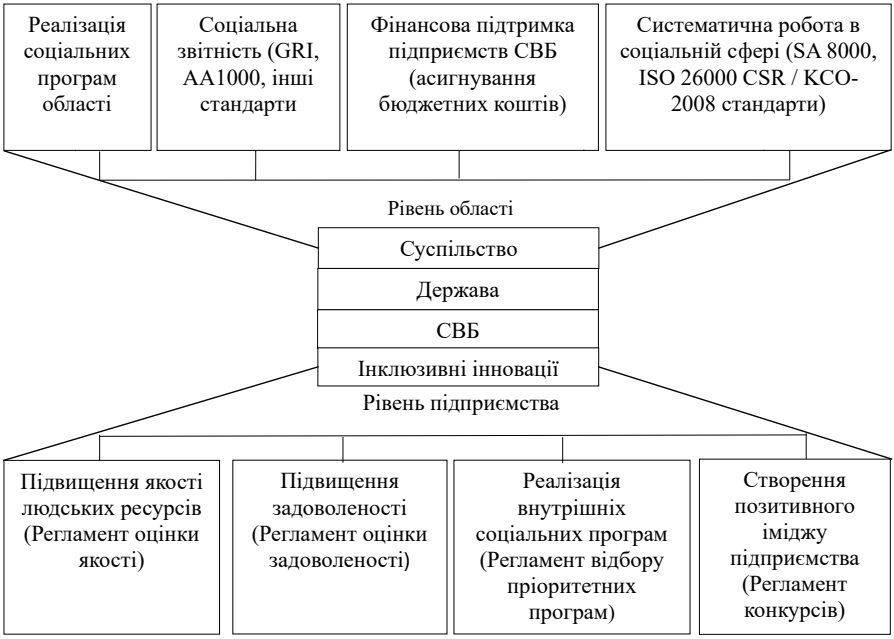


Рисунок 2 – Напрямки взаємодії учасників соціальної відповідальності підприємств в контексті розвитку інклюзивних інновацій

В регіоні доцільно вибудувати модель взаємин: «роботодавець – адміністрація». Для цього необхідно розробити: методичні рекомендації з оцінки добровільної соціальної відповідальності підприємств; порядок формування рейтингу добровільної соціальної відповідальності підприємств.

В якості основного напрямку соціально-економічної моделі розвитку області на інклюзивній інноваційній основі пропонується сформувати технологічну платформу з розвитку інновацій на базі інноваційної технологічної платформи, де СВБ буде бути інтегратором інноваційних ідей від стадії їх зародження, розробки і подальшої комерціалізації. В рамках інноваційної технологічної платформи доцільно територіально зосередити інноваційні ідеї, наукові розробки, комерціалізацію та впровадження в реальний сектор промислового виробництва [1].

Таким чином, для формування моделі соціально-економічного розвитку регіону необхідно створити єдиний центр, координуючий інклюзивну інноваційну діяльність СВБ, який бере участь в регіональних програмах соціально-економічного розвитку та сприяє зацікавленості партнерів шляхом інтеграції зусиль.

На рис. 3 представлено модель інклюзивного інноваційного розвитку у контексті соціальної відповідальності підприємств.

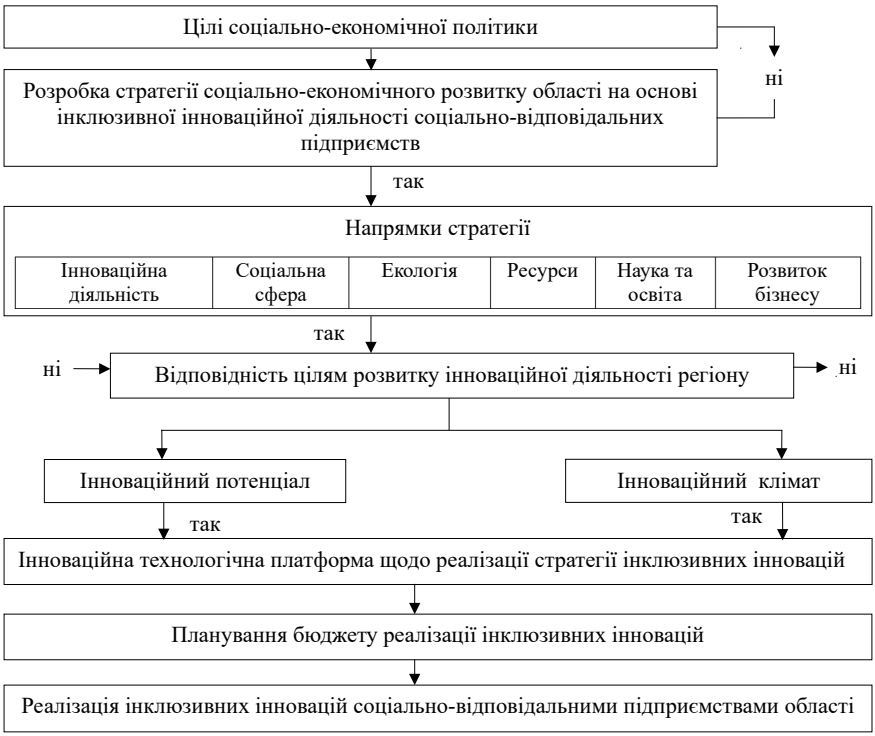


Рисунок 3 – Модель інклюзивного інноваційного розвитку у контексті соціальної відповідальності підприємств

Модель на базі формування цілей соціально-економічного розвитку області подає відповідну стратегію розвитку регіону, в ній оцінюється ступінь її відповідності факторам впливу зовнішнього і внутрішнього середовища,

інноваційного потенціалу області та наявності технологічної платформи.

У моделі є можливість щодо здійснення аналізу і оцінки інклюзивного інноваційного потенціалу соціально-відповідальних підприємств і визначення рівня його відповідності інноваційному потенціалу та інноваційному клімату області, а також основним пріоритетам розвитку технологій і техніки на регіональному рівні.

Реалізації зазначеної моделі буде сприяти обласним органам влади в сфері інклюзивного інноваційного розвитку здійснювати моніторинг і регулюючи дії.

Підприємства, що здійснюють СВБ, беруть на себе роль основного компонента соціально-економічного розвитку області в якості структурних елементів інклюзивної інноваційної технологічної платформи і вирішують ключові завдання регіонального розвитку. Для цього їм необхідно розширити сферу ключових партнерів і напрямків взаємодії з ними.

З урахуванням того, що проект є новим, відсутня нормативно-правова база і досвід в його практичній реалізації, основними партнерами на етапі формування регіонального інклюзивного інноваційного розвитку у контексті соціальної відповідальності підприємств повинні виступити органи регіональної державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські інститути і соціальні організації. У сфері інклюзивної інноваційної діяльності це можуть бути промислові підприємства, венчурні організації, академічна, вузівська, галузева наука, а також науковий сектор промислових організацій.

Для вирішення проблем зниження інноваційної активності підприємств, зменшення соціально-відповідальних підприємств, підвищення рівня безробіття, погіршення становища вразливих верств населення, зменшення купівельної спроможності, поглиблення рівня нерівності рекомендується впровадження моделі активізації інклюзивних інноваційних процесів на регіональному рівні за рахунок СВБ, нових методів управління науково – технічним процесом, формування інклюзивних інноваційних стратегій, створення ринку ідей, знань, інноваційних продуктів для підвищення

інноваційного потенціалу області. У запропонованій моделі стратегічні цілі визначаються пріоритетними стратегічними напрямками розвитку області:

– кардинальне зростання рівня і якості життя населення, поліпшення екології та створення передумов для розвитку людського капіталу;

– неоіндустріалізація області на базі інклюзивних інновацій та розвитку нових бізнесів СВБ;

– формування стійких і високих темпів розвитку промислового і аграрного комплексів;

– створення міжрегіонального транспортно-логістичного комплексу, як одного з вузлових терміналів;

– формування в області стійкого попиту на інклюзивні інноваційні продукти, територіальна близькість споживачів і виробників інновацій дозволяє інтенсифікувати обміну інформацією про наявність інновацій та потреб в розробках;

– модернізація системи підготовки та перепідготовки інноваційного кадрового потенціалу;

– формування і розвиток інклюзивної інноваційної інфраструктури, створення підготовлених «промислових майданчиків», створення індустріальних і технологічних парків;

– розвиток діяльності по залученню соціально-відповідальних підприємств до розробки та реалізації цільових програм інклюзії;

– формування та розробка пілотних проектів у сфері інклюзивних інновацій, визначення стейкхолдерів, пропозиція потенційним партнерам можливих напрямків діяльності, створення спільних об'єктів інноваційної інфраструктури;

– розвиток професійного середовища області щодо інклюзивних інновацій за рахунок підвищення кваліфікації і організації перепідготовки співробітників підприємств;

– участь у формуванні регіональної інноваційної політики та рішенні завдань соціально-економічного розвитку області;

– забезпечення інформаційного обміну між органами регіональної влади і бізнесу;

– консультування організацій та підприємств з питань впровадження принципів СВБ щодо інклюзивного інноваційного розвитку;

– розвиток морального і матеріального стимулювання бізнесу до участі у вирішенні суспільних питань інклюзивного інноваційного розвитку;

– формування банку інклюзивних проектів, які плануються до реалізації на території області;

– активізація зусиль по реалізації освітлення практики відповідальних дій бізнесу та зростання його рівня залучення і в соціальні процеси області.

Таким чином, соціальну відповідальність підприємств необхідно розглядати як один з механізмів, ефективне функціонування якого підвищує не тільки його стійкість, але і стійкість регіональної економічної системи в цілому.

Підвищення СВБ в значній мірі залежить від рівня активності участі і зацікавленості регіональних органів влади у вирішенні цих питань. Регіональні органи влади призначені для управління соціально-економічними процесами, забезпечення консенсусу економічних інтересів суб'єктів господарювання з метою сталого соціально економічного розвитку регіону та підвищення якості життя населення. Запропонований комплекс заходів щодо розвитку інклюзивних інновацій у контексті СВБ може мати значний вплив на зростання якості життя населення та формування нового іміджу області [1].

У сфері підтримки інноваційних проектів доцільно здійснити переорієнтацію від субсидування заходів до стимулювання окремих проектів і стартапів або бізнес-проектів. Регіон є оптимальним механізмом для створення і управління інноваціями, де локалізовані всі основні елементи, тому пропонується створити «Навігатор» по регіональним і локальним програмам підтримки і розвитку інклюзивних інновацій, що допомагає масштабувати цей досвід в інші регіони країни. Щодо підтримки розвитку інклюзивних інновацій можна відзначити наступне:

– трансформація університетів в інноваційні хаби, які здійснюють трансфер знань і технологій;

– формування єдиної цільової програми з пошуку і розвитку талантів - кадрової основи успішних технологічних компаній;

– розробка програми перезавантаження регіональних венчурних фондів під завдання сталого економічного розвитку та впровадження інклюзивних інновацій;

– розробка програми популяризації науки і технологій та залучення зовнішньої аудиторії експертів, науковців, представників системи освіти, підприємців, засобів масової інформації та нових медіа;

– розробка єдиної цільової програми з підтримки «Бізнес-ангелів» і популяризувати їх діяльність в рамках формування інклюзивних інноваційних проектів і стартапів;

– створення єдиного «Центру інноваційного розвитку» в регіонах, що сприяє координації діяльності, створює умови для залучення інституційних бізнес-ангелів;

– в рамках окремого напрямку інклюзивної інноваційної діяльності пропонується тиражування і дифузія моделі спеціалізованої експертизи регіонального акселератора технологічних стартапів.

Для реалізації функцій моделі навігатору підтримки розвитку інклюзивних інновацій в неї пропонується розглянути такі елементи: технологічну платформу (рис. 4), яка є інтегратором інклюзивної інноваційної діяльності, технопарк, бізнес-інкубатор, акселератор стартапів, венчурний фонд, центр комерціалізації інновацій, центр інноваційного консалтингу, освітній центр, маркетинговий центр, центр інформатизації, інформаційно-сервісні центри.

Для реалізації функцій моделі в неї пропонується розглянути такі елементи: технологічну платформу, яка є інтегратором інклюзивної інноваційної діяльності, технопарк, бізнес-інкубатор, акселератор стартапів, венчурний фонд, центр комерціалізації інновацій, центр інноваційного

консалтингу, освітній центр, маркетинговий центр, центр інформатизації, інформаційно-сервісні центри [6].

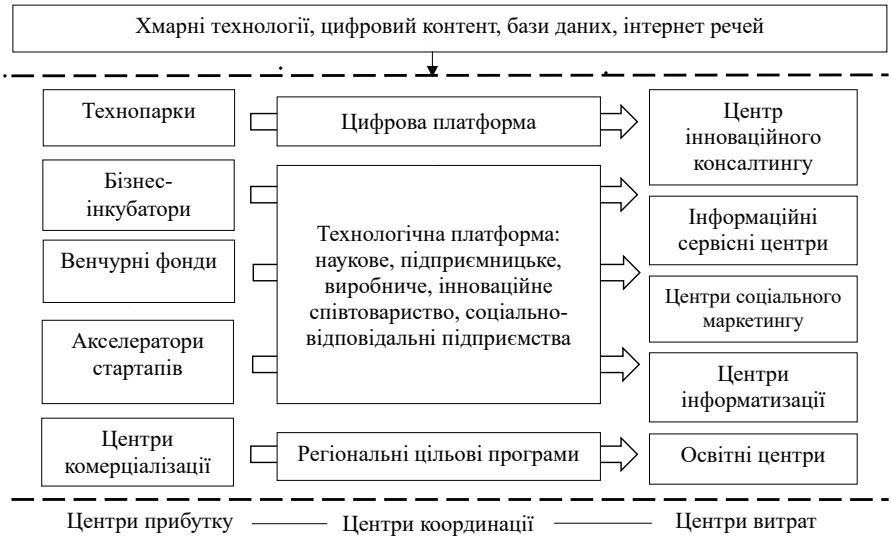


Рисунок 4 – Організаційна схема інноваційної технологічної платформи щодо розвитку інклюзивних інновацій

Ядром розвитку інклюзивних інновацій є технологічна платформа, яка об'єднує учасників контролює і систематизує інструменти взаємодії. Спочатку всі структурні елементи створюються як підрозділи технологічної платформи. У міру їх виходу на самоокупність, центри, які генерують прибуток, будуть перетворені в окремі юридичні особи, зі збереженням «контрольного пакета» акцій за технологічною платформою.

Технопарк в своєму складі виконує роль технологічного центру зі створенням дослідних лабораторій провідних підприємств регіону для апробації технологічних стартапів та інших наукоємних технологій.

Бізнес-інкубатор відбирає найбільш перспективні варіанти реалізації, крім цього він проводить відбір учасників для здійснення регіональних і місцевих інноваційних програм і проектів. Центр комерціалізації здійснює

надання допомоги в розвитку проектів, захист і оцінку інтелектуальної власності, залучення патентних повірених, консультаційні послуги в даній сфері.

Акселератори стартапів і венчурні фонди приймають участь у доведенні проектів інклюзивних інновацій до їх практичного застосування на підприємствах.

Центр колективного користування є експериментальною базою, яка функціонує спільно з технопарком, надаючи можливість для реалізації інклюзивних інноваційних проектів щодо застосування високотехнологічного обладнання досвідчених лабораторій для проведення досліджень і створення дослідного зразка.

