

КОНВЕРГЕНЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЕЛЕМЕНТІВ В ІНКЛЮЗИВНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ

©2024 ФЕДОТОВА І. В., НЕЧЕПУРЕНКО П. С., ШВЕДЧИКОВА А. О.

УДК 658.8:316.7
JEL: L21; M10; M12; M14

**Федотова І. В., Нечепуренко П. С., Шведчикова А. О. Конвергенція індивідуальних і організаційних елементів
в інклюзивній культурі підприємства: інноваційні та маркетингові підходи**

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з вимогами до підтримки різноманітності й інклюзивності, що вимагає комплексного підходу до конвергенції індивідуальних і організаційних елементів у корпоративній культурі. Різноманітність персоналу з різним досвідом, культурними та соціальними особливостями створює нові виклики для підприємств, зокрема в аспекті забезпечення єдності корпоративної культури, яка відповідає індивідуальним цінностям працівників і водночас підтримує стратегічні інтереси організації. Основною метою цього дослідження є виявлення шляхів конвергенції індивідуальних та організаційних елементів інклюзивної корпоративної культури підприємства через застосування інноваційних підходів і маркетингових аспектів, що сприяють посиленню інтеграції цих елементів у загальну культуру організації. У дослідженні визначено та систематизовано фактори, які впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, акцентуючи увагу на індивідуально-орієнтованих та організаційно-орієнтованих компонентах. Запропонована систематизація допомагає підприємствам краще зрозуміти, як різні елементи можуть взаємодіяти, створюючи більш інтегроване та інклюзивне робоче середовище. У статті виділено три основні рівні корпоративної культури: індивідуальний, колективний (командний) і загальноорганізаційний. Кожен із цих рівнів характеризується своїми специфічними елементами та аспектами, що відіграють значну роль у побудові інклюзивного середовища. Індивідуальний рівень включає особисті цінності та установки працівників, колективний рівень орієнтований на командну взаємодію та співпрацю, а загальноорганізаційний рівень охоплює політики та практики, які сприяють формуванню єдиної інклюзивної стратегії на рівні організації. Конвергенція між цими рівнями дозволяє побудувати більш гармонійну та інтегровану корпоративну культуру, що не лише відповідає потребам окремих працівників, а й сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Інноваційний підхід, запропонований у дослідженні, підкреслює важливість інклюзивної культури не тільки як засобу підвищення соціальної відповідальності, а й як інструменту стратегічного маркетингу, що може допомогти підприємству залучати та утримувати талановитих працівників, а також формувати позитивний імідж серед клієнтів і партнерів. Застосування маркетингових аспектів для оцінки інклюзивної культури дозволяє організаціям ефективніше позиціонувати себе на ринку, створюючи додаткову цінність для бренду та підвищуючи його привабливість.

Ключові слова: інклюзія, корпоративна культура, конвергенція, інноваційний підхід, маркетинговий аспект, інтеграція, персонал.

Рис.: 2. Бібл.: 23.

Федотова Ірина Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: irina7vf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-6675-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210234720>

Нечепуренко Павло Сергійович – здобувач ступеня доктора філософії, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: pavel.nechepurenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8142-7267>

Шведчикова Аліна Олександрівна – бакалавр, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: alinkashvedchikova@gmail.com

UDC 658.8:316.7
JEL: L21; M10; M12; M14

**Fedotova I. V., Nechepurenko P. S., Shvedchikova A. O. Convergence of Individual and Organizational Elements
in an Inclusive Enterprise Culture: The Innovative and Marketing Approaches**

In today's business environment, enterprises face demands to support diversity and inclusion, which requires a comprehensive approach to the convergence of individual and organizational elements in corporate culture. The diversity of staff with different experiences, cultural and social characteristics creates new challenges for enterprises, in particular in the aspect of ensuring the unity of the corporate culture, which corresponds to the individual values of employees and at the same time supports the strategic interests of the organization. The main aim of this study is to identify ways of convergence of individual and organizational elements of the inclusive corporate culture of the enterprise through the use of innovative approaches and marketing aspects that contribute to strengthening the integration of these elements into the overall culture of the organization. The study identifies and systematizes the factors that influence the formation of an inclusive corporate culture, focusing on individually-oriented and organizationally-oriented components. The proposed systematization helps enterprises better understand how different elements can interact, creating a more integrated and inclusive work environment. The article allocates three main levels of corporate culture: individual, collective (team), and organizational. Each of these levels is characterized by its specific elements and aspects that play a significant role in

building an inclusive environment. The individual level includes the personal values and attitudes of employees, the collective level is focused on team interaction and cooperation, and the organization-wide level covers policies and practices that contribute to the formation of a single inclusive strategy at the organizational level. Convergence between these levels allows you to build a more harmonious and integrated corporate culture, which not only meets the needs of individual employees, but also contributes to the achievement of the overall goals of the enterprise. The innovative approach proposed in the study emphasizes the importance of an inclusive culture not only as a means of increasing social responsibility, but also as a strategic marketing tool that can help an enterprise attract and retain talented employees, as well as form a positive image among customers and partners. Applying marketing aspects to evaluate an inclusive culture allows organizations to position themselves more efficiently in the market, creating additional value for the brand and increasing its attractiveness.

Keywords: inclusion, corporate culture, convergence, innovative approach, marketing aspect, integration, staff.

Fig.: 2. Bibl.: 23.

Fedotova Iryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: irina7vf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-6675-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210234720>

Nechepurenko Pavlo S. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: pavel.nechepurenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8142-7267>

Shvedchykova Alina O. – Bachelor, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: alinkashvedchikova@gmail.com

В умовах сучасного глобалізованого ринку та постійних змін у соціокультурному середовищі корпоративна культура стає одним із основних факторів, що визначають успіх організації. Зокрема, інклюзивна корпоративна культура, що сприяє залученню різних соціальних груп і врахуванню їхніх інтересів, є важливим елементом для розвитку організації і досягнення стратегічних цілей. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у цій галузі, питання про взаємодію індивідуальних та організаційних елементів інклюзивної культури залишається недостатньо вивченим.

Інклюзивність корпоративної культури передбачає адаптацію управлінських підходів до різноманіття працівників, що включає не тільки їхні культурні, гендерні та соціальні характеристики, але й створення середовища, де кожен має можливість розвиватися та відчувати себе частиною організації. Як зазначають Kartolo A. B., Kwantes C. T. [1], багато організацій на практиці залишають питання інклюзії на другому плані, зосереджуючись на традиційних управлінських практиках, що обмежує їхню здатність до адаптації та інновацій. Своєю чергою, важливість інклюзивного лідерства, яке формує організаційну культуру, що забезпечує належне відчуття приналежності кожного співпрацівника, підкреслюється в дослідженні [2].

Необхідно враховувати, що для ефективної реалізації інклюзивної культури важливо не лише інтегрувати індивідуальні елементи в організаційний контекст, але й зрозуміти, як ці елементи взаємодіють і взаємно впливають одне на одного. Особливо актуальним є дослідження конвергенції індивідуальних і організаційних факторів, що до-

зволяє зрозуміти, як різні аспекти корпоративної культури взаємодіють у створенні інклюзивного середовища. Ці питання потребують більш глибокого вивчення, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність організацій, здатність до інновацій та забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного середовища. Вивчення факторів, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, а також механізмів їх конвергенції, є важливим кроком до розробки ефективних управлінських стратегій, спрямованих на побудову корпоративних культур, які відповідають вимогам сучасного суспільства.

Інклюзивна корпоративна культура є одним із ключових аспектів сучасного управління, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, розвиток її співпрацівників та їхню залученість до досягнення спільних цілей компанії. Хоча ця тема викликає значний інтерес серед науковців, досі не існує єдиного підходу до визначення чинників, що формують інклюзивну культуру. Дослідження свідчать про різноманіття поглядів на основні фактори, які впливають на цей процес, що робить її предметом постійних наукових дискусій.

