

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.4>

УДК 338.24:658.012.4

С. О. Єрмак,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі,

Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5232-6406>

МЕХАНІЗМИ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

S. Yermak,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Economics of Enterprises Department, Odessa Polytechnic State University*

MECHANISMS OF INCLUSIVE GOVERNANCE OF THE RESOURCE POTENTIAL OF HIGH-TECH INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

У статті досліджено механізми інклюзивного управління ресурсним потенціалом високотехнологічних промислових підприємств в умовах економічної нестабільності, зумовленої воєнними ризиками. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління ресурсами втрачають ефективність за умов руйнування виробничої інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіциту кваліфікованих кадрів і фінансових обмежень.

Запропоновано структурну модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом, яка базується на інтеграції трьох ключових компонентів: ресурсної ефективності, соціальної інклюзії та інноваційної адаптивності. Доведено, що інклюзивність у високотехнологічній промисловості слід розглядати як інструмент розширення ресурсної бази, збереження критичних компетенцій і підвищення організаційної стійкості підприємств. Обґрунтовано практичні механізми впровадження інклюзивних управлінських рішень у сфері людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Зроблено висновок, що інклюзивне управління ресурсним потенціалом формує нову управлінську логіку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток підприємств в умовах нестабільності.

The article examines mechanisms of inclusive governance of the resource potential of high-tech industrial enterprises under conditions of economic instability caused by wartime risks and post-war transformations. It is argued that traditional resource management approaches become ineffective in environments characterized by destroyed production infrastructure, disrupted supply chains, shortages of qualified labor, financial constraints, and institutional uncertainty. Under such conditions, enterprises require integrated governance mechanisms that combine economic efficiency, social responsibility, and adaptive capacity. The study proposes a structural model of inclusive governance of resource potential based on the integration of three key components: resource efficiency, social inclusion, and innovative adaptability. Resource efficiency is interpreted not only as cost reduction but also as the rational use of technological, organizational, and human resources. Social inclusion is conceptualized as a mechanism for expanding the resource base of enterprises through the involvement of internally displaced persons, veterans, women, people with disabilities, and older workers in production, engineering, and auxiliary functions. Innovative adaptability reflects the ability of high-tech industrial enterprises to transform available resources into

sustainable competitive advantages through digitalization, automation, and flexible organizational arrangements. The inclusive approach is defined as a system-forming principle that ensures coherence between the economic, technological, and social dimensions of resource governance. The findings demonstrate that inclusive governance of resource potential contributes to preserving critical competencies, mitigating labor shortages, strengthening organizational resilience, and enhancing stakeholder trust. Practical mechanisms for implementing inclusive governance in the management of human, material, and financial resources are substantiated. It is concluded that inclusiveness does not contradict efficiency but represents its new dimension under conditions of instability. The proposed model can serve as a methodological basis for developing resilient management strategies and supporting innovation-driven recovery of high-tech industrial enterprises.

Ключові слова: *ресурсний потенціал; інклюзивне управління; високотехнологічні промислові підприємства; економічна нестабільність; ресурсна ефективність; соціальна інклюзія; інноваційна адаптивність.*

Keywords: *resource potential; inclusive management; high-tech industrial enterprises; economic instability; resource efficiency; social inclusion; innovative adaptability.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, викликаній зростанням геополітичної напруги, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною кризою та соціальними трансформаціями, проблема ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств набуває особливої актуальності. Економічне середовище, що характеризується високим рівнем невизначеності, вимагає від суб'єктів господарювання нових підходів до управління ресурсами, орієнтованих не лише на економічну доцільність, а й на соціальну відповідальність, інклюзивність та сталість.