Центр консалтингу, маркетингу, освітній центр, як елементи інноваційної технологічної платформи надають послуги відповідно до функціонального призначення та формування інформаційного поля, а також виконують роль пошуку і генератора ідей в проектних командах і серед наукових кадрів вузів.

Пропонується учасників формування інклюзивної інноваційної діяльності розділяти на три категорії: перша – хто здійснює координаційну діяльність; друга – хто формує попит на інклюзивні інновації; третя – хто розробляє і безпосередньо формує інклюзивні інновації.

Для структурування інклюзивної інноваційної діяльності доцільно її формування розділити на основні частини:

– центр координації діяльності (технологічна платформа), що визначає основні напрямки діяльності і здійснює моніторинг процесів;

– центр розвитку проектів на етапах пошуку і розробки перспективних ідей, створення команд, організації захисту інтелектуальної власності, створення інформаційного простору для розвитку проектів;

– центр організаційного, технологічного і консультаційного супроводу проектів, розробки стратегії розвитку та залучення фінансових ресурсів.

Особливість інклюзивної інноваційної платформи полягає в тому, що

вона є генератором нових ідей, здійснює інклюзивні інновації, виробляє інтелектуальну власність для регіону, промислового сектора і суспільства, в цілому, а також надає ресурси для її розвитку. Крім основних суб'єктів, що займаються інноваціями та їх комерціалізацією, в інклюзивну інноваційну платформу доцільно також залучити партнерів, які здійснюють діяльність на території регіону, інвесторів, корпорації, фонди, що фінансують інновації [7].

Інтеграція суб'єктів-учасників здійснюється не у вигляді формального об'єднання регіональних структур тріади «наука – виробництво – ринок», а виступає інноваційної формою об'єднання наявних потенціалів всіх суб'єктів з метою реалізації синергетичного ефекту в рішенні соціально-економічних завдань розвитку регіону.

Основними партнерами на етапі становлення інклюзивної інноваційної моделі повинні виступати: органи державної влади; наукові підрозділи регіону; науково-дослідні установи; провідні університети; організації та підприємства всіх сфер діяльності. Розроблена модель дозволить сформувати інтерактивне середовище взаємодії інноваторів, підприємців, венчурних фондів та бізнес-ангелів; організувати процес інклюзивного інноваційного підприємництва регіону; залучити до реалізації наукомістких та інноваційних проектів зацікавлених партнерів; створювати можливості для реалізації стартапів; представляти механізм реалізації інклюзивної інноваційної діяльності на цифровій основі. Модель організації інклюзивного інноваційного розвитку враховує інтереси всіх учасників інноваційної діяльності, надаючи акцент використанню трудового потенціалу осіб з інвалідністю, з метою створення і розвитку інклюзивних інновацій, трансферту технологій, нової продукції і послуг високої якості за привабливими цінами, доступної для всіх верств населення без виключення.

Проте, крім підтримки, людей з інвалідністю в їх прагненні до працевлаштування, важливо також підтримувати та залучати якомога більше підприємств до впровадження інклюзивної інноваційної політики [2-3].

В умовах соціально-економічних змін і необхідності інтеграції осіб з

інвалідністю в суспільство, успішний досвід інших країн показує, що інклюзивні інновації сприяють розвитку бізнесу, покращенню репутації компаній і розширенню можливостей для залучення талантів, що також відповідає зобов'язанням України в межах Європейської соціальної хартії та цілей сталого розвитку [2, с. 191].

Принципи інклюзивного розвитку сприяють соціальній згуртованості, сталому економічному зростанню, стимулють ініціативи, які сприяють рівності та доступу до інновацій для всіх членів суспільства. Ефективне впровадження інклюзивних інновацій дозволяє створити суттєві стратегічні переваги на макро- та мікрорівнях на основі передових досліджень або з використанням раніше відомих технологій. Для поширення практики інклюзивних інновацій необхідно спрямування зусиль українського уряду для чіткої орієнтації на інновації як з боку держави, так і з боку приватного сектору для задоволення потреб, в першу чергу, населення з низьким рівнем доходу. Доцільно проведення міжгалузевих та міжнародних досліджень, моніторингу, впровадження круглих столів, семінарів та інших заходів, з залученням державних і приватних представників. Саме об'єднання зусиль є основним компонентом для успішного впровадження інклюзивних інновацій в умовах обмеженого фінансування, яке мотивує та спонукає всі зацікавлені сторони в одному напрямку. Тільки за допомогою такої взаємодії учасники можуть виявити вже існуючи недоліки та спрямувати можливості для досягнення поставлених цілей. Диверсифікація інноваційних процесів в цілому означає істотне підвищення вимог до якості і ефективності інноваційної політики, яка повинна забезпечувати все більшу комплексність, гнучкість, реакцію на довгострокові виклики різного рівня, які стоять перед економікою і суспільством [4-5].

На державному та регіональному рівнях необхідно активізувати фінансування проектів, які через інноваційні розробки приділяють увагу підвищенню якості життя населення, надають широкий доступ до якісних товарів і послуг, що охоплюють не тільки міське і сільське населення, а й

соціально – вразливі верстви суспільства. Пріоритетні напрямки: сфери освіти, охорони здоров'я, інформаційно-комунікаційних технологій, охорони навколишнього середовища, поновлюваних джерел енергії, сільського господарства, раціонального використання ресурсів.

Вирішення проблем інклюзивного інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств потребує: розробки та реалізації дієвих програм підтримки та стимулювання інноваційного розвитку на державному рівні; надання державних гарантій щодо проектів, які передбачають впровадження сучасних технологічних процесів, у тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних; створення сприятливого інвестиційного клімату, що дозволить залучати кошти іноземних інвесторів із світового фінансового ринку. Українська інфраструктура інклюзивних інновацій повинна бути забезпечена відповідними ресурсами у контексті міжнародної сучасної методології підтримки інноваційного бізнесу, що допоможе мінімізувати та усунути цей розрив. Необхідно запровадити програми, спрямовані на підтримку академічних виплат, створення нового бізнесу чи інших засобів комерційного використання інноваційних інвестицій. Цілі таких стратегічних програм, орієнтованих на місію, випливають із національних стратегій та інших амбіцій найвищого рівня. Виклики цілком можуть бути економічними або суспільними або комбінацією цих. Ключова характеристика цих програм полягає в тому, що вони є інструментом політики зверху вниз: спочатку визначається проблема, а потім розробляються необхідні інклюзивні інноваційні рішення [7].

Інтегрована система управління інклюзивною інноваційною діяльністю підприємства реалізується шляхом складання та впровадження інноваційної програми, сформульованої з урахуванням довгострокової стратегії розвитку підприємства, його місії, технічної політики та специфіки галузі. Завдання інклюзивної інноваційної діяльності в системі цього типу полягає в обґрунтуванні довгострокових цілей підприємства, реалізація заходів відповідно до прогнозованих можливостей і погроз, породжуваних факторами

зовнішнього і внутрішнього середовища, а також з урахуванням ключових компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін бізнесу.

Література

1. Продіус О.І. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного розвитку інклюзивних інновацій в контексті соціальної відповідальності підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності): Одеський національний політехнічний університет. – Одеса. - 2021. - 489 с.

2. Продіус О.І., Красіловська Л.О. Дослідження особливостей працевлаштування осіб з інвалідністю в умовах інклюзивного економічного розвитку. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 186-193. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-27

3. Продіус О.І., Гавриленко Я.В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212

4. Продіус О.І., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 4 (74). С. 81-88. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/81.pdf

5. Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство. 2023. №* 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61

6.Bashynska, I., Niekrasova, L., Osypov, V., Dyskina, A., Zakharchenko, L. (2024). Conceptual Basis for the Formation of a Smart Eco-Industrial Parks as Benchmarking of Sustainable Manufacturing. (Концептуальні засади формування розумних еко-індустріальних парків як бенчмаркінг сталого виробництва.) In: Moldovan, L., Gligor, A. (eds) The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Inter-ENG 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 928. P. 337-349. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54671-6_25

7. Bashynska I., Lewicka D., Filyppova S., Prokopenko O. Green Innovation in Central and Eastern Europe. London: Routledge. 2024.

2.3 Заходи з інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку, ініційованого учасниками АТО, ветеранами, вимушено переміщеними особами (ВПО), біженцями та шукачами притулку в Україні

Розроблення заходів з інноваційної підтримки малого підприємництва, ініційованого учасниками АТО, ветеранами, ВПО, біженцями та шукачами притулку, є вкрай актуальним для забезпечення їхньої соціально-економічної

адаптації та сталого розвитку в Україні. Саме ці групи населення стикаються з численними викликами, такими як брак фінансових ресурсів, труднощі з доступом до ринку праці та обмежені можливості професійної інтеграції, кризовий соціально-психологічний стан. Інноваційні підходи до їх соціально-економічної адаптації, включаючи менторство, цифровізацію, фінансові та консультаційні інструменти, організаційну підтримку держави, громади, суспільства в цілому, можуть сприяти їхньому успішному підприємництву, створенню робочих місць та економічному відновленню країни, особливо в умовах поствоєнної трансформації. Комплексний підхід до інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку для учасників АТО, ВПО, біженців та шукачів притулку в Україні забезпечить довгострокові позитивні ефекти як для економіки, так і для суспільства в цілому.

Виділено шість груп (видів) основних заходів з інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку для учасників АТО, ВПО, біженців та шукачів притулку в Україні (табл.1).

Таблиця 1 – Заходи з інноваційної підтримки малого підприємництва сталого розвитку для учасників АТО, ВПО, біженців та шукачів притулку в Україні *(джерело: авторська розробка)*

Напрям заходів	Мета	Основні заходи
1	2	3
1. Освітньо-консультативні	Надання знань та навичок для ведення інноваційного бізнесу	– Навчальні програми та тренінги з бізнесу та цифрової трансформації. – Менторські програми. – Консультаційні центри для юридичної та фінансової підтримки – Онлайн-платформи з бізнес-освіти.
2. Фінансово-економічні	Забезпечення доступу до фінансування та зниження економічних ризиків	– Гранти та субсидії для стартапів. – Мікрокредитування під низькі відсотки. – Податкові пільги та спрощена реєстрація бізнесу. – Краудфандингові платформи. – Фонди соціального інвестування.
3. Інноваційно-технологічна підтримка	Надання доступу до сучасних технологій для підвищення ефективності бізнесу	– Інкубатори, акселератори та технопарки. – Кооперативні потужності та фаблаби. – Програми цифровізації бізнесу. – Платформи електронної торгівлі.

Продовження табл. 1

1	2	3
4. Підтримка соціального підприємництва та сталого розвитку	Стимулювання підприємств, що вирішують соціальні та екологічні проблеми	– Програми підтримки соціального підприємництва. – Бізнес-моделі замкненого циклу. – Підтримка аграрних кооперативів. – Партнерство соціального бізнесу з великими компаніями.
5. Розширення ринкових можливостей та міжнародна співпраця	Створення нових каналів збуту для продукції малих підприємств	– Бізнес-хаби для експорту українських товарів. – Інтеграція підприємців у міжнародні торговельні мережі. – Брендинг продукції як соціально відповідальної. – Міжнародні програми підтримки.
6. Юридична та правова підтримка	Забезпечення рівного доступу до підприємницької діяльності	– Спрощена реєстрація бізнесу для ТПО та біженців. – Юридичні консультації. – Захист прав підприємців-ветеранів та ВПО.

Ця система заходів сприятиме економічній інтеграції вразливих категорій населення та забезпечить сталий розвиток малого підприємництва в Україні. *Їх структурно-логічний опис* має такий вигляд:

мета заходу ⇨ напрям впливу ⇨ застосовні інструменти / механізми ⇨ агент впливу

За цією логікою *опис заходів* має такий вигляд:

1. Освітньо-консультативні заходи. Їх мета – надання знань та навичок для ведення інноваційного бізнесу. Напрями впливу – підвищення компетенцій підприємців, розвиток підприємницького мислення. Застосовні інструменти та механізми:

– навчальні програми та тренінги з підприємництва, цифровізації, маркетингу;

– менторські програми та наставництво від успішних підприємців;

– онлайн-платформи для самонавчання та сертифікації;

– консультаційні центри для індивідуальної підтримки.

Агентами впливу виступають: Міністерство освіти та науки України (МОНУ); бізнес-школи, заклади вищої освіти (університети, академії,

інститути); громадські організації, що підтримують підприємництво; програми міжнародної технічної допомоги (USAID, EU4Business).

2. Фінансово-економічні заходи. Їх мета – забезпечення доступу до фінансування та зниження економічних ризиків. Напрями впливу – фінансова підтримка підприємців, стимулювання інвестицій у соціально значущий бізнес. Застосовні інструменти та механізми:

- гранти та субсидії для започаткування бізнесу;
- мікрокредитування під низькі відсотки;
- податкові пільги та спрощені реєстраційні процедури;
- краудфандингові платформи для залучення інвестицій;
- соціальні інвестиційні фонди для підтримки сталих бізнесів.

Агентами впливу виступають: Фонд соціального підприємництва, державні банки та фінансові установи; інституції підтримки бізнесу (Український фонд стартапів, Європейський банк реконструкції та розвитку); громадські та міжнародні організації (UNDP, GIZ, USAID).

3. Інноваційно-технологічна підтримка. Їх мета – надання доступу до сучасних технологій для підвищення ефективності бізнесу. Напрями впливу – підвищення рівня цифровізації та автоматизації бізнесу. Застосовні інструменти та механізми:

- бізнес-інкубатори та технопарки для підтримки стартапів;
- кооперативні виробничі потужності та фаблаби для створення прототипів;
- програми цифрової трансформації бізнесу (впровадження CRM, ERP, e-commerce);
- маркетплейси для просування продукції малих підприємців.

Агентами впливу виступають: інноваційні кластери, технопарки, бізнес-акселератори; Міністерство цифрової трансформації України; Міжнародні організації, що підтримують цифрову економіку.

4. Підтримка соціального підприємництва та сталого розвитку. Їх мета – стимулювання підприємств, що вирішують соціальні та екологічні проблеми.

Напрями впливу – розвиток соціально-орієнтованого бізнесу та екологічної відповідальності. Застосовні інструменти та механізми:

- програми підтримки соціального підприємництва (гранти, мікрофінансування);
- сучасні бізнес-моделі замкненого циклу (ресайклінг, екологічне виробництво);
- розвиток аграрних кооперативів та фермерських об'єднань;
- створення платформи взаємодії соціальних підприємців із великим бізнесом.

Агентами впливу виступають: Міністерство соціальної політики України, Міністерство економіки; громадські організації (Social Business Ukraine, Social Impact Award); інвестори сталого розвитку, екологічні фонди.

5. Розширення ринкових можливостей та міжнародна співпраця. Їх мета – створення нових каналів збуту для продукції малих підприємств. Напрям впливу – збільшення присутності українських малих підприємств на внутрішніх та міжнародних ринках. Застосовні інструменти та механізми:

- бізнес-хаби для експорту українських товарів;
- програми інтеграції підприємців у міжнародні торговельні мережі;
- сертифікація продукції для виходу на міжнародні ринки;
- брендинг українських соціальних підприємств (Made by Veterans, Made by IDPs).

Агентами впливу виступають: Міністерство економіки, Торгово-промислова палата України; міжнародні організації (Міжнародна організація праці, USAID, GIZ); приватні експортні компанії та торговельні асоціації.