З одного боку, формування інклюзивної корпоративної культури розглядається як невід’ємна частина стратегічного управління організацією. Вчені зазначають, що цей процес сприяє залученню різноманітних працівників, стимулює їхній розвиток і в кінцевому результаті підвищує загальну ефективність компанії. Проте, попри численні дослідження в цій сфері, немає єдиного визначення конкретних чинників, що визначають формування інклюзивної корпоративної культури.

Одним із основних факторів, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, є лідерство. Як підкреслюють Hu Q., Dinev T., Hart P., Cooke D. [3], управлінське лідерство, зокрема роль вищого керівництва, має критичне значення для встановлення цінностей та поведінкових стандартів усередині організації. Лідери задають тон корпоративним цінностям, таким як співпраця, відкритість і інклюзивність, що сприяє розвитку відповідної культури. Своєю чергою, Gotsis G., Grimanis K. [4] наголошують, що стиль інклюзивного лідерства є ключовим для ефективного впровадження інклюзивних практик і підтримки різноманіття та залученості співпрацівників. Це відображено також у роботах Belias D., Koustelios A. [5], які зазначають важливість кадрової політики для підвищення задоволеності працівників, акцентуючи на тому, що корпоративна культура, яка цінує інклюзивність, позитивно впливає на лояльність і мотивацію співпрацівників.

Іншим важливим аспектом формування інклюзивної корпоративної культури є роль організаційної комунікації, яка тісно пов'язана з вибором стилю керівництва. Як зазначають Чернишова А. О. та Немченко Т. А. [6], комунікація в організації повинна бути не лише інструментом передачі інформації, але й фактором, що сприяє створенню довіри та відкритості серед працівників – основних умов для розвитку інклюзивної культури.

Що стосується кадрової політики та організаційних цінностей, то Граціотова Г. О. і Степанова А. В. [7] акцентують увагу на тому, що стратегії управління персоналом, які підтримують основні цінності організації, мають вирішальне значення для формування єдиної корпоративної культури. Вони підкреслюють, що для успішної інтеграції інклюзивності необхідно забезпечити рівні можливості для всіх співпрацівників, орієнтуючи кадрову політику на взаємоповагу та підтримку різноманітності.

Дослідження, проведене Діденко Н. В. [8], зосереджується на важливості підтримки різноманітності в робочому середовищі. Це не лише сприяє соціальній справедливості, але й підвищує рівень креативності та інноваційності в команді. Харчишина О. В. [9] додає, що залученість співпрацівників є одним із ключових показників успіху інклюзивної корпоративної культури, адже інклюзія підвищує мотивацію та ефективність працівників на робочому місці.

Останнім часом зростає увага до таких важливих аспектів, як гендерний баланс, психосоціальні фактори та підтримка різноманіття, які сприяють формуванню відкритої та рівноправної атмосфери в організаціях. Ці елементи не лише забезпечують

здорову робочу атмосферу, але й є ключовими для розвитку інклюзивної корпоративної культури.

Золотарьова О. В. [10] акцентує увагу на важливості створення чесної та відкритої атмосфери в колективі, що є основою для формування взаєморозуміння та довіри серед працівників. Це, своєю чергою, сприяє розвитку інклюзивності в корпоративному середовищі. Цимбал С. М. і Кошляк Н. О. [21] продовжують розгляд цієї теми, підкреслюючи, що забезпечення гендерної рівності в організаціях є необхідною умовою для розвитку ефективних керівних кадрів і адаптації організацій до змінюваних соціальних вимог. Вони зазначають, що гендерна рівність позитивно впливає на розвиток потенціалу працівників і на організаційну ефективність. Кірш А. [11] також звертається до проблеми гендерного балансу, підкреслюючи, що збалансовані за гендером ради директорів стимулюють розвиток інклюзивності в організаціях і підвищують ефективність управлінських рішень.

У контексті освітніх установ важливу роль відіграє підтримка інклюзивної культури, що, як зазначають Ільченко О. В., Проскурняк О. І., Яцинік А. В. [12], є необхідною умовою для впровадження інклюзивної освіти. Автори наголошують на важливості формування толерантної та взаємоповажної організаційної культури, яка сприяє розвитку комунікативних навичок серед працівників і студентів, створюючи комфортне та сприятливе середовище для всіх учасників навчального процесу.

Ще одним важливим аспектом формування інклюзивної корпоративної культури є взаємозв'язок із соціальною відповідальністю організації. Farooq O., Rupp D. E., Farooq M. [13] у своєму дослідженні вказують, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) має вагомий вплив на ідентифікацію працівників з організацією. Автори зазначають, що як зовнішні, так і внутрішні соціально відповідальні ініціативи можуть зміцнювати інклюзивну культуру, особливо коли ці ініціативи є узгодженими з культурними цінностями співпрацівників. Це підвищує рівень залученості працівників та сприяє їхній активній участі в корпоративних процесах.

Згідно з Андросовою О. Ф. [14], зовнішнє середовище, в якому функціонує організація, також суттєво впливає на формування корпоративної культури. Соціальні норми, ринкові умови та вимоги клієнтів, що змінюються, безпосередньо коригують стиль управління та корпоративні цінності. Зовнішні чинники, такі як зміни в суспільстві та на ринку, здатні стимулювати організації адаптувати свої культурні орієнтири, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати новим соціальним запитам.

Окрім досліджень, які безпосередньо стосуються інклюзивної корпоративної культури, важливо також враховувати більш загальні дослідження, що аналізують вплив різних факторів на розвиток корпоративної культури загалом. Це дозволяє розширити розуміння чинників, які формують атмосферу в організації, та врахувати багатоаспектні впливи, що сприяють її еволюції. Так, розгляд робіт, зосереджених на впливі зовнішнього середовища, гендерної рівності, соціальної відповідальності та технологічних інновацій, допомагає створити більш повну картину того, як формується корпоративна культура.

Зокрема, дослідження Бродовської О. Г. [15] аналізує адаптацію корпоративної культури до умов глобальної інклюзивної економіки. Авторка підкреслює важливість інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в корпоративну культуру для забезпечення сталого розвитку організацій. Вона зазначає, що така відповідальність сприяє підвищенню довіри до компанії та створенню позитивного іміджу серед як споживачів, так і співпрацівників.

Дослідження Дергачової В. В. та Федірко Г. А. [16] зосереджене на впливі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на розвиток корпоративної культури. Автори підкреслюють важливість створення сприятливого психологічного клімату як у самому колективі, так і у взаємодії з іншими організаціями та суспільством загалом. Як зазначено в [15; 16], зовнішні фактори, зокрема соціальні норми та ринкові вимоги, відіграють значну роль у формуванні корпоративної культури. Зовнішні впливи створюють умови для змін у внутрішніх процесах компанії, що, своєю чергою, відображається на її культурних практиках. Таким чином, комплексний підхід до вивчення факторів, що впливають на інклюзивну корпоративну культуру, вимагає інтеграції як спеціалізованих досліджень, так і більш загальних робіт, що охоплюють широкий спектр чинників, які формують корпоративну культуру загалом.

Щодо значення психосоціальних аспектів, важливим є забезпечення здорової взаємодії між працівниками, що сприяє уникненню конфліктів та підтримці ефективної взаємодії серед осіб з різним досвідом. Ronen S., Shenkar O. [17] підкреслюють необхідність адаптації корпоративної культури відповідно до національних, культурних і соціальних відмінностей, оскільки культура країни може суттєво впливати на стиль управління та корпоративні практики. Це має особливе значення для багатонаціональних компаній, де різноманітність культурних традицій і норм безпосередньо впливає на ефективність міжкультурної взаємодії та розвиток організаційних стратегій.

