

УДК 658:005.95

Ю. В. Малиновський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного
підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>
О. А. Мусянович,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>
І. І. Джура,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9370-3380>
Б. М. Гачко,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.145

УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТТЯМ І ШЛЯХ ДО ПЕРЕТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Y. Malynovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Business,
Lviv Polytechnic National University
O. Musianovych,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
I. Dzhuha,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
B. Hachko,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

DIVERSITY MANAGEMENT AND THE PATH TO TURNING INCLUSIVITY INTO A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

У сучасному бізнес-середовищі різноманіття стає все більш важливим фактором для досягнення успіху. Компанії, які впроваджують різні точки зору, культурні та професійні досвіди, мають більше можливостей для інновацій, креативності та прийняття зважених рішень. У статті розглядається важливість інклюзивності та різноманіття в сучасному бізнес-середовищі. Автори наголошують, що компанії, які впроваджують стратегії, засновані на інклюзивності, досягають кращих результатів, демонструючи підвищену креативність, інноваційність та конкурентоспроможність. Важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їх статі, етнічного походження чи соціального статусу. Інклюзивний підхід дозволяє створити робочу атмосферу, де кожен відчуває себе важливою частиною команди, що стимулює продуктивність і підвищує лояльність співробітників.

Стаття також аналізує бар'єри, що стоять на шляху до ефективного впровадження інклюзивності, зокрема упередження та стереотипи, відсутність інклюзивної культури на всіх рівнях компанії, недостатню підтримку з боку керівництва. Автори надають конкретні практичні рішення для подолання цих викликів, включаючи впровадження тренінгів з інклюзивності, формування прозорих політик найму та кар'єрного зростання, а також активну участь керівництва в розвитку інклюзивної культури.

У статті наведено кейс-стаді успішних компаній, таких як Google, Microsoft та Accenture, які досягли значних успіхів завдяки впровадженню політик різноманіття та інклюзивності. Ці компанії демонструють, що інклюзивність не тільки сприяє створенню комфортного робочого середовища, але й може стати стратегічною перевагою для досягнення довгострокових бізнес-цілей.

In the modern business environment, diversity is becoming an increasingly important factor for achieving success. Companies that incorporate diverse perspectives, cultural and professional experiences have more opportunities for innovation, creativity, and making well-informed decisions. The article thoroughly examines the growing importance of inclusivity and diversity in today's rapidly evolving business landscape, highlighting how organizations that embrace a wide range of perspectives, cultural backgrounds, and professional experiences are better positioned to foster innovation, drive creativity, and make well-rounded decisions. It delves into the strategic role that inclusivity and diversity play in enhancing organizational resilience, adaptability, and overall performance, illustrating their significance as critical factors for long-term success and competitiveness in the global market. The authors emphasize that companies implementing strategies based on inclusivity achieve better results, demonstrating increased creativity, innovation, and competitiveness. A key aspect is ensuring equal opportunities for all employees, regardless of gender, ethnicity, or social status. The inclusive approach creates a work atmosphere where everyone feels like an important part of the team, which stimulates productivity and boosts employee loyalty.

The article also analyzes the barriers to effectively implementing inclusivity, such as biases and stereotypes, lack of an inclusive culture at all company levels, and insufficient leadership support. The authors provide specific practical solutions to overcome these challenges, including the introduction of inclusivity training, the development of transparent hiring and career advancement policies, as well as active leadership involvement in promoting an inclusive culture.

The article presents case studies of successful companies such as Google, Microsoft, and Accenture, which have achieved significant success through the implementation of diversity and inclusivity policies. These companies demonstrate that inclusivity not only fosters a comfortable working environment but can also become a strategic advantage for achieving long-term business goals.

Ключові слова: інклюзивність, різноманіття, корпоративна культура, управління персоналом, бізнес-стратегія, лідерство, адаптивність.