6. Юридична та правова підтримка. Їх мета – забезпечення рівного доступу до підприємницької діяльності. Напрям впливу: Легалізація та правовий захист бізнесу для вразливих категорій населення. Застосовні інструменти та механізми:

- спрощена реєстрація бізнесу для ВПО та біженців;
- юридичні консультації з питань підприємницької діяльності;

– захист прав підприємців-ветеранів та ВПО від дискримінації;

– включення підприємців з числа ВПО до державних програм підтримки бізнесу.

Агентами впливу виступають: Міністерство юстиції України, Центри безоплатної правової допомоги; Державна служба зайнятості, неурядові організації; Офіси омбудсмена та правозахисні ініціативи.

Ці заходи створюють комплексну підтримку для підприємців із числа ветеранів, ВПО, біженців та шукачів притулку, сприяючи їхній інтеграції у ринок та сталому розвитку України.

Очікувані результати реалізації заходів:

– підвищення рівня зайнятості серед ветеранів, ТПО та біженців;

– створення нових інноваційних бізнесів у сферах виробництва, агро, IT та зеленої економіки;

– зменшення соціально-економічної напруги через підтримку самозайнятості;

– зростання рівня цифрової грамотності серед підприємців з уразливих категорій;

– формування інклюзивної інноваційної екосистеми, яка сприятиме сталому розвитку України.

Слід зазначити, що ефективність заходів з інноваційної підтримки малого підприємництва для учасників АТО, вимушено переміщених осіб (ВПО), біженців та шукачів притулку в Україні залежить від *низки чинників, ключовими з них є такі* [1-6]*:*

а) фінансові ресурси та доступ до фінансування – наявність достатніх фінансових ресурсів та спрощений доступ до кредитів, грантів і інвестицій є критичними для започаткування та розвитку бізнесу [1];

б) державна політика та регуляторне середовище – сприятливе законодавство, що передбачає податкові пільги, спрощену реєстрацію бізнесу та захист прав підприємців, стимулює розвиток малого підприємництва [2];

в) інфраструктурна підтримка – наявність бізнес-інкубаторів,

технопарків, кооперативних виробничих потужностей та доступ до сучасних технологій сприяє інноваційному розвитку підприємств [1];

г) освітні програми та професійна підготовка – навчальні програми, тренінги та менторська підтримка підвищують компетенції підприємців, допомагаючи їм адаптуватися до ринкових умов, а також впроваджувати інновації [3];

д) психологічна та соціальна підтримка – психологічна допомога та соціальна адаптація є важливими для ветеранів та ВПО, оскільки сприяють їх інтеграції в підприємницьке середовище та покращують мотивацію [4];

е) ринковий попит та доступ до збуту – дослідження ринку, розуміння потреб споживачів та доступ до каналів збуту, включаючи міжнародні ринки, визначають успішність підприємницької діяльності [5];

ж) соціальні стереотипи та інтеграція – подолання соціальних стереотипів щодо ветеранів та ВПО, а також сприяння їх інтеграції в місцеві громади, впливає на успішність їх підприємницької діяльності [3];

з) безпекова ситуація – стабільна безпекова обстановка є основою для ведення бізнесу, особливо в тих регіонах, які постраждали від військових дій [6].

Розуміння та врахування цих чинників при розробці та впровадженні заходів підтримки сприятиме підвищенню їх ефективності та стійкості малого підприємництва в Україні в цілому та ветеранського підприємництва зокрема.

Ветеранське підприємництво відіграє важливу роль у реінтеграції колишніх військовослужбовців (ветеранів) у мирне життя, сприяючи їхній економічній незалежності та соціальній адаптації. В Україні вже розроблено низку заходів для підтримки ветеранів, які прагнуть розпочати або розвивати власний бізнес [7-13]:

1. Законодавча підтримка – йдеться про законопроєкт «Про ветеранське підприємництво», який 29 жовтня 2024 року Верховна Рада України прийняла за основу. Цей законопроєкт передбачає створення спеціальних умов для ветеранів, допомагаючи їм інтегруватися в підприємницьке середовище та

забезпечити стійку фінансову підтримку [7].

2. Фінансова допомога – охоплює:

а) грантові програми. Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів надає фінансову підтримку через конкурсні програми, такі як «Варто почати власну справу», що допомагають ветеранам отримати кошти для започаткування бізнесу [8]. Проєкт «Невідкладна допомога засобами до існування громадам, що постраждали від війни в Україні. Одеса» (Emergency Livelihoods Support to Conflict-affected Communities in Ukraine, ELIS Одеса), який здійснював у період 01.11.2023-31.07.2024р. БФ «Карітас Одеса УГКЦ» у партнерстві з МФБ «Карітас України» (фінансова підтримка міжнародної організації Trócaire). Проєкт був спрямований на допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та місцевим мешканцям, що постраждали від війни, які мешкають в м. Одеса та громадах Одеського району Одеської області.

Цей проєкт [9] передбачав надання допомоги за двома напрямами: «Гроші за роботу» та «Підтримка мікро- та малого бізнесу»:

− напрям «Гроші за роботу» розрахований на сприяння зайнятості та отримання доходу від виконання соціально значущих робіт вразливих, але працездатних осіб, що постраждали від війни. Тривалість участі в програмі від 1 до 3 місяців. Розмір оплати від 8 540 до 12 200 грн за один місяць, не враховуючи податки. Надавалася можливість отримання учасниками при виконанні суспільно корисних робіт безкоштовно базових інструментів або обладнання для виконання призначеної роботи. Проєкт розрахований на:

– внутрішньо переміщені особи (ВПО);

– сім’ї, що приймають ВПО;

– місцеві мешканці, які прямо чи опосередковано постраждали від війни та втратили джерело доходу;

– особи, які виїхали з України (після 24.02.2022 р.) та повернулись (репатріанти).

Вимоги до учасників або критерії відбору до проєкту (відповідність

щонайменше одному критеріям):

– самотні батьки/опікуни, які виховують неповнолітніх дітей;

– домогосподарства, в яких є особи з інвалідністю або хронічними захворюваннями, що не створюють серйозних перешкод для роботи;

– домогосподарства, очолювані жінкою;

– багатодітні родини (троє та більше неповнолітніх дітей);

– особи віком старші за 50 років (безробітні, не пенсіонери);

– особи/домогосподарства з низьким рівнем доходу;

– особи без досвіду роботи (у т.ч. молодь);

б) державні гранти. У 2023 році Міністерство економіки виділило 540 млн грн на гранти для ветеранів, що дозволило близько 1100 особам отримати фінансову підтримку. До кінця 2024 року ця сума має збільшиться до 840 млн грн. [10]

3. Освітні та консультаційні програми: форуми та тренінги. Організація просвітницько-освітніх заходів, таких як форум «Praktyka: повернення ветеранів до ринку праці», спрямованих на обговорення стратегій підтримки ветеранського підприємництва та надання необхідних знань для успішного ведення бізнесу [11].

4. Інституційна офлайн та онлайн підтримка: передбачає системний підхід до соціально-економічної інтеграції ветеранів, їх знаннєво-організаційну підтримку:

а) зокрема, новацією є онлайн-платформи запроваджені Міністерством у справах ветеранів України спільно з Представництвом Міжнародної організації з Міграції в Україні – платформа е-Ветеран та е-Карта послуг для ветеранів війни в громадах [12].

На порталі е-Ветеран представлені 7542 різних послуг: від психологічної підтримки, медичних програм, патріотичного виховання, мистецтва до всього необхідного для розвитку ветеранських об’єднань та підприємницьких ініціатив ветеранів.

На е-Карті ветерани та ветеранки, їхні родини, сім’ї загиблих захисників

і захисниць можуть знайти послуги, що пропонує для них державою, а також недержавні й міжнародні організації. Користувачі мають змогу відфільтрувати цю інформацію за такими ознаками як: місце надання послуг у областях та громадах; типи послуг; їхній опис, категорія отримувачів та умовами надання;

б) ветеранські простори та платформи. Зокрема, Асоціація підприємців-ветеранів АТО об'єднує ветеранські бізнеси, забезпечуючи їхній розвиток та сприяючи обміну досвідом серед підприємців [13].

Реалізація цих заходів сприяє створенню сприятливих умов для розвитку ветеранського підприємництва в Україні, забезпечуючи економічну стабільність та соціальну інтеграцію колишніх військовослужбовців.

Ветераноцентричність у формуванні державної ветеранської політики в Україні полягає в тому, що основним пріоритетом є забезпечення прав, соціальних гарантій та потреб ветеранів війни, учасників бойових дій та інших захисників. Такий підхід передбачає, що державна політика орієнтується на специфічні потреби цієї категорії громадян, включаючи як медичну, так і соціально-психологічну підтримку, професійну реабілітацію та інтеграцію в мирне життя.

Основними принципами ветераноцентричності мають стати:

- повага до ветеранів – визнання їхньої важливої ролі у захисті країни, що виражається через підвищену увагу до їхніх прав та потреб;
- індивідуальний підхід – надання послуг з урахуванням специфічних потреб ветеранів, їхнього досвіду та стану здоров'я;
- соціально-економічна інтеграція в суспільство – сприяння реінтеграції ветеранів у мирне життя через програми працевлаштування, освітні та професійні можливості;
- медична та психологічна підтримка – комплексна реабілітація, яка включає фізичну та психологічну допомогу для подолання наслідків війни.
- співпраця з громадськими організаціями – держава активно залучає громадські організації ветеранів, щоб формувати ефективну політику, яка відповідає реальним потребам.

Література

1. Дяченко М. Чинники впливу на інноваційний розвиток малого підприємництва як важливого економічного сектора держави. Аутальні проблеми економіки. 2024. №9(279). С. 96-103. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-96-103

2. Пшик Б. І. Державна фінансова підтримка малого підприємництва України в умовах війни, як фактор зміцнення його фінансової безпеки. Агросвіт. 2024. № 1. С. 11–21. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.11

3. Некрасова Л., Бутковська, В. Вплив грантових програм підтримки вразливих груп населення на розвиток територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-102

4. Ветерани: спільнота, яка долає соціальне утриманство. Аналітичний звіт за результатами моніторингу ветеранських просторів, центрів підтримки ветеранів і переселенців у регіонах України. 2021. URL: https://www.pm.in.ua/wp-content/uploads/2021/06/Analitychnyy-zvit.pdf

5. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

6. Пер'ян С.А., Оліярник В.В., Мельник В.В., Озарко О.П., Даньків Н.І. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Випуск 36. С. 459-469.

9. Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про ветеранське підприємництво. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4027-20#Text

10. Юридична газета он-лайн. URL: yur-gazeta.com.

11. Умови участі в проєкті «Невідкладна допомога засобами до існування громадам, що постраждали від війни в Україні. Одеса». URL: https://www.caritas.od.ua/umovy-uchasti-v-proyekti-nevidkladna-dopomoga-zasobamy-do-isnuvannya-gromadam-shho-postrazhdaly-vid-vijny-v-ukrayini-odesa/

12. Ветеранський бізнес: як підприємництво може стати ключем до психологічного відновлення та соціальної адаптації. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258700.html

13.Ветеранське підприємництво є одним із ключових етапів адаптації ветерана у мирне життя. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/veteranske-pidpriemnitstvo-e-odnim-iz-kluchovih-etapiv-adaptatsii-veterana-u-mirne-zhittya-1

14.е-Ветеран. URL: https://eveteran.gov.ua/

15. Асоціація підприємців ветеарнів АТО. URL: apva.com.ua

2.4 Системний підхід та інклюзивний базис компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства

Розкриття системного бачення інклюзивного базису компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства полягає вирішення трьох стратегічно важливих завдань:

а) визначити та обгрунтувати сутність та принипи компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства для умов інклюзивної економіки на засадах системного підходу;

б) визначити та структурувати інклюзивний базис компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства;

в) розробити структурно-логічну модель компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом.

А. Сутність та принипи компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства для умов інклюзивної економіки на засадах системного підходу. Компетентнісне управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) полягає в тому, щоб ухвалювати стратегічні та оперативні рішення на основі реальної наявності й цільового розвитку ключових компетентностей працівників, управлінського персоналу та організації в цілому. Йдеться про створення такої управлінської системи, яка здатна ефективно поєднувати професійні знання, навички, досвід і ціннісні орієнтири персоналу з інституційною здатністю підприємства до освоєння, розробки та впровадження інновацій.

Компетентнісне управління як процес – це цілеспрямована, безперервна діяльність з ідентифікації, розвитку, використання та оновлення ключових компетентностей працівників, команд і підприємства загалом з метою досягнення стратегічних і операційних цілей, зокрема в умовах інноваційного розвитку. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування дій з урахуванням професійних знань, навичок, досвіду, особистих якостей та цінностей персоналу, які мають критичне значення для реалізації змін і нововведень.

Компетентнісне управління як механізм – це сукупність інструментів, принципів, методів, організаційних форм та управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримку й ефективне використання компетентнісного потенціалу підприємства. Такий механізм забезпечує узгодження потреб інноваційного розвитку з наявними та потенційними

можливостями персоналу, включає моделі оцінювання компетентностей, програми підвищення кваліфікації, системи мотивації та адаптації, інституційну інфраструктуру для трансферу знань та підтримки інноваційної діяльності. Компетентністне управління інноваційним розвитком підприємства формується в умовах інклюзивної економіки на засадах системного підходу *за низкою принципів [1-10]*:

а) системності – передбачає розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, де інноваційний розвиток забезпечується взаємодією структурних елементів, процесів, ресурсів і середовища;

б) цілісності – означає єдність цілей, ресурсів і дій усіх підрозділів підприємства в досягненні інноваційних змін, без розривів між окремими компонентами управління;

в) ієрархічності – відображає побудову управлінської структури за рівнями, де кожен рівень виконує визначені функції та підпорядковується загальній стратегії інноваційного розвитку;

г) адаптивності – полягає у здатності системи управління швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність функціонування;

д) гнучкості – передбачає можливість коригування управлінських рішень та інструментів відповідно до нових умов, технологій, викликів або можливостей;

е) варіативності – означає наявність кількох можливих сценаріїв або рішень для досягнення інноваційних цілей, що дозволяє уникнути жорстких, одноманітних підходів;

ж) синергійності – полягає у досягненні ефекту взаємодії, коли спільна робота підсистем дає кращий результат, ніж сума окремих дій;

з) науковості – базується на використанні наукових знань, методів дослідження та доказової бази управлінських рішень щодо інновацій;

і) результативності – означає орієнтацію управлінської діяльності на досягнення конкретних, вимірюваних результатів інноваційного розвитку;

к) партнерства – передбачає взаємодію підприємства з різними зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, постачальниками, громадськими організаціями, владою;

л) інклюзивності – означає залучення до процесу прийняття рішень широкого кола учасників, зокрема вразливих груп, та створення рівних можливостей для всіх;

м) безперервності розвитку – вимагає постійного вдосконалення, навчання та оновлення управлінських практик, що забезпечують сталість інноваційних процесів.