Інклюзивний підхід у підприємницькій діяльності передбачає інтеграцію в економічні процеси вразливих груп населення, використання людського капіталу на засадах рівних можливостей та соціальної справедливості, що, своєю чергою, відкриває нові можливості для оптимізації ресурсного потенціалу. Розширення участі вразливих категорій у виробничих процесах, формування інклюзивного корпоративного середовища та розвиток соціального підприємництва можуть стати потужними драйверами зростання ефективності підприємств у нестабільних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і літератури. У науковій літературі все частіше підкреслюється важливість поєднання економічних та соціальних чинників у стратегіях управління ресурсами підприємств. Значний внесок у дослідження ресурсного потенціалу та механізмів його реалізації зробили такі вчені, як І. Ансофф, М. Портер, Р. Каплан, які акцентували увагу на стратегічному управлінні ресурсами та створенні доданої вартості. Водночас дослідження інклюзивного розвитку знайшли своє відображення в роботах Дж. Стігліца, А. Сена, М. Юнуса, які обґрунтували важливість соціальної інтеграції та доступу до економічних можливостей як чинників стійкого розвитку. Ідеї стратегічного управління ресурсами були закладені в роботах І. Ансоффа, який підкреслював необхідність адаптації підприємств до змінного середовища шляхом стратегічної гнучкості: «Підприємства, які не зможуть адаптувати свої ресурси до нових умов, приречені на втрату конкурентних позицій» [1]. Його підхід до ресурсної бази підприємства як основи стратегічного управління надалі розвинувся у працях М. Портера, який вказував на важливість створення унікальної цінності через внутрішні ресурси та компетенції [2].

Розширення традиційного уявлення про ресурси підприємства відбулося завдяки роботам Р. Каплана та Д. Нортон, які в моделі збалансованої системи показників акцентували увагу на нематеріальних активах, зокрема знаннях, культурі організації, інноваціях та людському капіталі як ключових елементах довгострокової ефективності [3]. Паралельно із цим в останні

десятиліття розвивалася концепція інклюзивного розвитку, в основі якої лежить залучення соціально вразливих груп до економічних процесів. Видатний внесок у цю сферу зробив лауреат Нобелівської премії Дж. Стігліц, який підкреслював: «Економічне зростання, що супроводжується зростанням нерівності, не може вважатися успішним» [4]. Його позицію поділяє А. Сен, який розвинув концепцію «можливостей» як визначального чинника добробуту, стверджуючи, що справжній розвиток полягає у «розширенні можливостей кожної людини реалізовувати свій потенціал» [5].

Проблематика ресурсного потенціалу підприємств завжди була й залишається актуальною серед наукової спільноти України. Зміна стилю управління ресурсним потенціалом через постійно змінюване турбулентне економічне середовище, особливо через проблеми та виклики воєнного часу, вимагає ретельного дослідження та постійний пошук кращих варіантів його оптимізації, які можливо буде реалізувати за нових економічних умов. Серед останніх досліджень у цій сфері можна виділити роботи [6-8]. Питання інклюзивного розвитку економіки, інклюзивного бізнесу, інклюзивної соціальної відповідальності теж активно підіймаються українськими вченими [9-12], як відповідь на нові економічні та політичні виклики

Незважаючи на наявні напрацювання, недостатньо досліджено питання формування та впровадження механізмів оптимізації ресурсного потенціалу саме на засадах інклюзивного підходу в умовах нестабільного економічного середовища. Це зумовлює необхідність системного аналізу, узагальнення сучасного досвіду та розробки інструментарію, що дозволить підприємствам не лише зберігати життєздатність, але й досягати сталого розвитку завдяки соціально орієнтованим підходам до використання ресурсів.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних механізмів оптимізації ресурсного потенціалу підприємств на основі інклюзивного підходу в умовах економічної нестабільності, що дозволить підвищити їхню адаптивність, соціальну відповідальність та довгострокову ефективність.

Виклад основного матеріалу. Економічна нестабільність - одна з ключових загроз ефективному функціонуванню підприємств, що посилюється в умовах військового конфлікту. Для українських підприємств, які наразі здійснюють діяльність в умовах воєнного стану, характерною є комплексна трансформація ресурсного середовища, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори. Аналіз особливостей такого впливу є критично важливим для формування сучасних моделей адаптивного та інклюзивного управління ресурсами. Розглянемо основні виклики українських підприємств в умовах економічної нестабільності (рис. 1).