Не менш важливим фактором є інноваційний клімат і процеси цифровізації. Büschgens T., Bausch A., Balkin D. B. [18] акцентують увагу на тому, що інноваційний клімат, стимульований технологічними змінами та цифровими інноваціями, є основою розвитку адаптивної корпоративної культури. Вони зазначають, що швидке впровадження нових технологій дозволяє організаціям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й сприяти підтримці інклюзивної атмосфери, де особлива увага приділяється різноманітності та відкритості.

Попри численні дослідження в цій галузі, все ще існують не до кінця вирішені питання щодо вимірювання ефективності інклюзивних ініціатив. DiTomaso N., Hooijberg R. [19] відзначають, що відсутність єдиних критеріїв для визначення інклюзивності ускладнює комплексну оцінку успішності таких програм. Це вказує на необхідність розробки стандартів і методів для більш точного вимірювання результативності інклюзивних стратегій у корпоративних структурах. Перед розробкою методів для вимірювання ефективності інклюзивних ініціатив важливо спершу виділити основні групи факторів, які впливають на формування інклюзивної корпоративної культури. Тільки після ідентифікації цих факторів можна буде створити надійні критерії для оцінки результативності програм, що сприяють розвитку інклюзивного середовища в організації.

Дослідження інклюзивної корпоративної культури вказують на її багатогранність і складність, що вимагає інтеграції різноманітних аспектів. Лідерство, кадрова політика, організаційні цінності, а також зовнішні фактори, такі як соціальні норми та корпоративна відповідальність, визначають рівень інклюзивності в організаціях. Створення інклюзивного середовища не лише сприяє соціальній справедливості, а й підвищує ефективність компанії, забезпечуючи більш широкий спектр перспектив для інновацій та розвитку. Це показує важливість інклюзивних практик не лише з моральної, але й з практичної точки зору, оскільки вони можуть стати основою для успіху організації в умовах сучасної конкуренції.

Літературний аналіз свідчить, що інклюзивна корпоративна культура є не лише необхідною умовою розвитку організації, але й запорукою її конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті ключовими є гендерні аспекти, психологічні фактори та культурні різноманітності, які безпосередньо впливають на ефективність роботи колективу та залученість співпрацівників до досягнення спільних цілей. Зокрема, питання інклюзивності в корпоративних культурах потребують подальшого дослідження, оскільки наяв-

ні підходи до її складових елементів та факторів впливу не дозволяють повністю охопити комплексний характер цього явища, його багатогранність.

Аналіз факторів, що впливають на формування корпоративної культури, а також роль інклюзії в цих процесах, залишається важливими напрямками сучасного управління. Хоча багато досліджень висвітлюють вплив загальних чинників на корпоративну культуру, конкретні аспекти інклюзивності потребують додаткових наукових розробок. Проблема відсутності єдиних підходів до формування інклюзивності свідчить про необхідність створення більш комплексних і універсальних методик для визначення рівнів та елементів інклюзивної корпоративної культури в організаціях. Такі методики мають враховувати різноманітні аспекти, включно з культурними, психологічними та соціальними факторами, що впливають на залученість і мотивацію працівників. Це дозволить не лише розробити єдиний стандарт оцінювання інклюзивності, але й визначити специфічні інструменти для підтримки та розвитку інклюзивних практик, які сприятимуть стійкому розвитку організації в умовах зростаючої багатокультурності та різноманіття.

Таким чином, формування інклюзивної корпоративної культури потребує не лише інтеграції різноманітних теоретичних підходів, а й розробки нових практичних підходів для системного врахування факторів, які впливають на її становлення. Це дозволить розробити універсальніші підходи до формування інклюзивного середовища, яке буде здатне ефективно інтегрувати індивідуальні та колективні елементи, створюючи атмосферу, що підтримує різноманіття та залученість кожного співпрацівника до досягнення загальних цілей організації. Нові можливості для наукових досліджень і практичних розробок сприятимуть створенню більш ефективних і соціально відповідальних організацій.

Основною метою цього дослідження є виявлення шляхів конвергенції індивідуальних та організаційних елементів інклюзивної корпоративної культури підприємства через застосування інноваційних підходів і маркетингових аспектів, що сприяють посиленню інтеграції цих елементів у загальну культуру організації. Дослідження спрямоване на вивчення факторів, що впливають на формування інклюзивного середовища та визначення способів їх інтеграції для створення ефективної, соціально відповідальної та конкурентоспроможної корпоративної культури.

Дослідження зосереджується на розумінні того, як поєднання індивідуальних особливостей працівників (їхніх цінностей, досвіду, соціальних уподобань) з організаційними принципами (кор-

поративними цінностями, етичними стандартами, стратегічними цілями) може сприяти зміцненню інклюзивної культури. Вивчення таких аспектів допоможе розробити рекомендації для управління культурними та соціальними різноманіттями, що є важливими для сучасних підприємств, які прагнуть до підвищення своєї інноваційності та успішності на ринку.

У процесі формування інклюзивної корпоративної культури (КК) важливо систематизувати фактори, що впливають на її розвиток, а також групувати ключові елементи, які є визначальними для забезпечення інклюзивності в організації. Основна мета такої систематизації полягає у створенні інтегрованого інноваційного підходу, що дозволяє врахувати як індивідуальні, так і організаційні аспекти культури, а також визначити конвергенцію між ними.

Конвергенція індивідуальних та організаційних елементів інклюзивної КК полягає в гармонійному поєднанні особистих цінностей працівників з колективними та стратегічними установками організації. Такий підхід дозволяє створити середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість і належність до спільноти, що, своєю чергою, сприяє підвищенню мотивації, залученості та продуктивності.

Першим етапом у формуванні інклюзивної корпоративної культури є виявлення факторів, які впливають на цей процес. Внутрішні та зовнішні фактори, такі як організаційні цінності, політики управління персоналом, культура комунікації та рівень залучення працівників, створюють основу для подальшої роботи.

На наступному етапі необхідно чітко визначити та систематизувати ці фактори, виділивши їх за групами внутрішніх і зовнішніх впливів.

Внутрішні фактори впливу на культуру організації:

- 1. Організаційні цінності та місія.** Наявність чітко сформульованих цінностей, які підтримують різноманітність і рівність всередині організації.
- 2. Політика управління персоналом.** Програми та практики, спрямовані на адаптацію нових працівників, розвиток інклюзивних навичок, а також упровадження гендерної рівності та рівних можливостей.
- 3. Культура комунікацій.** Рівень відкритості та прозорості у спілкуванні, що дозволяє кожному працівнику висловлювати свої ідеї без страху дискримінації.
- 4. Лідерство та управлінські ініціативи.** Активне залучення керівництва до просування інклюзії та формування інклюзивного лідерства, яке підтримує різноманітність.

5. **Система оцінки результатів.** Методи оцінювання ефективності інклюзивних програм, які дозволяють виміряти рівень інтеграції різноманітності в корпоративну культуру.

Зовнішні фактори впливу на корпоративну культуру підприємства:

1. **Законодавчі вимоги та державна політика.** Нормативно-правові акти, що регулюють інклюзію та різноманітність на робочих місцях, включно з гендерною рівністю, правом людей з обмеженими можливостями та антикорупційними заходами.
2. **Соціальні очікування та тенденції.** Зростання уваги до питань соціальної справедливості, рівності та етики в суспільстві, що формує зовнішній тиск на підприємства для прийняття інклюзивних практик.
3. **Конкуренція та ринкові умови.** Потреба адаптувати корпоративну культуру під вимоги міжнародного бізнесу та очікування партнерів, де інклюзія може бути важливим фактором конкурентоспроможності.
4. **Технологічні зміни.** Упровадження цифрових технологій та платформ, що полегшують комунікацію та забезпечують доступ до ресурсів для різних груп працівників, включно з людьми з обмеженими можливостями.
5. **Глобалізація.** Міжнародний досвід і стандарти, що вимагають від компаній адаптації до різноманітних культур і ринкових середовищ, де інклюзія є ключовою складовою.