Аргументація на користь цих принципів така. Дотримання принципу системності є доцільним, оскільки сучасне підприємство функціонує в складному та динамічному середовищі, де всі внутрішні елементи взаємопов'язані. Без урахування цих взаємозв'язків неможливо забезпечити узгодженість управлінських рішень та досягнення інноваційних цілей. Принцип цілісності дозволяє уникнути фрагментарності управлінських дій, сприяючи формуванню єдиної логіки розвитку та концентрації ресурсів у стратегічно важливих напрямах. Дотримання принципу ієрархічності забезпечує упорядкування повноважень, відповідальності та координації рішень на всіх рівнях управління, що підвищує керованість інноваційними процесами. Принцип адаптивності є особливо важливим в умовах постійних змін, адже здатність підприємства оперативно реагувати на виклики ринку й технологічні зміни підвищує його життєздатність. Гнучкість управління, у свою чергу, дозволяє коригувати дії відповідно до конкретних обставин, що мінімізує ризики втрати конкурентоспроможності. Варіативність рішень відкриває перед менеджментом спектр альтернативних стратегій, що особливо цінне в умовах невизначеності й обмежених ресурсів. Синергійність управління полягає в досягненні додаткового ефекту від узгодженої роботи підрозділів і функцій, що дозволяє підвищити результативність без зростання витрат. Принцип науковості обґрунтовує необхідність використання сучасних знань, методик і технологій, що робить управлінські рішення більш

ефективними та менш інтуїтивними. Орієнтація на результативність дає змогу чітко оцінювати ефективність дій і формувати мотивацію працівників через досягнення вимірюваних цілей.

Особливо слід підкреслити, що партнерство в інноваційному управлінні створює умови для побудови стійких зв'язків з усіма учасниками бізнес-процесів, сприяє довірі, відкритості та ефективному розподілу ролей у досягненні спільних результатів. Інклюзивність є ключовим фактором соціальної сталості підприємства, адже дозволяє враховувати потреби різних груп і створювати умови для максимально повного залучення людського капіталу. Нарешті, безперервність розвитку дозволяє підприємству не лише зберігати актуальність у конкурентному середовищі, а й формувати культуру постійного вдосконалення, що є основою сталого інноваційного зростання.

Системний підхід у компетентнісному управлінні інноваційним розвитком підприємства проявляється через цілісне бачення організації як взаємопов'язаної сукупності елементів, які спільно працюють для досягнення стратегічних цілей. Основні прояви системного підходу в цьому контексті – це цілісність, ієрархічність і багаторівневість, взаємозв'язки та зворотний зв'язок, динамічність та адаптивність, спрямованість на результат (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика застосування системного підходу до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) *(джерело: власна розробка з врахуванням [1-5])*

Прояв системного підходу	Опис прояву системного підходу
1. Цілісність	Всі компоненти управління (персонал, процеси, культура, цифрові рішення) функціонують як єдина система.
2. Ієрархічність і багаторівневість	Управління реалізується на стратегічному, тактичному й операційному рівнях з чіткою взаємодією між ними.
3. Взаємозв'язки та зворотний зв'язок	Постійна передача інформації між елементами системи; система здатна до самокорекції на основі даних.
4. Динамічність та адаптивність	Підприємство реагує на зовнішні виклики (війна, цифровізація, інклюзія) через трансформацію управління.
5. Спрямованість на результат	Компетенції, процеси й культура синергійно формують інноваційний розвиток, який вимірюється через KPI.

Отже, як бачимо, системний підхід призначений забезпечити не лише структурованість і зв'язність управлінських дій, а й їхню узгодженість, повторюваність, здатність до навчання та самовдосконалення. Це дозволить підприємствам досягати сталого інноваційного розвитку в умовах складного і мінливого середовища.

У системному підході існує чимало інструментів, які є ефективними в різних сферах управління, але не всі з них підходять для компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Деякі інструменти або надто абстрактні, або орієнтовані на інші рівні системності, що знижує їхню практичну цінність у зазначеному контексті (табл. 2).

Для компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в рамках системного підходу доцільно застосовувати інструменти, які дозволяють комплексно охопити взаємопов'язані елементи організації, забезпечити зворотний зв'язок, адаптивність і розвиток. Серед основних інструментів системного підходу, які є найбільш ефективними в цьому контексті, пропонуються такі (табл. 3).

Таблиця 2 – Інструменти системного підходу, незастосовні або обмежено застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) *(джерело: власна розробка з врахуванням [6-10])*

Інструмент системного підходу	Причина невідповідності до задачі компетентнісного управління інноваціями
1. Системна динаміка (System Dynamics)	Надто абстрактний і математично складний інструмент, частіше застосовується в макроекономіці чи екології.
2. Теорія катастроф	Використовується для моделювання різких переломів у складних системах, не підходить для поступового розвитку.
3. Моделі кібернетичного регулювання (наприклад, Beer's Viable System Model)	Орієнтовані на управління саморегульованими організаціями, потребують складної адаптації до HR-контексту.
4. Фрактальний підхід до управління	Цікавий з теоретичної точки зору, але практично важко застосувати у компетентнісному управлінні.
5. Системи масового обслуговування (черги, потоки)	Більш релевантні для логістики або телекомунікацій, а не для розвитку компетенцій чи організаційної культури.

Успішне управління інноваційним розвитком передбачає добір інструментів, що максимально відповідають реаліям і цілям підприємства. Успішний вибір інструментів передбачає узгодження між стратегічним баченням, операційними потребами й можливістю вимірювання результатів.

Таблиця 3 – Інструменти системного підходу, застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП) *(джерело: власна розробка з врахуванням [4-7])*

Інструмент системного підходу	Призначення та застосування
1. Системне моделювання (System Modeling)	Побудова структурно-логічних схем і моделей взаємозв'язків між компетенціями, процесами та результатами.
2. SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін кадрового потенціалу та можливостей розвитку інноваційних компетенцій.
3. Системна діагностика	Комплексне оцінювання стану компетенцій, інноваційної культури, готовності до змін та цифрової трансформації.
4. Balanced Scorecard (BSC)	Визначення та моніторинг ключових показників результативності розвитку компетенцій в межах стратегічних цілей.
5. Карта компетенцій (Competency Map)	Візуалізація потреб в компетенціях за підрозділами й ролями для цільового навчання та рекрутингу.
6. People Analytics / HRIS	Використання даних і аналітики для управління персоналом, виявлення прогалин у компетенціях, прогнозування.
7. Матриця відповідальності RACI / ARCI	Розподіл ролей і відповідальностей у реалізації інноваційних та освітніх ініціатив у межах організації.
8. Менторингова та коучингова система	Підтримка розвитку критичних компетенцій через наставництво і зворотний зв'язок, з урахуванням потреб інклюзії.
9. Сценарне планування	Оцінка варіантів розвитку підприємства в умовах змін (війна, цифровізація) з урахуванням компетентнісного ресурсу.
10. Аудит інклюзивної культури і компетенцій	Періодична перевірка відповідності корпоративної практики принципам інклюзії, рівності, ESG та інноваційності.

Проте *вибір інструментів залежить від множини чинників*:

а) стратегічні цілі організації та рівень її зрілості у сфері управління персоналом – підприємства з розвиненою HR-інфраструктурою можуть

ефективно застосовувати аналітичні та цифрові інструменти (HRIS, People Analytics), тоді як інші потребують спрощених моделей;

б) галузева специфіка, тип інноваційної активності, доступність ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових), а також рівень цифровізації бізнес-процесів;

в) культура організації, готовність до змін і управлінська компетентність у застосуванні системних підходів;

г) тип компетенцій, які потрібно розвивати (технічні, соціальні, інноваційні), та необхідність забезпечення інклюзивності й стійкості кадрової політики.

У контексті компетентнісного управління інноваційним розвитком за системним підходом доцільність застосування інструментів залежить від типу підприємства, оскільки вони мають різну структуру персоналу, операційні пріоритети й інноваційні завдання. Це наочно демонструють табл. 4-5:

Таблиця 4 – Інструменти системного підходу, найбільш застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком (КУІРП) виробничого підприємства *(джерело: власна розробка)*

Інструмент	Опис і призначення
1. Карта компетенцій	Визначає необхідні технічні та управлінські навички для різних посад і підрозділів.
2. Системне моделювання процесів	Формалізує взаємозв'язки між виробничими функціями, компетенціями та результатами.
3. Balanced Scorecard (BSC)	Пов'язує стратегічні цілі з компетенціями персоналу та операційною ефективністю.
4. Lean-learning / Kaizen	Сприяє постійному вдосконаленню навичок працівників без відриву від виробництва.
5. People Analytics	Дозволяє аналізувати продуктивність, плинність кадрів та якість роботи змін.

У виробництві BSC природно інтегрується у стратегічне управління, особливо коли мова йде про інноваційні зміни, продуктивність, якість і розвиток технічних компетенцій. У торгівлі ж інструмент потребує суттєвої

адаптації до швидких змін, сервісної специфіки та фронтової взаємодії з клієнтами.

Таблиця 5 – Інструменти системного підходу, найбільш застосовні до компетентнісного управління інноваційним розвитком (КУІРП) торговельного підприємства *(джерело: власна розробка)*

Інструмент	Опис і призначення
1. HRIS (Human Resource Information System)	Автоматизує облік, рекрутинг, розклад змін і навчання персоналу у великих мережах.
2. Оцінювання soft skills	Використовується для перевірки комунікабельності, клієнтоорієнтованості, гнучкості.
3. RACI-матриці	Дає змогу чітко розподілити ролі між відділами продажів, логістики та сервісу.
4. KPI-система мотивації	Сприяє досягненню результатів: обсягів продажів, швидкості обслуговування тощо.
5. E-learning та менторинг	Забезпечує швидке адаптування персоналу та розвиток сервісної культури.

Як бачимо, аргументація розподілу інструментів системного підходу між виробничим та торговельним підприємством базується на відмінностях їхньої діяльності, структури персоналу, операційних процесів і типу інновацій, які вони впроваджують. Застосування «непрофільних» інструментів у відповідному типі підприємства може призвести до неефективності, перевитрат ресурсів або управлінських помилок. бібліографія у форматі списку (APA style), яка охоплює системні інструменти, релевантні або супутні компетентнісному управлінню інноваційним розвитком підприємства (табл. 6-7):

Таблиця 6 – Аргументація незастосовності для виробничих підприємств інструментів системного підходу компетентнісного управління інноваційним розвитком торговельного підприємства *(джерело: власна розробка)*

Інструмент (торгівля)	Чому не підходить виробництву	Потенційні ризики використання
1	2	3
1. HRIS (масова автоматизація)	Виробництво має меншу кількість працівників з однотипними графіками.	Надмірна витрата ресурсів на впровадження складної системи без ефекту.

Продовження табл. 6

1	2	3
2. KPI-продажі	KPI, орієнтовані на клієнтський результат, не релевантні до виробничих завдань.	Хибна мотивація: працівники орієнтуються не на якість/безпеку, а на швидкість.
3. Оцінка soft skills	На виробництві ключову роль відіграють hard skills, сертифікати, технічні знання.	Ігнорування технічної компетентності, зниження якості роботи.
4. E-learning для обслуговування	Виробничі навички часто потребують практичного навчання (on-the-job).	Недоотримання потрібних практичних навичок, формальний підхід до навчання.
5. RACI-матриці в торговельному форматі	У виробництві частіше діє чітка ієрархія, а не матрична структура.	Конфлікти між відповідальними, дублювання функцій, неефективна координація.

Таблиця 7 – Аргументація незастосовності для торговельних підприємств інструментів системного підходу компетентнісного управління інноваційним розвитком виробничого підприємства *(джерело: власна розробка)*

Інструмент (виробництво)	Чому не підходить торгівлі	Потенційні ризики використання
1. Системне моделювання процесів	У торгівлі велика варіативність поведінки клієнтів, процеси менш стандартизовані.	Необґрунтована деталізація, складність управління в динамічному середовищі.
2. Lean / Kaizen	Торгівля не має постійних циклів і технічних втрат – ключовий акцент на клієнті.	Даремне фокусування на витратах замість покращення клієнтського досвіду.
3. People Analytics (на виробництво)	Моделі поведінки клієнтів важливіші, ніж складна аналітика персоналу.	Перенавантаження аналітикою без суттєвого ефекту на ефективність.
4. Карта технічних компетенцій	У торгівлі критично важливі емоційний інтелект, гнучкість, сервісність.	Вимірювання неактуальних навичок, невідповідність очікуванням клієнтів.
5. BSC на операційні процеси	У торгівлі переважають швидкі реакції та динамічні KPI, а не стратегічні карти.	Затримка прийняття рішень, ускладнення управління в умовах ринку.

Узагальнюючи аргументацію, можна відзначити, що інструменти системного підходу КУІРП мають бути адаптовані до:

- характеру бізнесу (технічний/сервісний);
- структури персоналу (виробничий/клієнтоорієнтований);
- стратегічних і операційних цілей (стабільність/гнучкість).

Невідповідність інструменту специфіці підприємства призводить до управлінських помилок (помилковий фокус), фінансових втрат (занадто коштовні IT-рішення без віддачі), незадоволеності персоналу (неактуальні критерії оцінки їх праці). Тому вибір інструментів має ґрунтуватися на системній діагностиці потреб, структури та цілей організації.

Б. Інклюзивний базис компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства. *Інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства* – це системно організований набір принципів, підходів і типів компетенцій, що забезпечують рівний доступ працівників до розвитку, участі в інноваціях та інтеграції у трансформаційні процеси підприємства. Такий базис ґрунтується на поєднанні інклюзивності, інноваційності та компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Структуру інклюзивного базису компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства утворюють чотири складові: ціннісна, нормативна, компетентнісна та організаційно-інструментальна (рис. 1).

Рисунок 1 – Структура інклюзивного базису компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства

(*джерело: авторська розробка*)

Кожна з них виконує специфічні завдання і здійснює вплив на формування стійкої, адаптивної та інноваційно-активної системи управління персоналом з урахуванням принципів інклюзії.

1. *Ціннісна складова* відображає ключові ідеологічні орієнтири підприємства щодо інклюзивності, рівності можливостей, етичного управління та соціальної відповідальності. Її завдання полягає у формуванні культури поваги до різноманіття, просуванні принципів ESG, недискримінації та гуманістичних підходів до персоналу. Вона створює базу для підтримки інклюзивного лідерства та формує довіру до організації серед працівників із різними життєвими досвідами. Вплив ціннісної складової полягає у трансформації корпоративної культури в бік відкритості, толерантності й соціальної стійкості.

2. *Нормативна складова* визначає політики, правила, інструкції та процедури, що формалізують підходи до інклюзії у процесах управління персоналом. Завданням нормативної складової є створення зрозумілої, юридично обґрунтованої та внутрішньо узгодженої системи забезпечення рівного доступу до праці, розвитку, кар'єрного зростання для всіх категорій працівників. Вона охоплює положення про адаптацію робочих місць, етичні кодекси, антисегрегаційні принципи та механізми реагування на дискримінацію. Її вплив проявляється у мінімізації правових та репутаційних ризиків, посиленні прозорості управління і правовому захисті працівників.

3. *Компетентнісна складова* формує структуру вимог до знань, навичок, особистісних рис і поведінкових моделей, необхідних для ефективної інклюзивної та інноваційної взаємодії в організації. Її завдання – визначити та підтримувати *розвиток компетенцій чотирьох типів*:

- базових (толерантність, міжособистісна чутливість);
- функціональних (цифрові навички, командні комунікації);
- управлінських (інклюзивне лідерство, емоційний інтелект);
- інноваційних (відкритість до змін, мислення «знизу вверх»).

Вона прямо впливає на продуктивність персоналу, здатність підприємства генерувати й реалізовувати нові ідеї, ефективно включати вразливі групи до внутрішніх процесів.