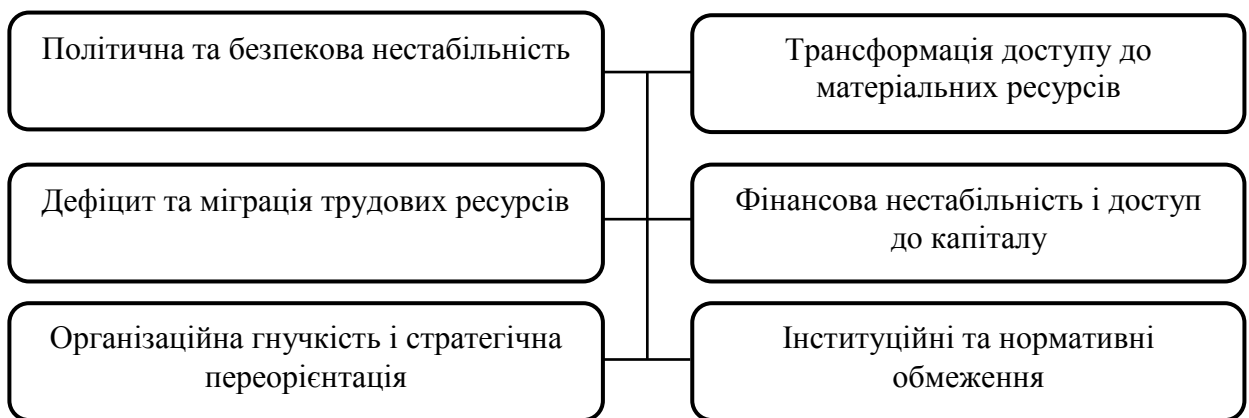


Рис. 1. Основні виклики українських підприємств в умовах економічної нестабільності та невизначеності

1. Політична та безпекова нестабільність як детермінанти ресурсних ризиків. Після початку повномасштабної війни в Україні в лютому 2022 року підприємства опинилися в умовах високого рівня непередбачуваності, що охоплює як фізичну безпеку активів, так і правові умови ведення бізнесу. Руйнування виробничих об'єктів, переміщення робочої сили, ризики окупації або евакуації підприємств з окремих регіонів - усе це призвело до радикального перегляду стратегій ресурсного забезпечення. Згідно з даними Офісу підтримки реформ при Мінекономіки [13], понад 50% підприємств на початку війни призупинили діяльність повністю або частково, що створило

розриви в постачанні матеріальних ресурсів і втрату доступу до кваліфікованої робочої сили.

2. Трансформація доступу до матеріальних ресурсів. Матеріальні ресурси, зокрема сировина, енергоносії, комплектуючі, стали об'єктами системних ризиків. В умовах порушення логістичних ланцюгів, нестачі пального, руйнування транспортної інфраструктури, підприємства втратили стабільний доступ до сировинної бази. Наприклад, виробничі кластери у Харківській, Донецькій, Луганській та частково Запорізькій областях, які раніше забезпечували значну частину промислової продукції, зазнали прямих втрат або повної зупинки діяльності. Як наслідок, підприємства вимушені адаптуватися до нових логістичних маршрутів, які часто є довшими, дорожчими та менш надійними.

3. Дефіцит та міграція трудових ресурсів. Значна частина підприємств в Україні стикається з критичним дефіцитом кадрів через мобілізацію, міграцію та структурні зміни на ринку праці. За даними Ukraine Human Capital Chartbook 2025 (Київська школа економіки)[13] , близько 63% підприємств звітують про труднощі з наймом у 2024 році порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про суттєві втрати трудових ресурсів. Такі трансформації вимагають нових підходів до кадрової політики, включно з інклюзивними практиками залучення вразливих груп населення (ВПО, жінок, людей з інвалідністю тощо).

4. Фінансова нестабільність і доступ до капіталу. Фінансовий аспект ресурсного забезпечення також зазнав істотних змін. Доступ до кредитування обмежений через високі ризики, зростання процентних ставок, зміну пріоритетів банківської системи. Окрім того, підприємства зазнають втрат оборотного капіталу через падіння внутрішнього попиту, знецінення гривні та підвищення цін на імпортні ресурси. За даними НБУ, у 2023 році лише 18% підприємств малого і середнього бізнесу мали доступ до банківського фінансування. У цих умовах актуальними стають альтернативні джерела фінансування, зокрема гранти, державні програми підтримки, міжнародні

проекти технічної допомоги - однак і вони часто орієнтовані на інноваційні та соціально відповідальні ініціативи.

5. Організаційна гнучкість і стратегічна переорієнтація. Складна економічна ситуація змусила підприємства швидко трансформувати свої організаційні моделі: децентралізовувати управління, впроваджувати дистанційні форми роботи, адаптувати виробництво під потреби воєнного часу (наприклад, конверсія швейних фабрик на виготовлення форми, бронежилетів тощо). Такі процеси не лише впливають на структуру використання ресурсів, а й відкривають нові можливості для інклюзивного менеджменту, коли залучення соціально вразливих груп (наприклад, ВПО чи людей з обмеженими можливостями) дозволяє як частково компенсувати дефіцит ресурсів, так і підвищити соціальну стійкість бізнесу.