Ці фактори створюють базу для подальшого розвитку моделі інклюзивної корпоративної культури, де інтеграція внутрішніх і зовнішніх впливів забезпечить гармонійний розвиток організаційних процесів та маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення конвергенції індивідуальних і корпоративних інтересів.

Для ефективного формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства необхідно систематизувати фактори впливу, розподіляючи їх за функціональною роллю. Такий підхід дозволяє чітко структурувати процес аналізу, забезпечуючи комплексне впровадження змін на рівні підприємства. Визначення цих факторів та їхній розподіл на групи є першим кроком до розробки стратегії, яка сприятиме конвергенції індивідуальних та організаційних елементів.

Відповідно до цього підходу фактори запропоновано класифікувати на організаційні, маркетингові, соціокультурні, індивідуальні та технологічні.

Організаційні фактори включають такі елементи, як структура підприємства, розподіл ролей та відповідальностей, а також наявність формаль-

них політик і процедур. Важливим є вплив стилю керівництва на підтримку інклюзивних цінностей та участь керівників у просуванні таких ініціатив. Політики управління персоналом, включно з процесами найму, навчання, оцінки та мотивації, також визначають рівень інклюзії всередині організації.

Маркетингові фактори стосуються корпоративного бренду, що позиціонується як інклюзивний роботодавець, а також комунікаційних стратегій, які спрямовані на залучення різноманітних талантів. Сюди належать рекламні кампанії, PR-ініціативи та комунікація зі стейкхолдерами, зокрема клієнтами та партнерами.

Соціокультурні фактори включають суспільні норми та цінності, які впливають на ставлення до інклюзії, міжнародні стандарти та культурні традиції. Важливу роль відіграють процеси глобалізації та технологічні зміни, що впливають на забезпечення доступності та рівності у робочому середовищі.

Індивідуальні (особистісні) фактори визначаються особистісними характеристиками працівників, такими як рівень толерантності, міжкультурна компетентність, індивідуальні цінності та переконання щодо інклюзії, а також відчуття приналежності до певних соціальних груп.

Окремо варто виділити **технологічні фактори**, які включають впровадження інновацій та цифрових технологій, спрямованих на підтримку інклюзивних ініціатив, а також забезпечення доступу до ресурсів для всіх працівників, включно з особами з обмеженими можливостями.

Застосування такого підходу до систематизації факторів впливу дозволяє не лише виявити основні аспекти, що формують інклюзивну корпоративну культуру, але й інтегрувати маркетингові стратегії, які сприяють поєднанню індивідуальних та організаційних елементів, забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства.

На *рис. 1* наведено основні факторів, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, які виділені на основі аналізу іноземних та вітчизняних наукових праць [1–23].

Ці фактори є ключовими для формування інклюзивної корпоративної культури, яка сприяє підвищенню ефективності роботи організації, задоволеності співпрацівників та їхньої лояльності. Розуміння та впровадження цих факторів дозволяє створити сприятливе робоче середовище, де кожен співпрацівник може реалізувати свій потенціал незалежно від особистих характеристик. Розуміння та управління цими факторами може сприяти створенню сприятливого середовища для всіх працівників, що, своєю чергою, сприяє загальному успіху підприємства.



Рис. 1. Фактори впливу на формування корпоративної культури

Для ефективного формування моделі інклюзивної корпоративної культури підприємства необхідно застосовувати системний підхід, що передбачає поділ процесу на кілька рівнів і розгляд сукупності елементів кожного з цих рівнів. Цей підхід дозволяє комплексно аналізувати вплив як на індивідуальні аспекти, так і на організаційні та колективні процеси. Основною метою такої диференціації є забезпечення гармонійної взаємодії всіх елементів організації, що сприяє формуванню інклюзивної культури, а також ефективному впровадженню маркетингових стратегій для забезпечення цієї взаємодії.

Для побудови ефективної моделі корпоративної культури, особливо в контексті інклюзивності, слід виходити з фундаментальної ідеї: основою будь-якої культури є люди, а сама організація або підприємство створює умови для формування та розвитку цієї культури. Люди виступають носіями цінностей, переконань і поведінкових норм, які потім інтегруються в ширші організаційні процеси. Отже, корпоративна культура формується як сукупність елементів на різних рівнях, які мають глибоку взаємодію між собою.

З одного боку, індивідуальні особливості кожного працівника є вихідною точкою для формування корпоративних цінностей. Кожна людина привносить власний досвід, світогляд і особисті переконання, які впливають на загальну культуру компанії. З іншого боку, підприємство виступає як інституційна структура, яка організовує цей індивідуальний внесок у єдину систему, що функціонує на загальному рівні організації.

Це підводить до розуміння важливості системного підходу в аналізі корпоративної культури, яка складається з елементів на різних рівнях їх формування. На основі цього підходу корпоративна культура може бути систематизована за кіль-

кома рівнями, кожен з яких відображає специфіку взаємодії між працівниками та організацією.

Корпоративна культура підприємства є багаторівневою системою, що складається з різних компонентів, які можна умовно розділити на індивідуально-орієнтовані та організаційно-орієнтовані групи. Така диференціація дозволяє краще структурувати процеси впливу на корпоративну культуру та враховувати специфічні особливості кожного рівня в межах організації. З маркетингової точки зору цей підхід має важливі переваги, адже саме маркетингова складова дозволяє комплексно оцінити, як інклюзивна корпоративна культура впливає на загальне позиціонування компанії на ринку, її імідж і конкурентоспроможність.

Розгляд корпоративної культури крізь призму маркетингу є більш доцільним, ніж використання інших підходів, через те, що маркетинг спрямований на формування довгострокової цінності для компанії як усередині організації, так і на зовнішньому ринку. Зокрема, маркетингова стратегія не тільки розвиває інклюзивність серед працівників, але й дозволяє ефективно використовувати її для поліпшення взаємодії з клієнтами та партнерами, створюючи позитивний імідж організації. Інші підходи, такі як фінансовий чи адміністративний, можуть зосереджуватися на ефективності або контролі витрат, але вони не враховують безпосередній вплив корпоративної культури на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, що є ключовим завданням маркетингу.

Індивідуально-орієнтовані компоненти корпоративної культури формуються на рівні особистих переконань, цінностей і поведінкових моделей кожного працівника. З маркетингової точки зору важливо розуміти, що кожен працівник є носієм цінностей компанії, і їхня поведінка безпосередньо впливає на те, як компанія сприймається зовні.

Працівники, які поділяють інклюзивні принципи, ефективніше представляють компанію, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів і позитивну взаємодію з партнерами. Це сприяє зміцненню бренду роботодавця та підвищує лояльність споживачів.

Організаційно-орієнтована група компонентів включає процеси та структури, які формуються всередині підприємства та впливають на колективну діяльність. Проте для більш детального аналізу та розуміння механізмів взаємодії індивідуальних і колективних елементів у межах організації доцільно розділити організаційну групу на два рівні: колективний і загальноорганізаційний. На колективному рівні взаємодія між працівниками в межах відділів і команд впливає на продуктивність роботи та здатність досягати інклюзивних цілей. З маркетингового погляду ефективність командної роботи та лідерства відображається в зовнішньому іміджі компанії як організації, що підтримує різноманітність і рівні можливості для всіх своїх працівників. Це є важливим конкурентним фактором, оскільки споживачі дедалі частіше обирають компанії, що демонструють соціальну відповідальність і підтримку інклюзивності.

Загальноорганізаційний рівень корпоративної культури охоплює стратегічні ініціативи та структури, що забезпечують систематичне впровадження інклюзивних політик. Маркетинговий підхід до цього рівня дозволяє підкреслити цінність таких ініціатив не тільки для внутрішньої ефективності компанії, але й для створення її репутації як інноваційного та соціально відповідального гравця на ринку. Зовнішні комунікації стосовно успіхів у реалізації інклюзивних стратегій підсилюють позиціонування компанії як лідера у сфері соціальної відповідальності, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку взаємодії як на рівні малих груп, так і на рівні всієї організації.