Key words: inclusivity, diversity, corporate culture, personnel management, business strategy, leadership, adaptability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі різноманіття стає все більш важливим фактором для досягнення успіху. Компанії, які впроваджують різні точки зору, культурні та професійні досвіди, мають більше можливостей для інновацій, креативності та прийняття зважених рішень. Різноманіття сприяє розвитку організацій, підвищуючи їхню адаптивність до ринку, залучення нових клієнтів і створення кращих продуктів чи послуг. Інклюзивність, у свою чергу, полягає в тому, щоб кожен співробітник, незалежно від його походження, статі, віку чи поглядів, мав рівні можливості для зростання та внеску в успіх компанії [1; 2]. Інклюзивний підхід дозволяє створити робочу атмосферу, де кожен відчуває себе важливою частиною команди, що стимулює продуктивність і підвищує лояльність співробітників. Переваги інклюзивного підходу включають покращення креативності та інно-

вацій завдяки різним точкам зору, збільшення залученості співробітників і зниження рівня плинності кадрів, позитивний вплив на імідж бренду, що сприяє залученню нових клієнтів і талантів, а також підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Таким чином, різноманіття та інклюзивність не лише створюють етичні умови для роботи, але й є важливим стратегічним активом для досягнення довгострокового успіху в бізнесі.

Проблема управління різноманіттям та інклюзивністю в сучасному бізнесі полягає в тому, що багато організацій ще не усвідомлюють повною мірою потенціал цього підходу як стратегічного ресурсу. Хоча концепція різноманітності часто розглядається у контексті етичних норм і соціальної відповідальності, її застосування в практичних завданнях бізнесу може забезпечити суттєву конкурентну перевагу. Недостатня увага до цієї теми може призвести до втрати можливостей для інновацій, зниження ефективності командної роботи та втрати талантів.

Таблиця 1. Основні елементи впровадження політики інклюзивності на всіх рівнях компанії

Елемент стратегії	Опис	Приклад впровадження
Чітка стратегія інклюзивності	Розробка стратегії, що підкреслює важливість інклюзивності у місії, баченні та цінностях компанії, яка повинна бути зрозумілою на всіх рівнях.	Інтеграція принципів інклюзивності в корпоративні цілі, навчання менеджменту та співробітників щодо важливості різноманіття, відкриті комунікації на тему різноманітності на всіх рівнях організації.
Політики найму та кар'єрного зростання	Політики, які забезпечують рівний доступ до працевлаштування та розвитку кар'єри для всіх працівників незалежно від статі, раси, віку чи інших характеристик.	Впровадження прозорих процедур підбору кадрів, оцінки персоналу та програм підвищення кваліфікації, що надають рівні можливості для всіх кандидатів. Розробка спеціалізованих програм кар'єрного розвитку для жінок, представників меншин та інших груп.
Тренінги та освітні програми	Проведення регулярних тренінгів, що допомагають працівникам усвідомити важливість інклюзивності та навчитися розпізнавати й уникати упереджень.	Обов'язкові курси з інклюзивності та антидискримінаційних практик для всіх працівників. Розробка онлайн-курсів з інклюзивності та створення платформ для обміну досвідом щодо подолання стереотипів на робочому місці.
Зворотний зв'язок та оцінка	Впровадження систем збору зворотного зв'язку, які дозволяють постійно оцінювати стан інклюзивності та виявляти проблеми.	Регулярні опитування співробітників, фокус-групи, інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку про стан інклюзивності у компанії. Використання анонімних платформ для звітування про випадки дискримінації або упереджень. Розробка індексів та метрик для оцінки інклюзивності на всіх рівнях компанії.
Забезпечення інклюзивності у внутрішніх комунікаціях	Інтеграція принципів інклюзивності у всі внутрішні комунікаційні матеріали, щоб відобразити різноманіття та створити рівні умови для всіх працівників.	Використання гендерно-нейтральної мови у внутрішній документації, комунікаціях та під час зборів. Організація корпоративних заходів, які враховують культурні, релігійні й соціальні особливості різних груп працівників. Створення внутрішніх ресурсів, які висвітлюють важливість інклюзивності та поширюють інформацію про різноманітність на робочому місці.