6. Інституційні та нормативні обмеження. Воєнний стан передбачає зміни в нормативному регулюванні господарської діяльності: введення обмежень на переміщення товарів, зміни в оподаткуванні, обмеження щодо валютних операцій тощо. Це додатково ускладнює стратегічне планування ресурсного забезпечення. З іншого боку, державні програми релокації підприємств, підтримки експорту, грантові ініціативи від Мінекономіки та міжнародних партнерів відкривають нові шляхи адаптації для тих бізнесів, які здатні до інновацій і соціальної переорієнтації.

Отже, вплив економічної нестабільності на ресурсне забезпечення українських підприємств є багатовимірним і системним. Він охоплює як матеріально-технічні, так і людські, фінансові та організаційні ресурси, змінюючи саму логіку функціонування бізнесу. У цих умовах критично важливим є пошук нових підходів до ресурсного менеджменту, зокрема таких, що базуються на принципах інклюзивності, соціальної відповідальності та стратегічної гнучкості.

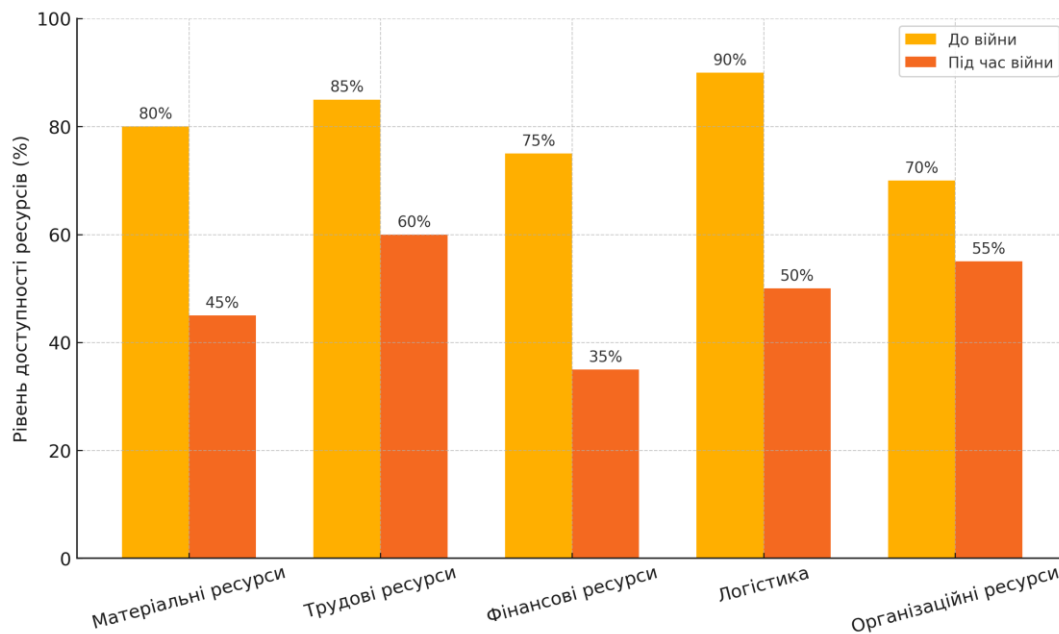


Рис. 2. Зміна доступності ключових ресурсів на українських підприємствах

Поняття «інклюзивне управління ресурсами» сформувалося на перетині концепцій сталого розвитку, соціальної відповідальності, інституційного управління та ресурсно-орієнтованого менеджменту. Його суть полягає у врахуванні потреб та можливостей широкого кола стейкхолдерів, у тому числі соціально вразливих груп, при прийнятті рішень щодо розподілу, використання та відтворення ресурсів підприємства. Такий підхід відображає нову парадигму управління, що орієнтована не лише на максимізацію прибутку, але й на досягнення соціального ефекту, зміцнення довіри та забезпечення довготривалої стійкості підприємств в умовах зовнішніх ризиків.

Наукові основи інклюзивного підходу базуються на роботах А. Сена, який у своїй теорії «capability approach» підкреслював важливість розширення можливостей кожної людини брати участь у соціально-економічному житті [5]. У сфері економіки такий підхід трансформувався у концепцію «inclusive growth», яку підтримали міжнародні інституції, зокрема Світовий банк, ОЕСР, Міжнародна організація праці, які зазначають, що економічне зростання не повинно супроводжуватись зростанням нерівності.