4. *Організаційно-інструментальна складова* охоплює сукупність методів, інструментів, технологій та управлінських практик, за допомогою яких реалізується інклюзивна кадрова політика. До неї входять інструменти оцінювання інклюзивності (індекси доступності, KPI різноманіття), платформи для зворотного зв'язку та генерації ідей, адаптивні навчальні траєкторії, HRIS, аналітика компетенцій. Її завдання – забезпечити технологічну та операційну реалізацію інклюзивних підходів у щоденній діяльності підприємства. Вплив проявляється у зростанні ефективності HR-функцій, цифровій трансформації управління персоналом та підвищенні рівня залученості працівників з різним досвідом і потребами.

Ці компоненти утворюють *структурно-функціональний контур системи компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства.* Зокрема, ціннісна складова утворює його стратегічні основи (табл. 8), а інші – комбінуються.

Таблиця 8 – Стратегічні основи інклюзивного базису (*джерело: авторська розробка*)

Компонент	Зміст
1. Інклюзивність як стратегія	Інституційне визнання різноманіття, гендерної рівності, залучення ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів
2. Цінності ESG	Орієнтація на екологічну, соціальну та управлінську відповідальність
3. Компетентнісний підхід	Управління персоналом на основі вимірюваних, розвиткових і стратегічно важливих компетенцій
4. Інноваційна відкритість	Готовність організації включати всіх працівників до процесу генерації ідей і змін

Його структуру визначають згадані вище чотире типа компетентностей (табл. 9):

Таблиця 9 – Структура інклюзивного компетентнісного базису

Рівень компетенцій	Приклади компетенцій з інклюзивним акцентом
1. Основні (базові)	Емпатія, комунікація без упереджень, робота в мультикультурному середовищі
2. Функціональні (за ролями)	Адаптивне управління, цифрова інклюзія, антисегрегаційний рекрутинг, коучинг для вразливих груп
3. Лідерські (керівники, HR)	Інклюзивне лідерство, створення безпечного середовища, політика рівного розвитку
4. Інноваційно-трансформаційні	Генерація ідей знизу, створення інклюзивних платформ для розвитку, інтеграція в стратегію ESG

*Функції інклюзивного базису к*омпетентністного управління інноваційним розвитком підприємства полягають у:

– систематизації вимог до персоналу з урахуванням його різних стартових умов;

– усунення бар'єрів для залучення до інноваційного процесу всіх категорій персоналу;

– підтримка різноманіття як джерела нових ідей і конкурентної переваги;

– формування кадрової політики, що відповідає міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

Інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства складають:

– карти інклюзивних компетенцій;

– системи оцінювання залученості різних груп;

– інклюзивні навчальні траєкторії (e-learning, менторство);

– зворотний зв'язок і платформи участі (інноваційні майстерні, соціальні ініціативи).

За таким підходом і*нклюзивний базис компетентнісного управління – це не лише набір окремих компетенцій, а система, що пронизує всі рівні управління персоналом,* поєднуючи соціальну відповідальність, рівні можливості та інноваційний розвиток у єдину стратегічну платформу управління підприємством.

В. Структурно-логічна модель компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом. Модель такого управління мусить містити *чотири структурні частини*: теоретично-концептуальну, інструментальну, процесну та результатну (рис. 2).

Рисунок 2 – Структурно-логічна модель компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом (*джерело: авторська розробка*)

Структурні частини формуються поступово *за такими ітераціями:*

а) перша ітерація – визначення об'єктів впливу компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом *(далі – КУІРП)* (рис. 1). Ці об'єкти мають охоплюють всі елементи системи та її середовища, оскільки саме це забезпечує системну реалізацію інноваційного розвитку підприємства через компетентнісне управління.

Йдеться про такі елементи як: внутрішні (персонал, процеси, культура) та зовнішні (ринок, суспільні очікування).

Відповідно, об'єкти впливу КУІРП за системним підходом охоплюють різні рівні функціонування організації, кожен з яких пов'язаний із формуванням, використанням та розвитком компетенцій як стратегічного ресурсу. Їх можна поділити на *п'ять таких груп*:

1. Людський капітал, що формується з таким складових:

– працівники – розвиток ключових компетенцій (цифрові навички, креативність, гнучкість, критичне мислення);

– керівники – формування управлінських компетенцій в умовах змін,

інклюзії, діджиталізації;

– HR-функції – трансформація у напрямку управління компетенціями, розвитком та адаптацією персоналу.

2. Організаційні процеси характеризуються такими процесами:

– інноваційна діяльність – залучення персоналу до ініціатив «знизу», створення умов для генерації та впровадження ідей;

– управління змінами – адаптація до ESG-вимог, інклюзії, роботи з різними соціальними групами (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю);

– цифрова трансформація – впровадження HRIS, People Analytics для обґрунтованих рішень у сфері людських ресурсів.

3. Корпоративна культура, що представляє собою такі елементи:

– інклюзивне середовище – розвиток толерантності, рівного доступу, відкритості до різноманіття.

– цінності підприємства – орієнтація на соціальну відповідальність, сталість, розвиток персоналу як основи успішної інноваційної стратегії.

4. Система оцінювання та контролю, що містить:

– метрики ефективності – KPI трансформацій, динаміка адаптації нових груп, індекси інклюзивності.

– аудит політик – регулярний моніторинг відповідності управлінських дій заявленим принципам компетентнісного підходу.

– зворотний зв’язок – участь працівників у прийнятті рішень через платформи взаємодії.

5. Зовнішнє середовище, складовими якого є:

– партнери і споживачі – адаптація до запитів суспільства щодо інноваційності, етичності, соціальної відповідальності.

– нормативно-правові рамки – відповідність державній політиці щодо інклюзії, працевлаштування вразливих груп тощо.

– ринок праці – активна взаємодія з освітніми закладами, платформами навчання, залучення молоді та нових спеціалістів.

Комбінація вказаних п’ятьох груп утворює чотири блоки моделі КУІРП (рис 3.3).

КОНЦЕПТУАЛЬНА ВІЗІЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ
– визнання різноманіття як ресурсу; – орієнтація на ESG-цінності (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність); – інклюзія як частина корпоративної стратегії.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК
– перебудова HR-функцій на основі цифрових платформ (HRIS, People Analytics); – запровадження адаптивних моделей зайнятості (гібридна робота, включення ВПО, ветаранів, осіб з інвалідністю); – розвиток компетенцій майбутнього (digital, soft skills, інноваційне мислення).
ІНКЛЮЗИВНІ HR-ПРОЦЕСИ
– рекрутинг: антисегрегаційні методики, blind hiring, автоматизований підбір; – оцінка та просування: рівний доступ до зростання, менторські програми для представників вразливих груп; – навчання і розвиток: e-learning, персоналізовані траекторії розвитку, інклюзивна корпоративна академія.
ІНКЛЮЗИВНІ HR-ПРОЦЕСИ
– формування інклюзивної організаційної культури (через лідерство, цінності, комунікації); – впровадження соціальних ініціатив, зворотного зв’язку, внутрішніх коворкінгів, платформ взаємодії; – стимулювання інновацій «знизу» (ініціативність персоналу та ідей).

Рисунок 3 – Блоки моделі компетентністного управління інноваційним розвитком підприємства (*джерело: авторська розробка*)

Основними структурними компонентами моделі КУІРП:

6. Концептуальна візія та обгрунтування, яке полягає у таких аспектах:

– визнання різноманіття як ресурсу;

– орієнтація на ESG-цінності (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність);

– інклюзія як частина корпоративної стратегії.

7. Організаційно-функціональний блок, що містить такі процеси:

– перебудова HR-функцій на основі цифрових платформ (HRIS, People Analytics);

– запровадження адаптивних моделей зайнятості (гібридна робота, включення ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю);

– розвиток компетенцій майбутнього (digital, soft skills, інноваційне мислення).

8. Інклюзивні HR-процеси, а саме такі:

– рекрутинг: антисегрегаційні методики, blind hiring, автоматизований підбір;

– оцінка та просування: рівний доступ до зростання, менторські програми для представників вразливих груп;

навчання і розвиток: e-learning, персоналізовані траєкторії розвитку, інклюзивна корпоративна академія.

9. Інноваційно-культурне середовище, що полягає у такому:

– формування інклюзивної організаційної культури (через лідерство, цінності, комунікації);

– впровадження соціальних ініціатив, зворотного зв’язку, внутрішніх коворкінгів, платформ взаємодії;

– стимулювання інновацій «знизу» (ініціативність персоналу, підтримка ідей).

10. Аналітика та контроль ефективності, що визначається такими процесами:

– моніторинг інклюзивності (індекси доступності, залученості, різноманіття);

– KPI трансформації HR: динаміка адаптації нових груп, результативність інноваційних ініціатив;

– періодичний аудит інклюзивно-інноваційної політики.

Відтак, структурно-логічна модель КУІРП за системним підходом передбачає інтеграцію взаємозв'язаних елементів у межах єдиної управлінської архітектури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку через формування, підтримку та ефективне використання компетенцій персоналу (рис. 4).

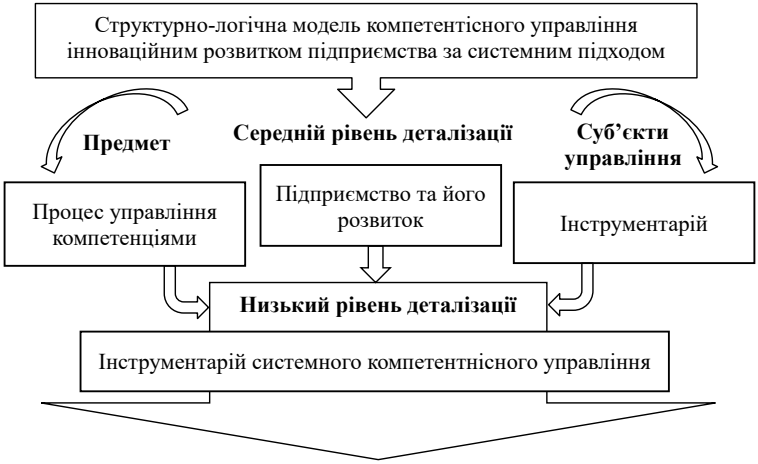


Рисунок 4 – Структурно-логічна модель компетентісного управління інноваційним розвитком підприємства за системним підходом (*джерело: авторська розробка*)

Ця модель відображає системну природу управління, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію у досягненні інноваційної динаміки підприємства.

Предметом КУІРП виступає процес формування, розвитку та використання компетенцій персоналу як ключового ресурсу інноваційного розвитку підприємства. Це охоплює управлінські дії, спрямовані на побудову

інклюзивного, адаптивного та результативного середовища, в якому компетенції стають основою інноваційної активності.

Об'єктом КУІРП є підприємство як система, що здійснює інноваційний розвиток у динамічному середовищі, інтегруючи внутрішні ресурси (людські, організаційні, технологічні) через компетентнісне управління. Підприємство розглядається не лише як економічна одиниця, а як соціотехнічна система, в якій персонал виступає джерелом змін і розвитку.

Суб'єктами КУІРП виступають:

а) керівництво підприємства, яке формує стратегію інноваційного розвитку та інституціоналізує інклюзивні принципи;

б) HR-функціонери або відділ персоналу, що відповідає за проєктування компетентнісних профілів, рекрутинг, оцінку, навчання та розвиток;

в) лінійні керівники, які здійснюють операційне управління компетенційними практиками на рівні команд;

г) працівники, які є активними учасниками процесу саморозвитку, генерації інновацій та інституціональної інклюзії;

д) зовнішні стейкхолдери (громадські організації, освітні платформи, партнери), що впливають на інклюзивну політику та наповнення компетентнісного змісту.

Інструментарій КУІРП складають, як вже вище зазначено:

– карта компетенцій – дозволяє формалізувати ключові навички та цільові рівні їх розвитку залежно від ролей;

– індекси інклюзивності та різноманіття – відстежують залучення представників різних груп до інноваційних процесів;

– balanced Scorecard (BSC) – поєднує цілі інноваційного розвитку з розвитком компетенцій і результатами діяльності;

– HRIS та People Analytics – забезпечують цифрову підтримку прийняття рішень, аналіз прогалин і прогнозування потенціалу;

– менторингові та коучингові програми – формують підтримуюче середовище для розвитку компетенцій через взаємодію;

– платформи зворотного зв'язку та інноваційної взаємодії – сприяють «руху ідей знизу» та формуванню організаційного навчання;

– системне моделювання і сценарне планування – дозволяє прогнозувати наслідки змін у компетентнісному середовищі підприємства.

Запропоновано методичні рекомендації щодо використання карт інклюзивних компетенцій на підприємствах. Їх апробувано на 5-х підприємствах Одеського регіону, у т.ч. на виробничому підприємстві ТОВ «Експедитор» (додаток А), де було оцінено два блоки компетенцій та обгрунтовано вибір кандидатів за критеріями інклюзивності. Узагальнюючи результати апробації методичних рекомендацій, можна зробити кілька важливих висновків.

Таким чином, розроблена модель втілює системний підхід, у межах якого компетенції розглядаються як механізм поєднання індивідуального потенціалу з інституційною інноваційністю, а підприємство – як відкрита, адаптивна й інклюзивна система, здатна до саморозвитку в умовах складності та невизначеності.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, № 1. P. 71–79.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 400 p.

3. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 312 p.

4. Marr B. The Four Perspectives in a Balanced Scorecard. 2021. URL: https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1806.

5. Greene A. M., Mi H. A Systems Model for Teaching Human Resource Management. Journal of Human Resources Education. 2013. Vol. 7, № 2. P. 1–11.

6. Rdiouat Y., Chroqui R., Doukkali A. Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2021. Vol. 12, № 4. P. 607–615. DOI: https://doi.org/10.14569/IJACSA.2021.0120472.

7. Aydin A. E., Kose U., Yilmaz R. M. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management. In Handbook of Research on Managing Information Systems in Developing Economies. IGI Global, 2024. DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4043-8.ch009.

8. Sterman J. D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York : McGraw-Hill Education, 2000. 1008 p.
9. Jackson S. E., Schuler R. S., Jiang K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. Academy of Management Annals. 2014. Vol. 8, № 1. P. 1–56. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335.
10. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. Boston : Pearson Education, 2019. 720 p.

2.5 Створення мережі ветеранських хабів: нові компетентності та навички як механізм адаптації і соціалізації ветеранів

Після демобілізації ветерани стикаються з викликами, які пов'язані з відсутністю побудованої системи фізичного і психологічного відновлення, ресоціалізації, освіти та перекваліфікації, доступ до системи державного управління, фінансової підтримки.

Система адаптації ветеранів є процесом, який включає наступні складові:

− фізичне відновлення: лікування травм та психосоматичних захворювань, підтримка і навчання здоровому способу життя;

− психологічне відновлення: достатня психотерапевтична допомога ветеранам, щоб вони були в змозі впоратись з наслідками стресу, депресії, тривоги, ПТСР, ризику суїцідальної поведінки; підтримка родин ветеранів,

− ресоціалізація: врахування змін у суспільстві, зміна ролей в родинах, зміна статусу "військовий" на "цивільний", "ветеран" тощо, спрощена система оформлення документів,

− освіта та перекваліфікація: перерозподіл ринку праці, запит на нові спеціальності для відбудови країни, можливість втілювати бізнес-ідеї,

− доступ до системи державного управління: можливість впливати на прийняття рішень в громаді, створення ветеранських спільнот і організацій,

− фінансова підтримка: наявність пільг, стипендії, безкоштовне навчання та лікування тощо.