Джерело: розроблено авторами за даними [2; 5; 8].

Ця проблема має тісний зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями, такими як підвищення продуктивності команд, стимулювання творчого підходу до вирішення проблем, а також збільшення рівня залученості працівників. Наукові дослідження у галузі менеджменту та психології підтверджують, що різноманітність у командах сприяє більш ефективному вирішенню складних завдань, а інклюзивність підвищує рівень задоволеності працівників і зменшує плинність кадрів. Таким чином, важливість цієї проблеми полягає в необхідності трансформації різноманіття з простого отримання нормативних вимог до стратегічного інструменту для досягнення бізнес-цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління різноманітністю та інклюзивністю вказує на декілька ключових тенденцій, які стали актуальними в сучасному бізнес-середовищі.

По-перше, зростає кількість досліджень, що підтверджують прямий зв'язок між різноманітністю персоналу та успішністю компаній [5; 6]. Компанії з більш різноманітним складом працівників демонструють кращі показники продуктивності, інноваційності та фінансової ефективності, порівняно з менш різноманітними організаціями. Це підтверджується низкою досліджень,

таких як звіти McKinsey [7], які регулярно демонструють кореляцію між рівнем різноманітності у компаніях та їх фінансовими результатами.

Другий загальний тренд полягає в тому, що різноманітність стає не лише етичним або соціальним завданням, але й важливою частиною корпоративної стратегії [8; 9]. Багато компаній починають інтегрувати принципи інклюзивності у свої бізнес-моделі, визнаючи, що це є не лише "правильним", але й вигідним кроком. З'являються нові інструменти для оцінки різноманітності, а також програми навчання для лідерів, які допомагають впроваджувати інклюзивну культуру в організаціях.

Третя тенденція — зростаючий інтерес до психологічної безпеки в командах [10; 11]. Дослідження підтверджують, що лише в середовищі, де працівники відчують себе безпечно, вони готові відкрито висловлювати свої думки, генерувати нові ідеї та брати відповідальність за ризики. Інклюзивні команди мають вищий рівень такої психологічної безпеки, що веде до більшого успіху в реалізації інноваційних проєктів.

Крім того, з'являється більше досліджень, присвячених питанню взаємозв'язку різноманітності та технологій [12; 13]. Автоматизація і штучний інтелект починають відігравати важливу роль у створенні інклюзивних середовищ, особливо у процесах найму, розвитку кар'єри та управління талантами. Однак це викликає і нові виклики, оскільки алгоритми можуть підсилювати упередження, якщо не контролювати їх належним чином.

Таким чином, загальні тренди в останніх дослідженнях показують, що різноманітність і інклюзивність поступово трансформуються з додаткових елементів корпоративної культури в ключові фактори бізнес-успіху, підтримані науковими даними та практичними досягненнями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження принципів управління різноманітністю та інклюзивністю в бізнесі з метою перетворення їх на стратегічний інструмент для досягнення конкурентної переваги, що включає визначення ключових аспектів, аналіз наукових досліджень і практичних кейсів, огляд успішних підходів до впровадження інклюзивної корпоративної культури, вивчення методів вимірювання інклюзивності та надання рекомендацій щодо подолання бар'єрів на шляху до різноманітності в організаціях.



Рис. 1. Розробка програм для підтримки різних груп працівників

Джерело: розроблено авторами за даними [2; 5; 8].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різнороманітність кадрів може значно підвищити рівень інновацій та креативності в компанії. Це відбувається через залучення до процесу людей з різними життєвими досвідами, культурами, освітнім фоном та професійними підходами. Коли співробітники дивляться на проблему з різних точок зору, це допомагає уникнути стереотипного "групового мислення" та стимулює пошук нових, нестандартних рішень. Такий підхід особливо важливий у швидкозмінних умовах сучасного ринку, де інноваційність і адаптивність є ключовими для успіху.