Ідеї інклюзивного управління були також розвинені у працях Дж. Стігліца, який стверджував: «економічна система, яка маргіналізує частину населення, втрачає ефективність і легітимність» [4]. З точки зору ресурсного менеджменту, це означає, що ресурси повинні розподілятися не лише ефективно, але й справедливо, з урахуванням участі різних груп у виробничих процесах.

Інклюзивне управління людськими ресурсами передбачає створення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, соціального походження, фізичних можливостей тощо. Такий підхід детально описано у працях Р. Блюма та Л. МакГрегора, які підкреслюють важливість залучення соціально вразливих категорій до колективів підприємства задля підвищення організаційної стійкості та креативності.

Дослідження сучасних HR-практик доводять, що команди з високим рівнем інклюзії мають кращі результати в умовах кризи та швидше адаптуються до змін. У доповіді Deloitte [15] зазначено, що компанії з інклюзивною культурою в 1,8 разу частіше досягають інноваційних результатів, а їх рівень залученості персоналу на 20% вищий. У контексті воєнного часу в Україні, де значна частина працездатного населення змінила місце проживання, втратила роботу або опинилася у вразливому становищі, інклюзивні HR-стратегії стають важливим механізмом відновлення трудового потенціалу.

Інституційні аспекти інклюзивного управління акцентують увагу на необхідності створення правил гри, які забезпечують прозорість, підзвітність і рівний доступ до ресурсів. Ці принципи знайшли своє відображення у міжнародних стандартах корпоративної відповідальності: ISO 26000, SA8000, UN Global Compact. Згідно з рекомендаціями OECD (2020), включення принципів інклюзії в корпоративну політику дозволяє знизити конфліктність у колективах, покращити імідж підприємства та сприяти доступу до міжнародних ринків. На організаційному рівні інклюзивне управління реалізується через відповідні політики корпоративної соціальної

відповідальності, створення умов для рівного доступу до ресурсів (навчання, кар'єрного зростання, участі у прийнятті рішень), адаптацію фізичного та цифрового середовища під потреби різних груп працівників.

Хоча більшість публікацій зосереджена на людських ресурсах, інклюзивність можлива і в управлінні природними та фінансовими ресурсами. Наприклад, у рамках концепції *circular economy* (циркулярної економіки) активно обговорюється роль локальних спільнот у використанні та перерозподілі ресурсів [16]. Такий підхід передбачає залучення громад до прийняття рішень щодо використання землі, води, енергетики, що особливо актуально для аграрних підприємств і кооперативів в Україні. У фінансовій сфері принципи інклюзивності реалізуються через доступ до мікрофінансування, краудфандингові платформи, інвестиції з соціальним ефектом (*impact investing*). Наприклад, Програма USAID «Економічна підтримка України» активно впроваджує фінансові інструменти підтримки жінок-підприємців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів.

Сучасні наукові підходи до інклюзивного управління ресурсами все більше акцентують увагу на системності, міждисциплінарності та адаптивності. Із суто соціальної ідеї інклюзивність трансформується в ефективну бізнес-стратегію, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність та довготривалу стійкість підприємств. У контексті України ці підходи мають потенціал не лише як засіб відновлення економіки в умовах війни, але й як складова гуманітарної стійкості та інституційного розвитку. Отже, потребує подальшого розвитку інструментарій оцінювання рівня інклюзивності управлінських практик, зокрема методики вимірювання участі вразливих груп у виробничих процесах, моніторингу доступу до ресурсів та впливу інклюзивних рішень на ефективність підприємства.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності високотехнологічні промислові підприємства України також зіштовхнулися з необхідністю кардинального переосмислення підходів до управління ресурсним потенціалом. З одного боку, руйнування виробничої

інфраструктури, порушення ланцюгів постачання критичних ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції, а також підвищені ризики розміщення виробничих потужностей зумовлюють потребу в пошуку нових механізмів оптимізації ресурсів. З іншого боку, в умовах соціальної турбулентності та післявоєнних трансформацій зростає суспільний і інституційний запит на інклюзивні, відповідальні та стійкі моделі промислового розвитку, що передбачають залучення ширшого кола людського капіталу та адаптацію виробничих процесів до потреб різних груп працівників. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування структурної моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом високотехнологічних промислових підприємств, здатної забезпечити одночасне досягнення економічної ефективності, соціальної цінності та організаційної стійкості в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