На рис. 2 представлено загальні рівні та конвергенцію індивідуальних і організаційних елементів інклюзивної культури підприємства, що демонструє інноваційний підхід до їх об'єднання. Цей підхід ґрунтується на ідеї синергії, коли індивідуальні цінності, переконання та поведінкові патерни працівників інтегруються з організаційними принципами та політиками для формування єдиної інклюзивної культури. Інноваційність підходу полягає в підборі та поєднанні елементів, що враховують як особисті особливості, так і стратегічні цілі компанії, забезпечуючи злагоджену взаємодію між індивідуальним, колективним і організаційним рівнями.

Розгляд інклюзивної корпоративної культури через маркетингову призму є більш цілісним і стратегічно обґрунтованим підходом, оскільки він дозволяє не лише поліпшити внутрішні процеси, але й використовувати ці досягнення для формування позитивного зовнішнього іміджу підприємства на ринку. Таким чином, інклюзивно орієнтовану корпоративну культуру доцільно розглядати на трьох рівнях: індивідуальний рівень, колективний рівень та загальноорганізаційний рівень. Такий підхід дозволяє детальніше проаналізувати механізми формування та впровадження інклюзивних ініціатив на різних етапах функціонування підприємства.

Індивідуальний рівень включає ті елементи, що впливають на окремих працівників і їхню участь у корпоративній культурі. На цьому рівні формується сприйняття й усвідомлення особистих ролей і внесків кожного працівника в загальний розвиток організації. Маркетингові аспекти індивідуального рівня стосуються того, як організація сприймається через призму індивідуальних якостей, вкладів і мотивацій кожного працівника. Основні елементи цього рівня включають таке:

1. Індивідуальна відповідальність і внесок.

Кожен працівник відіграє важливу роль у розвитку корпоративної культури через власний професійний внесок. Відповідальність за індивідуальні результати праці та взаємодію з іншими працівниками формує внутрішнє відчуття причетності до успіху компанії. Маркетингово це відображається через персональні історії успіху, які використовуються для підсилення бренду роботодавця. Коли працівники відчують свою важливість для організації, це підвищує їх лояльність, що позитивно впливає на імідж компанії на ринку праці.

2. Мотивація та розвиток кар'єри.

Організація, яка пропонує індивідуальні програми розвитку та навчання, створює умови для професійного зростання кожного працівника. Це не лише підвищує продуктивність, але й є важливим елементом маркетингової стратегії компанії. Можливість кар'єрного зростання та навчання формує позитивний імідж компанії як прогресивного роботодавця, що приваблює таланти. Програми мотивації, які враховують індивідуальні потреби, сприяють підвищенню внутрішнього задоволення працівників, що відображається на загальній ефективності підприємства.

3. Персоналізація корпоративної культури.

Кожен працівник сприймає корпоративну культуру через власний індивідуальний до-

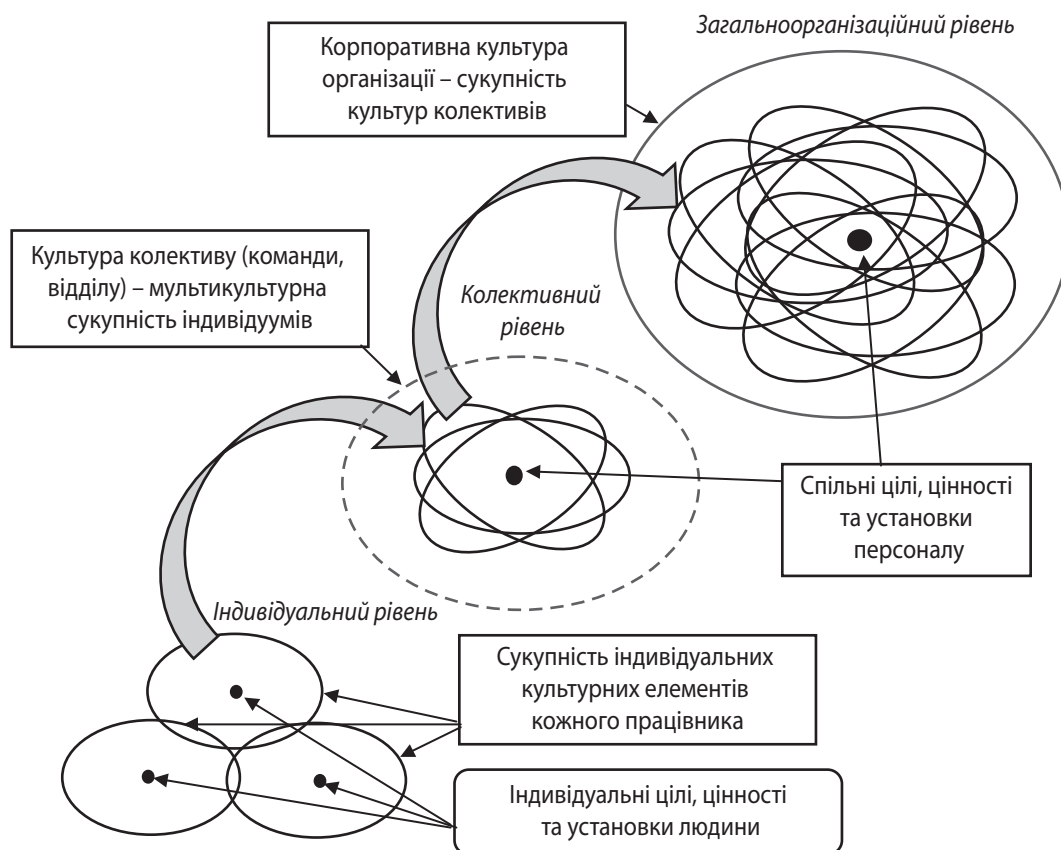


Рис. 2. Конвергенція та інтеграція індивідуальних і організаційних елементів культури підприємства

свід і цінності. Компанії, які вміють адаптувати свою культуру до потреб та інтересів працівників, створюють інклюзивне середовище, де кожен відчуває себе частиною команди. Маркетингово це проявляється через внутрішні комунікації, які підкреслюють унікальність кожного працівника та водночас демонструють зовнішнім стейкхолдерам, що організація піклується про кожного співпрацівника.

4. **Індивідуальна комунікація.** Відкрита і чесна комунікація на індивідуальному рівні важлива для побудови довіри між працівником і компанією. Коли кожен працівник має можливість висловити свої ідеї, пропозиції або занепокоєння, це підвищує їхню залученість і почуття цінності в організації. З маркетингової точки зору така форма взаємодії підтримує створення бренду, який сприймається як підтримуючий і орієнтований на своїх працівників. Це також позитивно впливає на зовнішнє сприйняття компанії, адже працівники, які відчувають підтримку, часто стають її амбасадорами на ринку.
5. **Індивідуальні досягнення.** Визнання особистих досягнень є потужним інструментом мотивації. Публічне визнання результа-

тів працівників як всередині компанії, так і зовні (наприклад, у соціальних мережах або через корпоративні комунікації), не тільки підвищує задоволеність персоналу, але й формує позитивний імідж компанії як роботодавця, який цінує своїх співпрацівників. З маркетингової точки зору історії успіху окремих працівників можуть бути ефективним інструментом для побудови репутації та залучення нових талантів.

6. **Індивідуальна адаптація та інклюзія.** Компанії, які забезпечують адаптацію нових працівників і підтримують інклюзію на індивідуальному рівні, створюють середовище, в якому кожен співпрацівник може вільно працювати та розвиватися. Це також є важливим аспектом маркетингових комунікацій, оскільки інклюзивність підвищує привабливість компанії для потенційних кандидатів і зовнішніх партнерів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підкреслює відповідальність компанії перед суспільством і ринком праці.