Концепцією даного дослідження виступає те, що можна підвищити доступ ветеранів до якісної освіти за допомогою інструментів цифровізації.

Сьогодні діджиталізація всіх сфер суспільного життя є актуальним напрямом не лише через пандемію COVID 19, але й загалом через глобальні тренди сьогодення та загальнодержавну політику щодо вектору цифрової трансформації держави.

Сьогодні не існує загальноприйнятого визначення або процесу соціальної адаптації військовослужбовців, які були однаково використані і визнані у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Серед українських дослідників переважає розуміння процесу адаптації як, в першу чергу, пристосування до умов ринку праці шляхом професійної перепідготовки. Різні аспекти працевлаштування колишніх військовослужбовців розкриті в дослідженнях А.Л. Красильщикова [3], Абрамова Є.В. [4], О.О. Буряка і М.І. Гіневського [5]. Питанням фінансового забезпечення соціальної адаптації приділено увагу у роботі Т.Вдовиченко [6].

Слід відзначити розширення й емпіричної бази. Останнім часом було організовано декілька загальнонаціональних досліджень. Найперше було проведено у 2016 році соціологами КНУ ім. Тараса Шевченко за ініціативи Фонду ветеранів війни і учасників АТО, його результати представлено у низці публікацій [7; 8]. «Українська асоціація фахівців з подолання наслідків психотравмуючих подій» за підтримки Міжнародного Фонду «Відродження» провела дослідження «Психологічна та соціальна допомога очима ветеранів АТО [9].

Публікації організацій громадянського суспільства, включно з об’єднаннями ветеранів, як правило, містять аналіз реального стану реалізації програм з соціальної адаптації в Україні. Наприклад, в Аналітичному звіті, Громадської організації «Всеукраїнська правозахисна організація «Юридична сотня» досліджено виконання кожного напрямку та визначено стан завершеності кожного з 55 заходів офіційного Плану заходів щодо медичної,

психологічної, професійної реабілітації та соціальної адаптації учасників антитерористичної операції [20].

У лютому 2022 року було опубліковано загальнонаціональне опитування «Реінтеграція ветеранів в Україні», яке було розроблено в рамках проєкту «Зміцнення стійкості громад шляхом соціально-економічної підтримки ветеранів», що фінансується Європейським Союзом (ЄС). Якісний та кількісний компоненти дослідження було проведено в червні – жовтні 2021 року в 24 областях України та місті Києві шляхом опитування 4 286 ветеранів, включених до вибірки опитування. На додаток до зазначеної вибірки, 40 респондентів, у тому числі ветерани, члени їхніх сімей та інші ключові респонденти, взяли участь у глибинних інтерв'ю [11].

Важливе значення для розуміння природи процесу соціальної адаптації, його компонентів, цілей, основних викликів та соціальних наслідків мають роботи зарубіжних дослідників.

Так, Болгарські дослідники В. Терзієв та С. Дімітрова зосередили свое дослідження на різних моделях соціальної адаптації військовослужбовців та фактори, що впливають на рівень інституалізації цього процесу [12].

Практичне значення має робота американських вчених К. Ельнітскі, М. Фішер та К. Блевінс [13], які дослідили проблему «валідного та надійного вимірювання реінтеграції», уточнили різні концепції соціальної адаптації військовослужбовців та окреслили фактори їх вибору в реальному житті.

Культурним аспектам соціальної адаптації військовослужбовців присвячено дослідження Л. Купера, Н. Каддіка, Л. Годьєр, А. Купера, М. Фоссея [14], де вони розкрили вплив таких факторів як гендер та ідентичність, а сам процес соціальної адаптації військовослужбовців вони розглядають у контексті концепцій П. Бурдьє «габітус», «капітал» та «соціальне поле».

Е. Джонс [15] переконливо продемонстував, що підходи до соціальної адаптації та навіть фізичні і психологічні розлади, пов'язані зі службою в армії, мають міцне культурне підґрунтя. Факторам успішності процесу соціальної адаптації присвячено емпіричне дослідження американця Р. Моріна [16].

Багато уваги в зарубіжній літературі приділено вивченню та обґрунтуванню підходів, які б дозволили подолати обмеження існуючої системи соціальної адаптації. Зокрема проактивним методикам присвячено дослідження Р. Корнум, М. Меттюс та М. Селігмана [17]. Залученню ветеранів до програм адаптації та впровадженню «подібний до подібного» підходів присвячено дослідження Т. Вайта «Система приятелів: ветерани допомагають ветеранам подолати ПТСР» [18]. Важливе значення мають публікації, що містять опис діючих програм соціальної адаптації за кордоном, наприклад волонтерської програми для ветеранів «Приятель приятелю», започаткована групою військових та ветеранів Національної гвардії Мічигану спільно з Університетом Мічигану та Університетом штату Мічиган [19].

У зв'язку із воєнними діями, переведенням частини вищих навчальних закладів на більш безпечні території, вимушеною міграцією частини професорсько-викладацького складу та студентів на інші території України та за кордон, цифрові інструменти забезпечення якості дистанційної освіти стають єдиним можливим способом збереження цілісності вишів України, продовження навчального процесу.

Таким чином, в цих непростих умовах освіта залишається вагомою складовою безпеки та стабільності країни, тобто вміння користуватися різними платформами, свідомо споживати інформацію, критичне мислення сьогодні стали стратегічними для розвитку країни, особливо в умовах війни.

Навіть у період війни до мирного життя повертаються військовослужбовці, які були поранені і звільнені від військової служби. Після завершення війни велика кількість воїнів буде демобілізована иа постане питання сприяння їх адаптації до мирного життя. Вважаємо, що освіта та підвищення кваліфікації буде відігравати ключову роль в повоєнному відновленні українських територій і адаптації ветеранів до змін у технологіях і ринку праці.

Феноменологія соціальної адаптації часто вживається як синонім з іншими подібними термінами. Саме поняття соціальної адаптації не має

консенсусу щодо його використання, яке адекватно відображало б процес повернення військовослужбовців до цивільного життя. Крім соціальної адаптації, в Україні та за кордоном застосовуються інші терміни, такі як реінтеграція, перехід, реадаптація та інтеграція в громаду.

Так, за даними дослідження оцінки впливу військового досвіду та реінтеграції проведеного серед учасників АТО у 2021 році показало наступні результати: Тільки на лінії вогню люди розуміють, що важливо, а що ні (86%), участь у воєнних діях назавжди змінила життя респондента (84%), ветеранів(-ок) можуть зрозуміти лише ті, хто воював (83%), і повернення до мирного життя порушуються права ветеранів (75%) [11].

Опитування серед ветеранів щодо оцінки можливості ветеранів впливати на зміни в громаді (Південь), тобто бути інтегрованими у життя громади, показало наступне: повністю згодні – 18%, згодні – 15%, скоріше згодні – 28%, не згодні – 33%, зовсім не згодні – 7% [11].

При оцінці фундаментальних цінностей ветеранами – частка тих, хто зауважив важливість різних цінностей у своєму житті (Південь) було отримано наступні дані – сім'я (89%), особиста незалежність (60%), друзі (72%), вільний час (дозвілля) (63%), робота (65%), освіта (36%), релігія (12%), громадська діяльність (15%), політика (14%) [11].

Вищезазначені дані демонструють, що фундаментальні цінності впливають на адаптацію ветеранів до цивільного життя. Процес адаптації ветеранів до цивільного життя може супроводжуватися і зміною професійної діяльності, набуттям нових знань, умінь та навичок (Додаток Б). У даному випадку важливості набуває Кодекс законів про працю України, який визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. Згідно Статті 41 даного закону, професія (вид занять) є сукупністю близьких за трудовими функціями видів трудової діяльності, що можуть вимагати певної професійної та/або освітньої кваліфікації працівника.

При зміні професійної діяльності відбувається адаптація до нової діяльності (професійна адаптація) та до середовища, нового колективу (соціальна адаптація). Соціальну та професійну адаптацію слід розглядати взаємопов'язано.

Соціальна адаптація допомогає ветераном у проведенні аналізу життєвої ситуації, визначенні основних проблем, шляхів їх розв'язання; надання інформації з питань соціального захисту населення; навчання, формування та розвиток соціальних навичок, умінь; допомога у зміцненні/відновленні родинних та суспільно корисних зв'язків, організації денної зайнятості та дозвілля;

До професійної адаптації відносяться заходи, спрямовані на здобуття, відновлення та удосконалення професійних знань, умінь та навичок шляхом професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше ступеня (рівня) освіти, надання соціальних послуг у сфері зайнятості, підвищення професійної мобільності та конкурентоспроможності на ринку праці, забезпечення продуктивної зайнятості.

Сьогодні ветерани та внутрішньо переміщені особи (ВПО) стикаються з труднощами адаптації та соціалізації в нових умовах життя.

В країні офіційно зареєстровано 4,9 мільйона внутрішньо переміщених осіб. З них 3,6 мільйона перемістилися або повторно перемістилися після початку повномасштабної війни. З цієї кількості 2,5 мільйона не можуть повернутися до своїх домівок через зруйноване житло, активні бойові дії або тимчасову окупацію їхніх територій.

За результатами проекту UUT 6 «Цифровізація як засіб підвищення доступності вищої освіти для Українських ветеранів» 47,7% хотіли розвиватися у своїй спеціальності, 13,6% хотіли розвиватися у військовій освіті, 29,4% - хотіли побудувати власний бізнес у сфері торгівлі, 16,7% у сфері державного управління, 12,7% хотіли побудувати свій бізнес у сфері

виробництва, 8,3% – у сфері ІТ, 1,2% хотіли займатися громадською діяльністю тощо.

Відсутність необхідних компетентностей для відкриття та ведення малого бізнесу обмежує їхні можливості для економічної самостійності та інтеграції в громади.

Дієвим механізмом отримання нових компетентностей та навичок вважається спеціалізований освітній центр (хаб). Даний навчальний хаб може бути спрямований на сприяння адаптації та соціалізації ветеранів та ВПО через надання їм компетентностей, які вони зможуть використати для відкриття малого бізнесу. Це допоможе їм стати економічно незалежними, інтегруватися в громади та покращити рівень свого життя через отримання необхідних компетентностей та відкриття власної справи.

Освітній хаб надає ветеранам та ВПО спеціалізовані знання та навички, необхідні для відкриття та ведення малого бізнесу. Це дозволяє їм отримати практичні компетентності, які безпосередньо сприяють їхній економічній незалежності. Хаб сприяє соціальній інтеграції ветеранів та ВПО, допомагаючи їм стати активними членами громади через підприємницьку діяльність. Це зміцнює соціальні зв’язки та сприяє розвитку місцевої економіки. Освітній хаб створює умови для стійкого розвитку малого бізнесу, що забезпечує довгостроковий позитивний вплив на життя ветеранів та ВПО, а також на громади, в яких вони проживають.

Об’єднання в одному хабі ветеранів, в т.ч. осіб, що проходять реабілітацію (м.Одеса – це один з найбільших центрів реабілітації) на основі матеріальної бази найбільшого регіонального ВНЗ і за участі і безпосереднього контакту із фахівцями-практиками із досвідом навчання більш 2000 підприємців, на нашу думку, є не тільки оптимальним а й най успішним проектом.

Важливо частиною запропонованого механізму є партнери, яких планується залучити до реалізації проєкту.

Державний центр зайнятості – роль: надання консультацій та підтримки у працевлаштуванні, а також допомога у поданні заявок на гранти та інші форми державної підтримки.

Місцеві органи влади – роль: сприяння інтеграції ветеранів та ВПО в місцеві громади, надання інформаційної та організаційної підтримки. Залучення фахівців-практиків для проведення воркшопів щодо оподаткування та розвитку малого бізнесу.

Інститути академії наук України – роль: участь у аналізі економічної та демографічної ситуації, оцінці потреб громади у людських ресурсах).

Алгоритм роботи запропонованого механізму може бути відображено у вигляді робочого плану (табл. 1).

Таблиця 1 – Робочій план отримання нових компетентностей та навичок в процесі адаптації і соціалізації ветеранів

Ключові активності	Опис діяльності (із зазначенням кількісних та якісних показників)	Період реалізації (по місяцям)
1	2	3
Вхідний аналіз групи слухачів	Аналіз потреб аудиторії: Проведення опитувань та інтерв'ю серед ветеранів і ВПО для визначення глибини знань та навичок, які потрібні для запуску та розвитку малого бізнесу. Кількісні показники: 50–100 учасників Якісні показники: Результати анкетування – портрет слухача та опис наявних компетентностей цільової аудиторії.	Листопад
Створення програми анкетування	Створення анкет та критеріїв оцінки відповідей Проведення експертизи анкет	Листопад
Залучення ветеранів і ВПО	Розповсюдження інформації про проект через Державний центр зайнятості, Місцеві органи влади, керівників територіальних громад, волонтерські і ветеранські організації	Листопад
Проведення анкетування	Безпосереднє проведення анкетування	Листопад
Адаптація існуючих навчальних програм	Аналіз потреб аудиторії: Проведення аналізу отриманих даних щодо наявних компетентностей цільової аудиторії, визначення актуальних знань та навичок, які потрібні для запуску та розвитку	Листопад-Грудень

Продовження табл. 1

1	2	3
	малого бізнесу. Представлення аудиторії адаптованої комплексної програми. Кількісні показники: 50–100 учасників опитування (ветерани, ВПО). Якісні показники: Аналіз результатів для адаптації навчальних матеріалів відповідно до потреб цільової аудиторії.	
Розробка навчальних модулів	Створення комплексної адаптованої під портрет учасника програми, яка включає основи підприємництва, маркетингу, фінансового планування, правові аспекти ведення бізнесу, цифрові інструменти та управління ризиками, ділову іноземну (англійську) мову, імідж та етику в управлінській діяльності Кількісні показники: 7 навчальних модулів, кожен з яких триває 8–10 годин. Якісні показники: Модулі інтерактивні, з прикладами реальних бізнес-ситуацій, практичними кейсами та індивідуальними завданнями для учасників.	Листопад-Грудень
Тренінги	Проведення групових спеціалізованих тренінгів для учасників за результатами первинного аналізу компетентностей. Теми включають ознайомлення із структурою бізнес-плану, управління командою, пошук фінансування та робота з інвесторами. Кількісні показники: 7 групових зайнять протягом періоду. Кожне має залучити 30–100 учасників. Якісні показники: Учасники отримають інструменти для самостійного запуску та управління бізнесом. Після тренінгів проводяться підсумкові тести для оцінки засвоєного матеріалу.	Грудень-Січень
Проведення курсу з основ підприємницької діяльності	Забезпечити ветеранів та ВПО доступом до сучасних знань з підприємництва, що дозволить їм успішно створювати та розвивати власний бізнес. Кількісні показники: 30 – 100 учасників протягом курсу, які пройдуть навчання протягом 2 лекцій. Доступ до навчальних матеріалів 100% учасників як у форматі офлайн, так і онлайн. Якісні показники: Учасники отримають інструменти та знання, які дозволять їм самостійно створити бізнес або покращити існуючий.	Грудень
Розвиток практичних навичок для розвитку малого бізнесу	Навчити учасників основним практичним навичкам, необхідним для успішного ведення бізнесу. Кількісні показники:	Грудень