Інклюзивний підхід до управління ресурсним потенціалом передбачає стратегічне управління всіма видами ресурсів підприємства з урахуванням участі, потреб і потенціалу різних соціальних груп - працівників, клієнтів, постачальників, спільнот. Такий підхід не лише сприяє соціальній стабільності, а й розширює ринкові можливості бізнесу за рахунок нових сегментів, інновацій та довіри споживачів. У фокусі - поєднання трьох секторів (рис. 3): 1) ресурсна ефективність: зменшення втрат, максимізація використання наявних ресурсів, гнучке планування; 2) соціальна інклюзія: створення робочих місць для ВПО, людей з інвалідністю, пенсіонерів; врахування потреб різних груп клієнтів; 3) інноваційна адаптивність: використання цифрових інструментів для оптимізації управління, автоматизація, платформізація процесів.

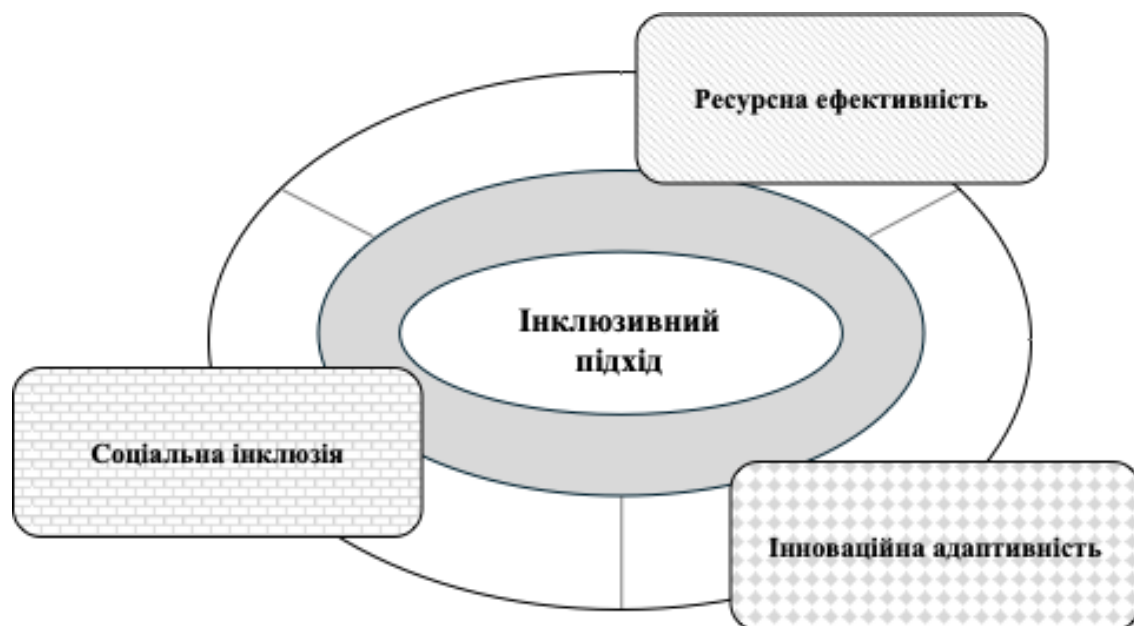


Рис. 3. Структурна модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом підприємств

Перший сектор моделі характеризує ресурсну ефективність як напрям оптимізації матеріальних, технологічних та кадрових ресурсів. У моделі він пов'язаний з первинною діагностикою ресурсного потенціалу підприємства, що включає оцінювання стану обладнання, цифрових систем управління, а також доступності виробничого середовища для різних категорій працівників. Згідно з логікою рисунка, ресурсна ефективність у високотехнологічній промисловості формується не лише за рахунок зниження витрат, а й через раціональне використання людського капіталу, зокрема шляхом адаптації робочих місць і технологічних процесів до інклюзивних стандартів. Таким чином, перший сектор задає економічну основу стійкості підприємства.

Другий сектор моделі відображає соціальну інклюзію як механізм розширення ресурсної бази підприємства. На рисунку цей елемент логічно пов'язаний із центральним інклюзивним ядром, що підкреслює його системну роль. Соціальна інклюзія у моделі означає залучення до виробничих і допоміжних процесів внутрішньо переміщених осіб, ветеранів,

людей з інвалідністю, жінок та працівників старших вікових груп. Цей сектор демонструє, що інклюзія компенсує дефіцит трудових ресурсів і сприяє збереженню критичних компетенцій, що є особливо важливим для високотехнологічних підприємств у воєнний та післявоєнний період.