Таким чином, індивідуальний рівень є фундаментом для побудови ефективної корпоративної культури, яка позитивно впливає на зовнішній імідж компанії, її маркетингову стратегію та привабливість на ринку.

Колективний рівень в управлінні інклюзивною корпоративною культурою зосереджує увагу на груповій взаємодії всередині компанії, зокрема в межах відділів, команд і робочих груп. З маркетингової точки зору цей рівень впливає на формування корпоративного іміджу та підвищення загальної продуктивності підприємства. Основні елементи колективного рівня спрямовані на те, як внутрішні групи співпрацюють для досягнення інклюзивних цілей, і як ці процеси відображаються на позиціонуванні компанії на ринку.

1. **Командне лідерство.** Ефективне командне лідерство є ключовим елементом на колективному рівні. Лідери не лише направляють команди на досягнення інклюзивних цілей, але й створюють середовище для активної співпраці та розвитку. З маркетингової точки зору сильні лідерські навички всередині колективу позитивно впливають на продуктивність команди, що може бути використано для підсилення зовнішнього іміджу компанії. Впровадження програм розвитку лідерських якостей, які підкреслюють важливість інклюзивності, також поліпшує конкурентоспроможність компанії на ринку праці, залучаючи талановитих працівників.
2. **Комунікація в межах колективу.** Налагодження відкритої та ефективної комунікації між членами команди є важливим фактором формування інклюзивної корпоративної культури. Відкрита комунікація дозволяє уникати конфліктів, підвищує рівень співпраці та забезпечує кращий обмін ідеями. З маркетингової точки зору внутрішня комунікація безпосередньо впливає на якість зовнішньої взаємодії з клієнтами. Коли команда працює злагоджено та ефективно комунікує, це поліпшує рівень обслуговування клієнтів, сприяючи зростанню довіри та позитивного сприйняття компанії з боку зовнішніх стейкхолдерів.
3. **Спільні цінності та норми.** Важливим елементом колективного рівня є створення та підтримка спільних цінностей і норм, які відображають інклюзивність і рівність. Коли колектив поділяє однакові принципи, це допомагає забезпечити єдність у досягненні загальних цілей компанії. З маркетингової точки зору такі колективні цінності стають невід'ємною частиною корпоративного бренду, що може бути комуніковано зовнішнім партнерам і клієнтам як частина загальної стратегії соціальної відповідальності. Це підсилює позитивний імідж компанії як місця, де цінуються різноманітність і рівність.
4. **Розвиток командних компетенцій.** Колективна участь у навчальних і мотиваційних програмах сприяє розвитку професійних і соціальних навичок, необхідних для ефектivelyї взаємодії в інклюзивному середовищі. Підвищення кваліфікації членів команди, особливо в питаннях інклюзивності, не лише підвищує продуктивність, але й підсилює зовнішнє сприйняття компанії як інноваційного та соціально відповідального роботодавця. З маркетингової точки зору такі ініціативи можуть використовуватись у комунікаціях для залучення нових талантів та зміцнення бренду роботодавця.
5. **Залучення працівників у колективні ініціативи.** Колективний рівень управління передбачає активне залучення працівників до ініціатив, спрямованих на зміцнення інклюзивності. Залучення до спільних проєктів і програм, де враховуються інтереси всіх членів команди, поліпшує командний дух і формує відчуття належності до єдиного цілого. З маркетингової точки зору такі ініціативи можуть бути частиною зовнішніх комунікацій, що підкреслюють корпоративну культуру компанії, спрямовану на підтримку різноманітності та інклюзивності.
6. **Технологічні рішення для підтримки колективної взаємодії.** Використання цифрових технологій для оптимізації колективної роботи також відіграє важливу роль у забезпеченні інклюзивності на цьому рівні. Впровадження інструментів, що полегшують співпрацю в командах і робочих групах, забезпечує рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх працівників, незалежно від їхніх особистих або професійних особливостей. Це підвищує ефективність роботи команди та водночас поліпшує зовнішнє сприйняття компанії як інноваційного гравця на ринку.
7. **Колективна відповідальність.** Важливим аспектом на колективному рівні є розвиток почуття відповідальності за спільні результати роботи. Коли кожен член команди усвідомлює свій внесок у загальні досягнення, це сприяє згуртованості та підвищує ефективність. З маркетингової точки зору організація, в якій відповідальність розподіляється рівномірно серед колективу, будує репутацію компанії із сильними внутрішніми зв'язками та високим рівнем довіри, що може залучити нових клієнтів і партнерів.
8. **Підтримка індивідуальних особливостей у колективі.** Важливою складовою колек-

тивного рівня є визнання та врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного члена команди. Це може стосуватися різних аспектів – від робочого графіка до особистих професійних цілей. Коли працівники відчувають, що їх унікальність цінується, це зміцнює колективний дух і стимулює творчий потенціал команди. З маркетингової точки зору підтримка індивідуальності сприяє формуванню позитивного корпоративного бренду, який підкреслює цінність різноманітності та інклюзивності.

Таким чином, колективний рівень формування інклюзивної корпоративної культури є важливим аспектом маркетингової стратегії компанії. Він не лише підвищує внутрішню ефективність роботи, але й значно впливає на репутацію компанії на ринку, її привабливість для клієнтів та потенційних працівників.

Загальноорганізаційний рівень формування корпоративної культури охоплює всю компанію та стосується стратегічних рішень, які спрямовані на створення єдиного підходу до управління інклюзивністю та різноманітністю в організації. Це рівень, на якому приймаються рішення, що впливають не лише на внутрішню культуру підприємства, але й на його репутацію серед зовнішніх стейкхолдерів. Розглянемо ключові елементи цього рівня з позиції маркетингового підходу:

- 1. Корпоративний бренд.** Позиціонування компанії як організації з високим рівнем інклюзивності стає важливим компонентом маркетингової стратегії. Воно впливає на те, як компанію сприймають клієнти, партнери та суспільство в цілому. Формування бренду, який підкреслює різноманітність і інклюзію, дозволяє компанії виділитися на ринку, посилюючи свою конкурентну перевагу. Цей елемент особливо важливий у контексті сучасних вимог до етичного та соціально відповідального бізнесу. Позитивний імідж інклюзивної компанії сприяє залученню не лише кваліфікованих працівників, але й лояльних клієнтів, що підвищує довготривалу стійкість бізнесу.
- 2. Стратегічне управління.** На рівні загальної організації важливим є планування та впровадження стратегій, що підтримують інклюзивні ініціативи. Це включає розробку політик щодо залучення, розвитку й утримання працівників із різними культурними та соціальними особливостями. З точки зору маркетингу такі стратегічні ініціативи мають бути частиною комуніка-

ційної стратегії компанії. Організація може активно просувати свої інклюзивні практики через різні канали, що підвищує її репутацію серед стейкхолдерів та демонструє її соціальну відповідальність.

- 3. Технологічна підтримка інклюзії.** Впровадження цифрових технологій на загальноорганізаційному рівні сприяє створенню доступного середовища для всіх працівників, зокрема для осіб з обмеженими можливостями. Забезпечення доступності інструментів і ресурсів для всіх категорій співпрацівників підвищує ефективність роботи та є ключовим фактором у створенні інклюзивного робочого середовища. З маркетингової точки зору це дозволяє позиціонувати компанію як сучасну, технологічно прогресивну та соціально відповідальну організацію, що позитивно впливає на її імідж як серед працівників, так і зовнішніх зацікавлених сторін.
- 4. Організаційний розвиток.** Цей елемент включає структурні та стратегічні аспекти, які сприяють розвитку підприємства в напрямку інклюзії та різноманітності. Ефективний розвиток організації передбачає впровадження систем і процесів, що підтримують принципи рівності та залученості. Це також включає створення стратегічних програм навчання та підвищення кваліфікації працівників у контексті інклюзії.
- 5. Соціальна відповідальність.** Загальноорганізаційний рівень також включає елементи корпоративної соціальної відповідальності, які впливають на загальне сприйняття компанії з боку суспільства. Важливо, щоб організація не лише декларувала, але й активно впроваджувала інклюзивні ініціативи та етичні стандарти у своїй діяльності. Відповідні дії, спрямовані на підтримку різноманітності та соціальної відповідальності, можуть бути частиною маркетингових кампаній, що підсилюють зв'язок між брендом і соціально відповідальним підходом.
- 6. Комунікація.** Важливим елементом загальноорганізаційного рівня є внутрішня та зовнішня комунікація. Маркетингові підходи до управління корпоративною культурою передбачають не лише розвиток ефективних каналів комунікації всередині організації, але й активне просування зовнішньої комунікації, яка висвітлює інклюзивні досягнення підприємства. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як серед працівників, так і зовнішніх стейкхолдерів, підкреслюючи її роль у соціально значущих ініціативах.