Продовження табл. 1

1	2	3
	Проведення 2 воркшопів, з кожним залученням 15–50 учасників. Всі учасники отримають навчальні матеріали з практичними завданнями. Якісні показники: Після завершення тренінгів щонайменше 70% учасників зможуть застосовувати на практиці отримані знання, такі як фінансове планування, маркетинг, управління персоналом, володіння іноземною мовою та навичками етики в управлінській діяльності	
Сучасні інформаційні технології для бізнесу та навчання	Ознайомити ветеранів і ВПО з основами сучасних інформаційних технологій для бізнесу та навчання. Кількісні показники: Проведення 1 тренінгу	Січень
Навчання сучасним маркетинговим інструментам, розвиток навичок стратегічного планування, фінансової грамотності,	Ознайомити ветеранів і ВПО з основами цифрового маркетингу, створення бренду, просування продуктів та послуг в онлайн-просторі, допомогти ветеранам та ВПО отримати знання про управління фінансами, створення бюджетів, прогнозування витрат і доходів, навчити учасників основам стратегічного планування, яке допоможе їм розробляти довгострокові бізнес-плани та ставити чіткі цілі. Кількісні показники: Проведення 1 тренінгів з цифрового маркетингу та брендінгу, стратегічного планування і фінансової грамотності. Якісні показники: Після навчання 60% учасників зможуть самостійно вести цифрові рекламні кампанії та розвивати власні бренди; після участі в тренінгах учасники зможуть розробити стратегії для розвитку власних бізнесів на 1–3 роки вперед; учасники будуть здатні самостійно складати бізнес-плани та розраховувати фінансові показники, що сприятиме підвищенню прибутковості їхнього бізнесу.	Січень
Розвиток навичок управління бізнесом та командою	Надання учасникам знання з управління персоналом, управління проектами та оптимізації бізнес-процесів. Кількісні показники: Проведення 1 тренінгу з управління бізнесом та командами; 60% учасників зможуть використати знання з управління бізнесом та командою на початку своєї справи. Якісні показники: Учасники навчаться ефективно управляти командами, приймати рішення та оптимізувати робочі процеси, що сприятиме	Січень

Продовження табл. 1

1	2	3
	підвищенню ефективності їхнього бізнесу.	
Підвищення вмотивованості до ідеї організації бізнесу	Аналіз результуючих показників цільової аудиторії: Проведення опитувань та інтерв'ю серед ветеранів і ВПО для визначення результату, знань та навичок, які потрібні для запуску та розвитку малого бізнесу. Визначення змін вмотивованості аудиторії. Кількісні показники: 30–100 учасників Якісні показники: Результати анкетування – оновлений портрет слухача та опис отриманих компетентностей цільової аудиторії. Кількісні показники: Підвищення вмотивованості до ідеї організації бізнесу на 50% від стартової. До 10% випускників мають ідею бізнесу чи розуміють особливості виробництва власної продукції. Якісні показники: Успішність учасників вимірюється за допомогою анкетування. Випускники програми позитивно ставляться до організації власного бізнесу або хочуть знайти роботу у сфері малого підприємництва протягом 3 місяців після закінчення програми.	Січень-Лютий
Надання менторської підтримки	Забезпечити учасників можливістю отримувати індивідуальні консультації та підтримку від досвідчених підприємців і бізнес-менторів. Кількісні показники: 3-5 фахівців з різних галузей, які проведуть 2 заняття та нададуть індивідуальні консультації. Якісні показники: Участь фахівців з досвідом роботи у соціальному підприємництві, зокрема, підтримці ветеранів та ВПО	Січень-Лютий
Мережування та обмін досвідом	Сприяти розвитку професійних контактів серед ветеранів, ВПО та успішних підприємців для обміну досвідом та підтримки один одного. Кількісні показники: Проведення 2 нетворкінг заходів у період програми. Щонайменше 6 взаємодій між учасниками у процесі та після завершення програми. Якісні показники: результатом буде створення активної спільноти, де ветерани і ВПО підтримуватимуть один одного у бізнесі, а також укладатимуть нові партнерства.	Січень-Лютий
Проведення анкетування	Безпосереднє проведення вихідного анкетування	Січень-Лютий

Прогнозовані результати реалізації механізму соціальної адаптації.

1. Сприяння адаптації та соціалізації ветеранів і ВПО через мале підприємництво (Допомога ветеранам і ВПО інтегруватися у нові соціальні умови через здобуття підприємницьких навичок та знань. Кількісні показники: Залучення до програми 30 – 100 учасників (ветеранів і ВПО) навчання; від 70% учасників отримають сертифікати про повне завершення навчальних курсів з підприємництва. Якісні показники: від 60% учасників відзначать поліпшення соціальних навичок та рівня впевненості в собі завдяки програмі; підвищення рівня соціалізації ветеранів і ВПО через участь у тренінгах, воркшопах та мережевих заходах. Підвищення вмотивованості до ідеї організації бізнесу на 50% від стартової. До 10% випускників мають ідею бізнесу чи розуміють особливості виробництва власної продукції.

2. Набуття компетентностей для ведення бізнесу (надати ветеранам і ВПО знання та навички для успішного управління бізнесом, від створення бізнес-плану до маркетингу та управління фінансами. Кількісні показники: Проведення 2 лекцій та 5 групових тренінгів-воркшопів для різних рівнів підготовки (початковий, середній, просунутий). 100% учасників матимуть доступ до навчальних матеріалів онлайн та офлайн. Якісні показники: від 60% учасників зможуть самостійно скласти бізнес-плани і почати процес їх реалізації.

До 10% учасників застосують отримані знання для покращення або розширення існуючих бізнесі або матимуть пророблені ідеї для їх відкриття.

3. Менторська підтримка та консультування (підтримка учасників на етапі запуску малого бізнесу через індивідуальні консультації та менторські програми). Кількісні показники: надання щонайменше 2 індивідуальних консультацій для кожного учасника програми. Залучення до менторської підтримки 3-5 досвідчених підприємців, які консультуватимуть учасників. Якісні показники: до 80% учасників позитивно оцінять якість менторської підтримки та зазначать, що вона допомогла їм у розвитку бізнесу. До 50%

учасників продовжать співпрацю з менторами після завершення програми, що сприятиме довгостроковому розвитку їхніх підприємств.

4. Розвиток підприємницької спільноти серед ветеранів та ВПО сприятиме обміну досвідом, співпраці та підтримці серед ветеранів і ВПО, які прагнуть відкрити або розвинути бізнес. Кількісні показники: проведення 2 нетворкінг заходів для учасників програми (щомісяця один захід). Створення онлайн-платформи для спілкування і обміну досвідом серед ветеранів і ВПО. Якісні показники: Бажання створення щонайменше 10 нових партнерств або бізнес-співпраць серед учасників програми. Зростання кількості активних учасників спільноти, які взаємодіють онлайн та офлайн.

Ризики реалізації проєкту.

Політичні. Заходи для зменшення: таке управління ризиками має бути забезпечене на всіх етапах підготовки проектної пропозиції та інституціоналізації підготовлених пропозицій на рівні державних інституцій, що опікуються питаннями освіти і науки. За такої умови підтримка проекту посадовцями буде по суті політичним рішенням і вираженням їхньої доброї волі до подальшої співпраці. При цьому політичний ризик проекту переміщується на рівень органів державного управління.

Організаційні. Заходи для зменшення: таке управління ризиками має бути забезпечене на всіх етапах реалізації проекту. Підготовлена проектна пропозиція є результатом багаторічної успішної діяльності ініціаторів проекту. Залучення до робочої групи експертів з академічної та неакадемічної сфер, представників партнерських організацій та органів влади, які мають досвід участі в міжнародних наукових проектах та відповідну компетенцію для ретельного планування всіх заходів, дозволить повністю усунути цей тип ризику.

Економічні, у тому числі можливість залучення додаткових ресурсів для реалізації проєкту. Заходи для зменшення: управління цим ризиком має бути забезпечене на всіх етапах реалізації проекту. Загалом, гуманітарна спрямованість проекту, орієнтована на вирішення проблем, пов'язаних із

соціальною сферою, не передбачає залежності від економічних чинників. Доповнення фінансування проекту технічними ресурсами партнерів забезпечить його реалізацію навіть у разі настання форс-мажорних обставин.

Соціальні. Заходи для зменшення: управління цими ризиками має бути забезпечене на всіх етапах реалізації проекту. Загалом, спрямованість проекту на розвиток освітнього сектору та наукових досліджень сприятиме вирішенню проблем соціальної сфери як основного критерію сталого розвитку. Це вимагає приділяти значну увагу підготовці та реалізації основних заходів, розглядаючи їх як такі, що відповідають потребам цільової групи. Постійний моніторинг та оцінка ефективності отриманих результатів дозволить зменшити вплив цього ризику.

Література

1. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://data.mva.gov.ua/

2. Двадцяте загальнонаціональне опитування. Образ ветеранів в українському суспільстві (14-16 січня 2023). Соціологічна група "Рейтинг". URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate_zagalnonac_onalne_opituvanny_ukra_na_p_d_chas_v_yni_obraz_veteran_v_v_ukra_nskomu_susp_lst.html

3. Красильщиков А. Соціальна адаптація звільнених у запас військовослужбовців (проблеми та досвід їх вирішення в Україні та зарубіжних країнах). Демографія та соціальна економіка. 2005. Т. 2. С. 117–125.

4.Абрамов Є.В. Адаптація військовослужбовців, звільнених в запас як інструмент забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Економіка і організація управління. 2016. №2 (22). С. 259-265.

5. О.О. Буряк, М.І. Гіневський Соціальна адаптація армії України до нових умов існування. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2014. № 4(41). С. 160-166.

6. Вдовиченко Т. Соціальна та професійна адаптація звільнених військовослужбовців як об’єкт фінансового забезпечення. Світ фінансів. 2017. № 1 (50). С. 166–180.

7. Берездецька Л. Особливості користування державними програмами демобілізованими учасниками АТО в українському суспільстві. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2016. Випуск 1/2 (29-30). С. 30-38.

8. Харченко О., Мраморнова О. Проблеми ветеранів антитерористичної операції на сході України. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». 2016. Том 37 С. 115-124.

9. Психологічна та соціальна допомога очима ветеранів АТО. МБФ «Відродження», Психологічна кризова служба України. URL: https://www.irf.ua/psikhologichna_ta_sotsialna_dopomoga_ochima_veteraniv_ato/.

10. Виконання Плану заходів щодо медичної, психологічної, професійної реабілітації та соціальної адаптації учасників антитерористичної операції. Київ. : ГО «Всеукр. правозахисна орг. «Юрид. сот.»., 2017. URL: https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/Analitic_Report_2017_359r.pdf

11. Реінтеграція ветеранів в Україні. Національне опитування. Київ : МОМ, Прямуємо разом, М-во у справах ветеранів України, 2022. 58 с. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/VETERANS'%20REINTEGRATION%20IN%20UKRAINE_UKR-NEW.pdf.

12. Terziev, V., Dimitrova, S. A new view on social adaptation of the military, discharged from military service in Bulgaria.. European Scientific Journal. 2014. vol. 2. URL: from https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4792/4608

13. Elnitsky C. A., Fisher M. P., Blevins C. L. Military Service Member and Veteran Reintegration: A Conceptual Analysis, Unified Definition, and Key Domains. Frontiers in Psychology. 2017. Vol. 8. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00369

14. Transition From the Military Into Civilian Life / L. Cooper et al. Armed Forces & Society. 2016. Vol. 44, no. 1. P. 156–177. URL: https://doi.org/10.1177/0095327x16675965

15. Jones E. Historical approaches to post-combat disorders. Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences. 2006. Vol. 361, no. 1468. P. 533–542. URL: https://doi.org/10.1098/rstb.2006.1814

16. Morin R. The Difficult Transition from Military to Civilian Life. Pew. Research Center. 2011. https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2011/12/The-Difficult-Transition-from-Military-to-Civilian-Life.pdf

17.Cornum R., Matthews M., Seligman M. Comprehensive Soldier Fitness. Building Resilience in a Challenging Institutional Context. American Psychologist. 2011. URL: https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-66-1-4.pdf

18. White T. The buddy system. Stanford Medicine Magazine. URL: https://stanmed.stanford.edu/the-buddy-system

19. Buddy to Buddy Volunteer Mentorship Program. SOM - State of Michigan. URL: https://www.michigan.gov/mvaa/other-benefits-and-resources/panel-state/buddy-

20. Арешонков В. Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. Т. 2, № 2. URL: https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-2-13-2

ВИСНОВКИ ДО ГЛАВИ 2

Формування інклюзивної соціальної відповідальності безпосередньо пов'язане зі змінами інституціонального змісту інноваційної політики та стратегії соціального розвитку в умовах інноваційної ризикогенної економіки.

Дослідження міжнародного та внутрішнього досвіду управління розвитком соціально-економічних відносин вказує не те, що сучасна економічна політика, зокрема в країнах ЄС та Україні, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання. Але необхідно зазначити, що загальне міжнародне визнання та активна діяльність окремих держав та

міжнародних організацій у напрямі вирішення проблем сталого розвитку не призвели до їх вирішення. Навпаки, останні десятиліття характеризуються безпрецедентним зростанням ризиків – від турбулентності глобальної економіки та політичної нестабільності до військових загроз, надшвидкого і непрогнозованого технологічного розвитку та загрозливих кліматичних змін. Ці фактори вимагають від підприємств постійної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, що обтяжує їх додатковими проблемами та збільшує ризики для їх економічної та соціальної ефективності. У відповідь на ці виклики, політичні еліти ЄС та України активно розширюють програми економічного зростання, визнаючи важливість економічної стабільності.

Процедури інструментально-цільової підтримки державною інноваційною політикою, спрямованою на подолання розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів інноваційного процесу мають формуватися на основі інтеграції соціальної відповідальності у стратегії інноваційного розвитку, що дозволяє не лише стимулювати економічне зростання, але й вирішувати актуальні соціальні проблеми. Таким чином, державна політика має виходити за межі суто економічних показників, включаючи механізми, що заохочують бізнес до соціально-відповідальних інновацій. Це може включати розробку та впровадження спеціальних програм, податкових стимулів та регуляторних рамок, які сприятимуть створенню інновацій, що позитивно впливають на суспільство в цілому.

Успішна інноваційна та соціальна політика вимагає чіткого визначення ролей та відповідальності між державними органами, науковими установами, підприємствами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Створення сприятливого нормативно-правового поля, яке стимулює інновації та одночасно враховує соціальні виклики, є ключовим аспектом. Ефективна координація та співпраця між цими акторами є запорукою синергетичного ефекту, що дозволить досягти поставлених цілей у сфері соціально-орієнтованих інновацій, використовуючи передовий міжнародний досвід для розбудови стійких інституціональних структур.

Застосування сучасних методологій моделювання, таких як системна динаміка чи економіко-математичні моделі, дозволяє оцінити вплив різних факторів (технологічний прогрес, зміни у суспільних цінностях, політичні реформи) на інституціональні трансформації. Це дає можливість розробляти сценарії розвитку інноваційної політики, враховуючи її потенційний вплив на соціальний розвиток, і, таким чином, забезпечувати прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Особливе місце у стратегії соціального розвитку України відводиться формуванню інституціонального середовища соціальної адаптації та реінтеграції ветеранів. Розробка та реалізація інноваційних програм у сферах освіти, перекваліфікації, психологічної допомоги, а також стимулювання створення нових робочих місць та розвитку соціального підприємництва, розглядається як важливий елемент всебічної підтримки ветеранів у їхньому переході до цивільного життя.