Третій сектор відображає інноваційну адаптивність як здатність підприємства трансформувати ресурсний потенціал у стійкі конкурентні переваги. У моделі цей елемент поєднує автоматизацію, цифровізацію управлінських процесів і гнучкі організаційні рішення. Розташування інноваційної адаптивності у взаємозв'язку з іншими векторами підкреслює, що технологічні інновації самі по собі не забезпечують стійкість без ефективного використання ресурсів і людського капіталу. У межах інклюзивного підходу інноваційна адаптивність спрямована на зменшення залежності від дефіцитних ресурсів та підвищення безпеки й гнучкості виробничих процесів.

Отже, ресурсна ефективність, соціальна інклюзія та інноваційна адаптивність утворюють єдиний інтегрований контур управління ресурсним потенціалом. Центральний інклюзивний підхід забезпечує їх узгодженість і взаємне підсилення, що дозволяє високотехнологічним промисловим підприємствам адаптуватися до умов економічної нестабільності, воєнних ризиків та післявоєнного відновлення. На цьому етапі формується також механізм постійного поліпшення через аналіз відгуків, моніторинг показників і адаптацію практик.

Українські високотехнологічні промислові підприємства, зокрема малі та середні виробничі компанії інноваційного типу, демонструють значний потенціал до впровадження інклюзивних підходів у системі управління ресурсним потенціалом. Їхня відносна організаційна гнучкість, нижчий рівень інституційної інерції та активне використання цифрових і автоматизованих рішень створюють передумови для адаптації виробничих і управлінських процесів до потреб різних категорій працівників. Практика залучення фахівців старших вікових груп, ветеранів, внутрішньо

переміщених осіб та жінок до інженерних, ІТ-, аналітичних і допоміжних виробничих функцій свідчить про можливість поєднання інклюзивності з високими вимогами до технологічної складності виробництва.

Разом з тим масштабування інклюзивних практик у високотехнологічній промисловості потребує інституційної підтримки з боку держави, професійних об'єднань і міжнародних організацій. Йдеться насамперед про формування стимулюючого середовища через фінансові інструменти підтримки інновацій і зайнятості, розвиток освітніх програм з управління інклюзивністю та людським капіталом, а також впровадження уніфікованих підходів до оцінювання соціального та організаційного впливу інклюзивних рішень у промисловому секторі.

Висновки. Таким чином, у ході дослідження сформовано структурну модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом, яка базується на інтеграції ресурсної ефективності, соціальної інклюзії та інноваційної адаптивності. Доведено, що інклюзивність у високотехнологічній промисловості виконує функцію розширення ресурсної бази та збереження критичних компетенцій, тоді як інноваційна адаптивність забезпечує трансформацію ресурсів у стійкі конкурентні переваги за умов нестабільності. Запропоновані механізми інклюзивного управління - організаційні, економічні, цифрові та соціальні - створюють передумови для підвищення організаційної стійкості підприємств і підтримки інноваційного розвитку. Реалізація таких механізмів дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, але й посилити здатність високотехнологічних промислових підприємств до адаптації в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методик кількісного оцінювання ефективності інклюзивного управління ресурсним потенціалом, моделюванням його впливу на інноваційну результативність підприємств, а також із поглибленим аналізом галузевої специфіки застосування інклюзивних управлінських рішень у

високотехнологічній промисловості. Окремого дослідження потребує адаптація запропонованої моделі до умов післявоєнного відновлення промислових підприємств та інтеграції їх у глобальні інноваційні ланцюги створення вартості.

Література

1. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion: McGraw-Hill New York.
2. Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1983). The politics of upward influence in organizations. Organizational influence processes, 408, 422.
3. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/194-The-Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-into-Action-Robert-S.-Kaplan-David-P.-Norton-Edisi-1-1996.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Stiglitz, Joseph E. (2012). The price of inequality. URL: https://resistir.info/livros/stiglitz_the_price_of_inequality.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
5. A. Sen. (1999). Development as freedom. URL: https://kuangaliablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf
6. Гривківська, О., Тепловський, О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. №2 (06). С. 29-34.
7. Жмуденко, В. О., Ліщук, Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. Економічний простір. 2021. №165. С. 70-75.
8. Шашина, М. В., Недзельський, А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2023. №1. С. 125–132.