7. **Мотиваційна система.** Ефективна мотиваційна система, яка включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відіграє вирішальну роль у створенні лояльності працівників. Врахування індивідуальних потреб і досягнень працівників не тільки підвищує їхню ефективність, але й формує позитивний образ роботодавця. З маркетингової точки зору компанії, які впроваджують персоналізовані мотиваційні підходи, підвищують свою привабливість на ринку праці.
8. **Мультикультурність.** Прийняття та просування мультикультурності як цінності компанії підвищує її репутацію на глобальному ринку. Створення інклюзивного середовища, в якому люди різних культур і національностей можуть комфортно співпрацювати, стає важливим фактором для міжнародного розвитку компанії. Це не лише підвищує продуктивність, але й дозволяє організації позиціонувати себе як відкритою та прогресивною роботодавцю.
9. **Етика та прозорість.** Формування культури етичності та прозорості в компанії впливає на довіру як працівників, так і зовнішніх партнерів. Це особливо важливо в умовах сучасного ринку, де компанії, що підтримують відкритість і справедливість у своїй діяльності, набувають кращого іміджу та стають більш привабливими для клієнтів і потенційних співпрацівників.
10. **Підтримка різноманіття через освітні програми.** Організація програм підвищення кваліфікації для різних категорій працівників, зокрема для представників меншин або людей з особливими потребами, є важливим елементом корпоративної культури. З маркетингової точки зору це підвищує репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця, що піклується про професійний розвиток своїх співпрацівників.

Загальноорганізаційний рівень формування корпоративної культури є ключовим для побудови цілісної інклюзивної стратегії, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Такий поділ дозволяє структурувати елементи корпоративної культури відповідно до їхньої ролі, взаємозв'язків та впливу на організаційні процеси, що надає комплексного підходу до впровадження інклюзивної культури.

Таким чином, кожен із трьох рівнів – індивідуальний, колективний і загальноорганізаційний – відіграє важливу роль у формуванні інклюзивної корпоративної культури. Синергетична взаємодія

між цими рівнями, підтримана маркетинговими стратегіями, сприяє конвергенції індивідуальних та організаційних елементів, що дозволяє підприємству досягти високого рівня конкурентоспроможності та стати лідером у галузі корпоративної соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У роботі було запропоновано та систематизовано фактори, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, з акцентом на її індивідуально-орієнтовані та організаційно-орієнтовані компоненти. Це дослідження дозволило виокремити три ключові рівні корпоративної культури підприємства: індивідуальний, колективний (командний) і загальноорганізаційний. Кожен із цих рівнів має власні характеристики та елементи, які відіграють важливу роль у побудові інклюзивної корпоративної культури. Результати підтверджують важливість урахування багаторівневих факторів впливу на інклюзивність корпоративної культури, що включають індивідуальні переконання та поведінкові аспекти працівників, які конвергують із колективними та організаційними цілями та цінностями. Така конвергенція створює підґрунтя для ефективнішої взаємодії, сприяє залученню різних соціальних груп і формуванню позитивної робочої атмосфери.

Інноваційний підхід, запропонований у цьому дослідженні, демонструє, що інклюзивна корпоративна культура може стати не тільки інструментом для поліпшення соціальної відповідальності підприємства, але й важливим фактором конкурентоспроможності. Врахування маркетингових аспектів інклюзивної культури дозволяє ефективніше позиціонувати організацію на ринку, приваблюючи як талановитих працівників, так і лояльних клієнтів.

Таким чином, результати цього дослідження мають значний практичний потенціал для впровадження в корпоративну культуру організацій, які прагнуть створити інклюзивне середовище, що одночасно задовольняє особисті потреби працівників і відповідає стратегічним інтересам підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Kartolo A. B., Kwantes C. T. Organizational culture, perceived societal and organizational discrimination. *Equality, Diversity and Inclusion*. 2019. Vol. 38, Iss. 6. P. 602–618.
DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2018-0191>
2. Randel A. E., Galvin B. M., Shore L. M. et al. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, Iss. 2. P. 190–203.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

3. Hu Q., Dinev T., Hart P., Cooke D. Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture. *Decision Sciences*. 2012. Vol. 43. Iss. 4. P. 615–660.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>
4. Gotsis G., Grimani K. Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*. 2016. Vol. 37. No. 2. P. 241–264.
DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0107>
5. Belias D., Koustelios A. Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*. 2014. Vol. 4. No. 2. P. 132–149. URL: https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review
6. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 17. С. 328–330. URL: https://kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
7. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету / Economic Journal Odesa Polytechnic University*. 2021. № 2. С. 25–33.
DOI: 10.5281/zenodo.4954958
8. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206–207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf
9. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
10. Золотарьова О. В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його застосування вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
11. Kirsch A. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29. Iss. 2. P. 346–364.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
12. Ільченко О. В., Проскурняк О. І., Яцинік А. В. Організаційна культура педагога як запорука успішності професійної діяльності в умовах впровадження інклюзивної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 74. Т. 1. С. 86–91.
DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.74-1.16>
13. Farooq O., Rupp D. E., Farooq M. The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*. 2016. Vol. 60. No. 3. P. 954–978.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
14. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5. С. 22–34. URL: http://www.easterneuropebm.in.ua/journal/10_2017/28.pdf
15. Бродовська О. Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 343 с.
16. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 272–279. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/935ee1ae-a20d-424d-a8b4-082578ee-2a9f/content>
17. Ronen S., Shenkar O. Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*. 2013. Vol. 44. No. 9. P. 867–897.
DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.42>
18. Büschgens T., Bausch A., Balkin D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30. Iss. 4. P. 763–781.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
19. DiTomaso N., Hooijberg R. Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*. 1996. Vol. 7. Iss. 2. P. 163–187.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90039-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90039-9)
20. Pless N., Maak T. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 54. No. 2. P. 129–147.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
21. Цимбал С. М., Кошляк Н. О. Гендерний баланс як інклюзивна складова у формуванні керівних кадрів підприємства. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 4–5 жовтня 2018 р.)*. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. С. 91–93. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31474/Tsymbal%20S%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. Stevens F. G., Plaut V. C., Sanchez-Burks J. Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2008. Vol. 44. Iss. 1. P. 116–133.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
23. Bilimoria D., Joy S., Liang X. F. Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*. 2008. Vol. 47. Iss. 3. P. 423–441.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20225>