Залучення співробітників з різних соціальних та культурних груп також дозволяє компаніям краще розуміти різнороманітні клієнтські сегменти. Наприклад, команда, яка складається з представників різних етнічних і соціальних груп, здатна розробляти продукти та послуги, які краще відповідають потребам різних культурних аудиторій. Крім того, дослідження показують, що різнороманітність у колективах підвищує рівень творчої активності та генерації нових ідей, що призводить до розробки більш інноваційних продуктів і рішень.

Таким чином, різнороманітність не лише робить команду більш креативною, але й підсилює здатність організації реагувати на виклики глобального ринку, покращуючи продуктивність і сприяючи конкурентній перевазі.

Впровадження політики інклюзивності є важливим елементом успішного управління різнороманітним у компанії. Щоб це стало ефективною частиною корпоративної культури, інклюзивність повинна бути інтегрована на всіх рівнях організації — від вищого керівництва до рядових співробітників. Це передбачає розробку чітких

політик, які спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхньої статі, віку, етнічного походження, сексуальної орієнтації тощо. Одним із практичних кроків є створення спеціальних комітетів або відділів, відповідальних за розвиток і моніторинг інклюзивної культури в компанії.

Впровадження політики інклюзивності є важливим аспектом створення сучасної корпоративної культури, яка підтримує різнороманіття та сприяє розвитку творчості й інновацій. Для ефективного впровадження інклюзивності компаніям необхідно розробити чіткі стратегії, які охоплюють всі рівні організації, а також впроваджувати відповідні програми й ініціативи. У табл. 1 висвітлюються основні елементи цієї стратегії.

Інклюзивність є критичним фактором для створення сучасної та ефективної робочої культури, що сприяє розвитку інновацій та забезпечує залученість усіх працівників. Впровадження чіткої стратегії інклюзивності, політик найму, тренінгів, систем збору зворотного зв'язку та інклюзивної комунікації допоможе компаніям підвищити рівень задоволеності працівників та досягати кращих бізнес-результатів.

Такі підходи дозволяють створити робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе важливим і має можливість реалізовувати свій потенціал.

Подолання бар'єрів на шляху до інклюзивності. Зазначимо основні виклики та бар'єри (табл. 2).

Подолання цих бар'єрів є критичним для формування корпоративної культури, яка підтримує різнороманіття, сприяє продуктивності та залученості працівників.

Запропонуємо інструменти вирішення проблем, пов'язаних з упередженнями та дискримінацією:

1. Підвищення обізнаності та навчання. Регулярні тренінги для всіх працівників, спрямовані на виявлення

та подолання свідомих і несвідомих упереджень, допоможуть знизити їхній вплив. Важливо навчити працівників розпізнавати дискримінаційні практики та стереотипи, а також надати інструменти для їх усунення.

2. Формування інклюзивної культури. Компанія повинна створювати середовище, де різноманіття цінується і заохочується. Це включає відкриті обговорення питань інклюзивності, заходи для різних груп працівників, а також підтримку культурних та соціальних ініціатив, які сприяють різноманіттю.

3. Прозорі політики найму та просування. Компанії повинні мати прозорі та справедливі процедури найму, просування та оцінки персоналу. Це допомагає мінімізувати вплив упереджень на ключові рішення щодо розвитку кар'єри.

4. Створення механізмів зворотного зв'язку та вирішення конфліктів. Важливо створити механізми, через які працівники можуть повідомляти про випадки дискримінації або несправедливого ставлення. Це може бути анонімна платформа для звітів або спеціалізований відділ з управління конфліктами.

5. Активна участь керівництва. Лідери повинні брати на себе роль захисників інклюзивності, демонструючи своїм прикладом важливість різноманіття. Це включає особисте залучення у програми різноманіття, участь у заходах, спрямованих на підтримку інклюзивності, та регулярні публічні заяви щодо важливості цього питання.

6. Менторство та підтримка різних груп. Важливо впроваджувати програми менторства для представників різних груп, зокрема меншин, жінок або людей з інвалідністю, щоб забезпечити їм підтримку та можливості для розвитку кар'єри.