9. Цимбалюк І. О., Павліха Н.В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.

10. Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці та вплив інновацій на життєдіяльність людина та суспільства / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М.О., 2024. 264с.

11. Філіппова С.В., Єрмак С.О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. Ефективна економіка. 2019. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8574> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Єрмак С.О. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційної діяльності підприємств: монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.

13. Офіс підтримки реформ при Міністерстві економіки України. URL: <https://rdo.in.ua/ministerstvo-ekonomiky> (дата звернення: 14.10.2025).

14. Ukraine Human Capital Chartbook 2025. Kyiv School of Economics. Kyiv, 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).

15. Deloitte. Global Resilience Report 2021: Building the resilient organization. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>

16. Svitlana Yermak, Olubukola Aluko. Characteristics of inclusive circular business models in social entrepreneurship. ICCENBM 2023: International Conference on Circular Economy and New Business Models, August 24-25, 2023 in Dublin, Ireland. URL: <https://publications.waset.org/abstracts/169632/characteristics-of-inclusive-circular-business-models-in-social-entrepreneurship> (дата звернення: 10.02.2025).

References

1. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, USA.
2. Porter, L.W., Allen, R.W. and Angle, H.L. (1983), "The politics of upward influence in organizations", *Organizational Influence Processes*, vol. 1, pp. 408-422.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA, available at: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/194-The-Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-into-Action-Robert-S.-Kaplan-David-P.-Norton-Edisi-1-1996.pdf> (Accessed 10 February 2025).
4. Stiglitz, J.E. (2012), *The price of inequality*, W.W. Norton & Company, New York, USA, available at: https://resistir.info/livros/stiglitz_the_price_of_inequality.pdf (Accessed 10 February 2025).
5. Sen, A. (1999), *Development as freedom*, Oxford University Press, Oxford, UK, available at: https://kuangaliablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf (Accessed 10 February 2025).
6. Hryvkvyska, O. and Teplovskyi, O. (2025), "Resource potential in forming enterprise performance efficiency", *Rozvytok mista*, vol. 2, no. 06, pp. 29-34.
7. Zhmudenko, V.O. and Lishchuk, R. (2021), "Optimization of resource potential as a strategic direction of enterprise development", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 165, pp. 70-75.
8. Shashyna, M.V. and Nedzelskyi, A.O. (2023), "Assessment of resource management efficiency as a tool for ensuring profitability", *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*, vol. 1, pp. 125-132.
9. Tsymbaliuk, I.O. and Pavlikha, N.V. (2023), *Inkliuzyvna ekonomika: shliakh do sotsialnoi rivnosti ta ekonomichnoho rozvytku* [Inclusive economy: A path to social equality and economic development], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.
10. Filippova, S.V. (2024), *Inkliuzyvna sotsialna vidpovidalnist v innovatsiinii ryzykohennii ekonomitsi ta vplyv innovatsii na zhyttiedialnist liudyny ta suspilstva*

[Inclusive social responsibility in an innovative risk-generating economy and the impact of innovations on human life and society], Bondarenko M.O., Odesa, Ukraine.

11. Filippova, S.V. and Yermak, S.O. (2019), "Formation of the model of inclusive economic development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8574> (Accessed 10 February 2025).

12. Yermak, S.O. (2019), *Teoretyko-metodolohichni zasady stratehichnoho upravlinnia inkliuzyvnyim rozvytkom innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv* [Theoretical and methodological foundations of strategic management of inclusive development of enterprise innovation activity], Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), Schweinfurt, Germany.

13. Reform Support Office at the Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Official information", available at: <https://rdo.in.ua/ministerstvo-ekonomiky> (Accessed 14 October 2025).

14. Kyiv School of Economics (2025), *Ukraine Human Capital Chartbook 2025*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (Accessed 14 October 2025).

15. Deloitte (2021), "Global Resilience Report 2021: Building the resilient organization", available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html> (Accessed 10 February 2025).

16. Yermak, S. and Aluko, O. (2023), "Characteristics of inclusive circular business models in social entrepreneurship", *ICCENBM 2023: International Conference on Circular Economy and New Business Models*, Dublin, Ireland, 24-25 August, available at: <https://publications.waset.org/abstracts/169632/characteristics-of-inclusive-circular-business-models-in-social-entrepreneurship> (Accessed 10 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.12.2025 р.