REFERENCES

- Androsova, O. F. "Suchasnyi naukovyi pidkhdid do formuvannia struktury, vydiv i funksiiv korporativnoi kultury na pidpriemstvakh" [Modern Scientific Approach to Forming Structure, Species and Functions of Corporate Culture at Enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 5 (2017): 22-34. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/28.pdf
- Belias, D., and Koustelios, A. "Organizational culture and job satisfaction: A review". *International Review of Management and Marketing*, vol. 4, no. 2 (2014): 132-149. https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review
- Bilimoria, D., Joy, S., and Liang, X. F. "Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering". *Human Resource Management*, vol. 47, no. 3 (2008): 423-441. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20225>
- Brodovska, O. H. *Hlobalna inkluzivna ekonomika v umovakh novitnikh transformatsiinykh vyklykiv* [Global Inclusive Economy in the Conditions of the Latest Transformational Challenges]. Ternopil: ZUNU, 2023.
- Buschgens, T., Bausch, A., and Balkin, D. B. "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, no. 4 (2013): 763-781. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Chernyshova, A. O., and Nemchenko, T. A. "Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii" [Some Aspects of the Organization's Corporate Culture]. *Naukovi pratsi KNTU. Seriya «Ekonomichni nauky»*, iss. 17 (2010): 328-330. https://kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
- Derhachova, V. V., and Fedirko, H. A. "Osoblyvosti formuvannia korporativnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy" [Features of Forming Corporate Culture on Enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 15 (2018): 272-279. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/935ee1ae-a20d-424d-a8b4-082578ee-2a9f/content>
- Didenko, N. V. "Formuvannia mekhanizmu orhanizatsiinoi kultury" [Formation Mechanism of Organizational Culture]. *Biznes Inform*, no. 6 (2012): 206-207. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf
- DiTomaso, N., and Hooijberg, R. "Diversity and the demands of leadership". *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no. 2 (1996): 163-187. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90039-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90039-9)
- Farooq, O., Rupp, D. E., and Farooq, M. "The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations". *Academy of Management Journal*, vol. 60, no. 3 (2016): 954-978. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Gotsis, G., and Grimani, K. "Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward". *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no. 2 (2016): 241-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0107>
- Hratsiotova, H. O., and Stepanova, A. V. "Metody formuvannia ta udoskonalennia korporativnoi kultury na derzhavnykh pidpriemstvakh" [Methods for Forming and Improving Corporate Culture at Public Enterprises]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu / Economic Journal Odesa Polytechnic University*, no. 2 (2021): 25-33. DOI: [10.5281/zenodo.4954958](https://doi.org/10.5281/zenodo.4954958)
- Hu, Q. et al. "Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture". *Decision Sciences*, vol. 43, no. 4 (2012): 615-660. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>
- Ilchenko, O. V., Proskurniak, O. I., and Yatsynik, A. V. "Orhanizatsiina kultura pedahoha yak zaporuka uspishnosti profesiinoi diialnosti v umovakh vprovadzhennia inkluzivnoi osvity" [Organizational Culture of a Teacher as a Guarantee of Successful Professional Activity in the Conditions of Implementation of Inclusive Education]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, vol. 1, no. 74 (2021): 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.74-1.16>
- Kartolo, A. B., and Kwantes, C. T. "Organizational culture, perceived societal and organizational discrimination". *Equality, Diversity and Inclusion*, vol. 38, no. 6 (2019): 602-618. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2018-0191>
- Kharchyshyna, O. V. *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Formation of Organizational Culture in the Management System of Food Industry Enterprises]. Zhytomyr: Vyd-vo Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu im. I. Franka, 2011.
- Kirsch, A. "The gender composition of corporate boards: A review and research agenda". *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 2 (2018): 346-364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Pless, N., and Maak, T. "Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice". *Journal of Business Ethics*, vol. 54, no. 2 (2004): 129-147. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Randel, A. E. et al. "Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness". *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2 (2018): 190-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Ronen, S., and Shenkar, O. "Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications". *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 1 (2004): 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.0011111>

nal of International Business Studies, vol. 44, no. 9 (2013): 867-897.

DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.42>

Stevens, F. G., Plaut, V. C., and Sanchez-Burks, J. "Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no. 1 (2008): 116-133.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Tsymbal, S. M., and Koshliak, N. O. "Hendernyi balans yak inkliuzyvna skladova u formuvanni kerivnykh kadriv pidpriemstva" [Gender Balance as an Inclusive Component in the Formation of Management

Personnel of the Enterprise]. *Heneruvannia innovatsii inkliuzyvnoho rozvytku: natsionalnyi, rehionalnyi, mizhnarodnyi vymir* (2018): 91-93. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31474/Tsymbal%20S%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zolotarova, O. V. "Zarubizhnyi dosvid formuvannia korporativnoi kultury ta mozhlyvosti yoho zastosuvannia vitchyznianym biznesom" [Foreign Experience of Forming Corporate Culture and Possibility of its Adaptation by a Domestic Business]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2017). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>

УДК 338.24

JEL: G18; I38; M14; O35

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>

ХОЛІСТИЧНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

©2024 КРАВЕЦЬ К. О.

УДК 338.24

JEL: G18; I38; M14; O35

Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці

У статті розвинуто теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. Актуальність цього напрямку дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових можливостей вирішення глобальних соціально-економічних проблем в умовах гібридних загроз. Доведено, що сучасні загрози та шоки спричиняють постійні зміни, які вимагають адаптації стратегії розвитку підприємств до зовнішніх викликів для забезпечення стійкості та реалізації нових можливостей. У статті виокремлено періоди еволюції теорії інклюзивності економіки. За результатами аналізу еволюції принципів інклюзивної економіки встановлено зміну ключових орієнтирів, зумовлених впливом глобальних трансформаційних процесів. Основними драйверами, що визначають пріоритети розвитку підприємств, означено такі: людиноцентричність; технологізація; ефективність та ощадливість; партнерство та співпраця; прозорість економічної діяльності. Інклюзивність з бажаного принципу перетворилася на стратегічний пріоритет розвитку підприємств. Підприємства перейшли від моделі, орієнтованої переважно на прибуток, до інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність. З урахуванням виокремлених драйверів запропоновано модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. Запропонована модель заснована на гармонійному поєднанні інклюзивності як пріоритету орієнтації на людей, інновацій, імплементації принципів стійкого розвитку, довгострокових взаємовідносин між стейкхолдерами, що забезпечують баланс інтересів на основі створення цінності для всіх зацікавлених сторін (працівників, споживачів, партнерів), включно із суспільством і навколишнім середовищем. Запропонована холістична модель розвитку підприємства може розглядатися в подальших наукових розвідках як підґрунтя розроблення нових концептуальних засад формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці.

Ключові слова: інклюзивна економіка, стратегія розвитку, людиноцентричність, партнерство, підприємства, відповідальність.

Рис.: 2. Бібл.: 24.

Кравець Кирило Олександрович – аспірант кафедри міжнародної економіки та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kkrav3ts@gmail.com

UDC 338.24

JEL: G18; I38; M14; O35

Kravets K. O. A Holistic Model of Enterprise Development Strategy in an Inclusive Economy

The article develops the theoretical foundations of the formation of a strategy for the development of enterprise in an inclusive economy. The relevance of this area of research is due to the need to find new opportunities to solve global socioeconomic problems in the context of hybrid threats. It is proved that modern threats and shocks cause constant changes that require adaptation of the enterprise development strategy to external challenges to ensure resilience and realize new opportunities. The article highlights the periods of evolution of the theory of inclusiveness of the economy. According to the results of the analysis of the evolution of the principles of an inclusive economy, a change in key benchmarks due to the impact of global transformation processes is determined. The main drivers that determine the priorities of enterprise development are the following: human-centeredness; technologization; efficiency and thrift; partnership and cooperation; transparency of economic activity. Inclusivity has turned from a desirable principle into a strategic priority for the development of enterprises. Enterprises have moved from a model focused mainly on profits to integrating social, environmental and ethical aspects into their operations. Taking into account the identified drivers, a model of a holistic strategy for enterprise development in an inclusive economy is proposed. The proposed model is based on a harmonious combination of inclusivity as a priority of people-orientation, innovation, implementation of sustainable development principles, long-term relationships between stakeholders that ensure a balance of interests based on creating value for all stakeholders (employees, consumers, partners), including society and the environment. The proposed holistic model of enterprise development can be considered in further scientific research as a basis for the development of new conceptual foundations for the formation of an enterprise development strategy in an inclusive economy.