Загалом, всебічна взаємодія державних органів, суб’єктів бізнесу та громадянського суспільства, формує основу для цілісної інноваційної політики яку, у разі її підкріплення, адекватними інституційними механізмами та методами, може бути спрямована на подолання суспільних проблем, зокрема через забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та успішну реінтеграцію військовослужбовців. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до формування інноваційного потенціалу країни, що одночасно сприятиме економічному зростанню, зміцненню соціальної стабільності та національної безпеки.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У монографії представлено організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності в контексті завдань сталого розвитку та посилення національної безпеки. У відповідності до встановленої структури було сформовано та обґрунтовано теоретико-методичні узагальнення, модельні проєкції пропонованих управлінських підходів і рішень.

1. Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності вибудовується як система взаємопов'язаних інституційних, організаційних, економічних, соціальних та інноваційних інструментів, яка забезпечує гармонізацію інтересів учасників інноваційної діяльності на основі принципів сталого розвитку, інклюзивності та соціальної відповідальності, безпекоорієнтованості в умовах розриву між інноваціями та соціальною відповідальністю стейкхолдерів.

2. Метод гармонізації інтересів суб'єктів інноваційного процесу на рівні цілей сталого смарт-розвитку, викликів інноваційної економіки та потреб національної безпеки – один з ключових елементів організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності. Його зміст полягає у створенні системної взаємодії між урядом, бізнесом, наукою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами для координації зусиль, ресурсів та інноваційних рішень, спрямованих на відбудову економіки, зміцнення національної безпеки та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Одна з ефективних організаційних форм реалізації методу – еко-індустріальні кластери (парки). Вони забезпечують платформу для обміну знаннями, формування партнерських відносин, спільного вирішення проблем та реалізації інноваційних проєктів. Крім того, вони сприяють розвитку локальних економік, підвищенню їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

3. Запровадження ефективних механізмів звітності – один зі складових елементів організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності, сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри між бізнесом, державою та суспільством. Включення екологічних, соціальних та економічних аспектів у нефінансову звітність допомагає узгоджувати інноваційну діяльність із цілями сталого розвитку та сприяє збереженню ресурсів. Звітування стосовно результатів соціальної відповідальності доцільно організувати за структурою відповідних стратегічних, тактичних та оперативних інструментів управління. Зміст звітності має враховувати інформаційний запит потенційних користувачів: інвесторів, кредиторів, партнерів; власників, керівників, працівників; покупців, замовників, постачальників; державних органів, громадськості. Звітність може бути представлена в одній із трьох форм: довільній, комплексній та стандартизованій. Найбільш ефективною є стандартизована форма, оскільки вона забезпечує порівнянність між підприємствами та відповідає міжнародним вимогам (GRI, SA8000, AA1000).

4. Ефективна комунікація між усіма учасниками інноваційного процесу сприяє прискоренню розвитку технологій, інтеграції знань і ресурсів, а також забезпечує конкурентоспроможність на макро-, мезо-, мікро-рівні. Процес формування системи комунікацій між суб’єктами інноваційного процесу складається з декількох змістовних блоків, починаючи з розроблення концептуальної моделі, опису стратегічного та тактичного рівнів формування комунікацій, формалізації відповідних інструментів формування та економічного оцінювання їх результативності. Взаємодія з вищою освітою та науковими установами є ключовим елементом успішного інноваційного процесу. Для цього необхідно забезпечити ефективну комунікацію між бізнесом, державою та науковими інституціями. Ефективність комунікаційних механізмів пропонується оцінювати в контексті економічної ефективності (вплив на обсяг продажу, прибуток, частку ринку) та комунікативної ефективності (рівень довіри між суб’єктами, імідж підприємства, ділова

репутація). За результатами дослідження запропоновано каскадну модель побудови комунікаційної мережі інноваційно-активного підприємства, що передбачає адаптацію до змін у середовищі, розвиток партнерських відносин та інтеграцію в глобальний інноваційний простір.

5. Сучасна HR-система повинна не лише забезпечувати функціонування трудових процесів, а й відігравати стратегічну роль у розвитку людського капіталу як джерела конкурентних переваг. Еволюція підходів до управління персоналом це рух від адміністративного до стратегічно орієнтованого й інноваційно-гнучкого. Особлива увага потрібно приділяти сучасним викликам: цифровізації, інклюзії, формуванню гнучких форматів зайнятості, розвитку soft skills і корпоративної культури довіри. Запропоновано модель оцінювання рівня інклюзивності HR-систем за трьома блоками: соціальним, організаційним та інтелектуальним, із чітко визначеними індикаторами та критеріями. Обґрунтовано, що лише інтеграція інклюзивності, інноваційності та стратегічного підходу дозволить системі управління персоналом ефективно адаптуватися до динамічних змін і сприяти сталому розвитку підприємства.

6. Сучасна економічна політика України має євроінтеграційний вектор та спрямована на стале економічне зростання, що відображено у Національній економічній стратегії України до 2030 року. Україна імплементувала 17 Цілей Сталого Розвитку ООН до 2030 року в практику державного регулювання, економічної та соціальної політики, визначивши їх орієнтирами для розробки прогнозних та програмних документів. Аналіз міжнародного досвіду реалізації програм сталого, інноваційного розвитку показав, що уряди різних країн діють через інвестиційну та фінансову підтримку освіти і науки, підтримку освітніх програм з підготовки IT-фахівців, державне фінансування та консалтинг інноваційних страртапів, запровадження податкових пільг для інноваційних та екологічних компаній, інвестування в екологічно чисті технології, створення зон економічного розвитку з податковими пільгами, фінансування інфраструктурних проєктів, спрощення реєстрації бізнесу та процедури отримання дозволів на будівництво.

7. Стратегічний розвиток інклюзивних інновацій у контексті соціальної відповідальності орієнтований на задоволення потреб усіх верств населення, включаючи вразливі групи, а також на вирішення екологічних та соціальних проблем. Відповідний напрям діяльності потребує системної державної підтримки, а саме: створення сприятливого регуляторного середовища, надання фінансових стимулів (грантів, податкових пільг), а також підтримку науково-дослідної діяльності у цій сфері. Ефективний розвиток інклюзивних інновацій можливий лише за умови взаємодії органів державної влади з бізнесом та науковими установами. Держава має виконувати роль каталізатора, створюючи механізми для співпраці та обміну знаннями. Бізнес, у свою чергу, має інтегрувати принципи соціальної відповідальності у свої бізнес-моделі та стратегії, а також активно впроваджувати інклюзивні інновації. Громадськість повинна брати участь у визначенні пріоритетів та контролі за реалізацією інклюзивних проєктів, забезпечуючи їх відповідність суспільним потребам.

8. Підтримка малого підприємництва для учасників АТО, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, біженців та шукачів притулку є надзвичайно важливою для України, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Успішна економічна інтеграція вразливих верств населення стає можливою за умов реалізації комплексної політики підтримки, яка включає освітньо-консультативні заходи (навчальні програми та тренінги з підприємництва, цифровізації, маркетингу; менторські програми та наставництво від успішних підприємців; онлайн-платформи для самонавчання та сертифікації), фінансово-економічні заходи (гранти та субсидії для започаткування бізнесу; мікрокредитування під низькі відсотки; податкові пільги та спрощені реєстраційні процедури; краудфандингові платформи для залучення інвестицій; соціальні інвестиційні фонди для підтримки сталих бізнесів), застосування інструментів та механізмів інноваційно-технологічної підтримки (бізнес-інкубатори та технопарки, кооперативні виробничі потужності та фаблаби, програми цифрової трансформації бізнесу). Особливе значення має концепція «ветеранцентричності» у формуванні державної політики. Це

передбачає необхідність врахування унікальних потреб та досвіду ветеранів, забезпечення поваги до їхньої ролі, індивідуального підходу до надання послуг, сприяння повноцінній соціально-економічній інтеграції та комплексній медичній і психологічній реабілітації.

9. Розвиток механізмів адаптації та соціалізації ветеранів – один з основних напрямів державної соціальної політики. Система адаптації ветеранів має бути комплексною та включати фізичне відновлення, психологічне відновлення, ресоціалізацію, освіту та перекваліфікацію, доступ до системи державного управління та фінансову підтримку. Успішне вирішення частини перелічених завдань, пов'язаних з набуттям необхідних для відкриття власної справи компетентностей, отримання організаційної та фінансової підтримки, досягається в межах організації діяльності спеціалізованого, освітнього ветеранського хабу. Досвід реалізації такого проєкту на базі Національного університету «Одеська політехніка» доводить, що освітній хаб надає ветеранам та ВПО спеціалізовані знання та навички, необхідні для відкриття та ведення малого бізнесу. Це дозволяє їм отримати практичні компетентності, які безпосередньо сприяють їхній економічній незалежності. Хаб сприяє соціальній інтеграції ветеранів та ВПО, допомагаючи їм стати активними членами громади через підприємницьку діяльність.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати досліджень та апробація методик

Оцінка доцільності впровадження Balanced Scorecard та карти компетенцій для двої підприємств: ТОВ «Експедитор», ТОВ «РЕФ ХОЛОД»

Таблиця А.1 – Кейс 1. Виробниче підприємство ТОВ «Експедитор»

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	5	Ключовий	Стратегічне планування вкрай важливе для виробництва.
2. Відповідність цілям управління	5	Ключовий: компетенції / стратегія	Підходить для синхронізації інновацій і людських ресурсів.
3. Ресурсна доступність	4	Середня	Необхідна підтримка з боку фінансів і аналітики.
4. Простота інтеграції	3	Середня	Потрібно інтегрувати з виробничими KPI та ERP.
5. Гнучкість та адаптивність	4	Висока	Можна масштабувати за напрямами (якість, інновації тощо).
6. Можливість вимірювання ефекту	5	KPI передбачені	Система створена для оцінки ефективності.
7. Ризики хибного впровадження	3	Помірні	При неправильному налаштуванні – втрата орієнтирів.

Середній бал: (5+5+4+3+4+5+3)/7 = 4,14
Висновок: Доцільно впроваджувати

Таблиця А.2 – Кейс 2. Торговельне підприємство ТОВ «РЕФ-ХОЛОД»: продаж, технічне обслуговування та ремонт холодильно-опалювального обладнання

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1	2	3	4
1. Відповідність типу підприємства	3	Помірний	Не є базовим для динамічної торговельної діяльності.
2. Відповідність цілям управління	4	Стратегія / сервіс / навчання	Може бути адаптований до цілей сервісу та продуктивності.
3. Ресурсна доступність	3	Середня	Потребує технічної підтримки та інтеграції з POS.
4. Простота інтеграції	2	Складна	Труднощі з інтеграцією в багатофіліальні мережі.
5. Гнучкість та адаптивність	3	Середня	Підходить більше для менеджменту, ніж для касирів/продавців.
6. Можливість вимірювання ефекту	4	KPI передбачені	Можна вимірювати сервіс, швидкість, задоволеність клієнта.
7. Ризики хибного впровадження	4	Помірні	Можливе перевантаження менеджменту неактуальними метриками.

Середній бал: (3+4+3+2+3+4+4)/7 = 3,29

Висновок: Частково доцільно (з адаптацією)

Оцінка доцільності впровадження Карти компетенцій

Таблиця А.3 – Кейс 1. Виробниче підприємство ТОВ «Експедитор»

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	5	Ключовий	Чітке структурування технічних та управлінських навичок.
2.Відповідність цілям управління	5	Ключовий: компетенції	Покращує управління персоналом і планування навчання.
3. Ресурсна доступність	4	Середня	Потребує методичної підтримки та HR-аналітики.
4. Простота інтеграції	4	Середня	Можлива інтеграція з HR-системами та навчальними модулями.
5. Гнучкість та адаптивність	4	Висока	Може бути оновлена відповідно до змін у технологіях.
6. Можливість вимірювання ефекту	4	KPI частково передбачені	Дозволяє оцінити покриття компетенцій.
7. Ризики хибного впровадження	3	Помірні	Можливе неправильне структурування компетенцій.

Середній бал: 4,14
Висновок: Доцільно впроваджувати

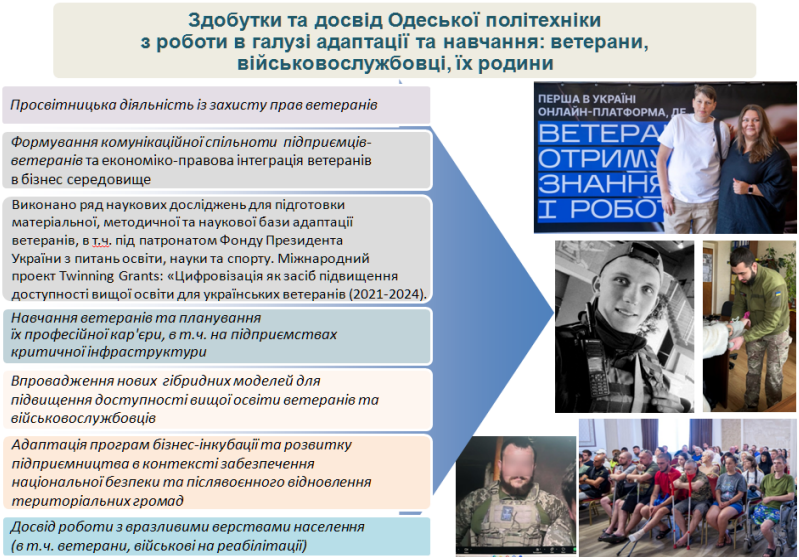
Таблиця А.4 – Кейс 2. Торговельне підприємство ТОВ «РЕФ-ХОЛОД»: продаж, технічне обслуговування та ремонт холодильно-опалювального обладнання

Критерій	Оцінка (1–5)	Варіації критерію / Вагомість впливу	Коментар / Обґрунтування
1. Відповідність типу підприємства	3	Помірний	Менш структуровані ролі, акцент на поведінкові навички.
2. Відповідність цілям управління	4	Сервіс / soft skills	Можна адаптувати для оцінки сервісної поведінки.
3. Ресурсна доступність	3	Середня	Потрібні шаблони та стандарти для сервісу.
4. Простота інтеграції	3	Середня	Можна інтегрувати з e-learning платформами.
5. Гнучкість та адаптивність	3	Середня	Потребує регулярного оновлення.
6. Можливість вимірювання ефекту	3	Частково	Не завжди легко оцифрувати поведінкові компетенції.
7. Ризики хибного впровадження	4	Помірні	Можливе формальне застосування без впливу на результат.

Середній бал: 3,29
Висновок: Частково доцільно (з адаптацією)

Додаток Б

Підтвердження спроможністі Одеської Політехніки реалізувати проєкт ветеранського хабу



Наукове видання

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

ІНКЛЮЗИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ РИЗИКОГЕННІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ І СУСПІЛЬСТВА

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 20.12.2024 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура LiberationSerif
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 15,34. Наклад 300 прим. Зам.
№ 2012/1

Надруковано з готового оригінал-макета у друкарні
«Апрель» ФОП Бондаренко М. О.
65045, м. Одеса, вул. В. Арнаутська, 60
Тел.: +38(048)7001155
info@aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02 2014