Ефективне подолання бар'єрів на шляху до інклюзивності вимагає системного підходу, де навчання, культура, політики та лідерство працюють разом для створення рівноправного робочого середовища.

Кейс-стаді: успішні приклади впровадження інклюзивності

1. Компанія Google активно впроваджує політику різноманіття, включаючи програми для жінок у технічних професіях та ініціативи для підтримки співробітників. Вони розробили внутрішні метрики для оцінки інклюзивності, що допомагає їм постійно вдосконалювати свої процеси.

2. Microsoft створила програми менторства та розвитку для жінок та представників меншин, а також активно розвиває інклюзивну культуру на всіх рівнях. Завдяки цим ініціативам компанія покращила свою репутацію як роботодавця і досягла зростання рівня задоволеності працівників.

3. В Accenture політика різноманіття стала основою для формування інноваційної та відкритої робочої культури. Компанія регулярно проводить тренінги з інклюзивності та розробляє програми підтримки для різних категорій працівників. Вони помітили збільшення креативності та продуктивності команд завдяки впровадженню політики різноманіття.

Інклюзивність не лише створює комфортне та рівноправне робоче середовище, але й може бути по-

Таблиця 2. Визначення основних викликів та бар'єрів на шляху до інклюзивності

Виклик/ бар'єр	Зміст
Упередження та стереотипи	Одним з найпоширеніших викликів є наявність свідомих та несвідомих упереджень, які впливають на прийняття рішень. Стереотипи можуть впливати на те, як люди оцінюють своїх колег, приймають рішення про найм або просування по службі.
Відсутність інклюзивної культури	Якщо на рівні компанії не сформована чітка культура інклюзивності, працівники можуть відчувати дискримінацію або нерівність, що призводить до зниження продуктивності та морального духу.
Брак освітніх ініціатив	У багатьох компаніях відсутні тренінги або освітні програми, які б допомогли працівникам зрозуміти важливість інклюзивності та подолати свої упередження. Це може стати причиною того, що питання різноманіття та інклюзивності не сприймаються серйозно.
Відсутність представництва різних груп	Недостатня репрезентативність меншин чи інших груп у керівництві або ключових відділах може призвести до відчуження цих працівників, а також обмежувати можливості для різних перспектив у процесі прийняття рішень.
Недостатність підтримки з боку керівництва	Відсутність активної підтримки інклюзивності з боку вищого керівництва може стати серйозним бар'єром. Якщо лідери не демонструють своїм прикладом важливість різноманіття, це може негативно впливати на корпоративну культуру.

Джерело: побудовано за основи [2; 3; 9; 12].

тужним джерелом конкурентної переваги. Різнорманітні команди вносять більше інновацій, сприяють кращому прийняттю рішень та підвищують продуктивність. Компанії, що інвестують в інклюзивність, демонструють кращі фінансові результати, утримують таланти та користуються репутацією прогресивних роботодавців, що забезпечує їм стабільне зростання на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інклюзивність і різноманіття є важливими елементами сучасної корпоративної культури, які сприяють розвитку інновацій, підвищенню продуктивності та покращенню бізнес-результатів. Компанії, що успішно інтегрують ці принципи в свої процеси, не лише створюють рівноправне робоче середовище, але й отримують конкурентні переваги на ринку завдяки більшій креативності, кращому прийняттю рішень та лояльності співробітників.

Основними висновками є те, що різноманіття та інклюзивність значно підвищують креативність та здатність компанії генерувати інноваційні рішення. Інклюзивне середовище позитивно впливає на бізнес-результати, підвищує ефективність командної роботи та загальну продуктивність. Крім того, підтримка з боку лідерів і прозорі політики найму та кар'єрного розвитку сприяють формуванню більш рівноправного середовища, де кожен працівник має рівні можливості для професійного зростання.

У перспективі подальші розвідки можуть зосередитися на детальнішому вивченні кількісних показників впливу інклюзивності на інноваційний потенціал компаній. Емпіричні дослідження можуть допомогти краще зрозуміти, як різні рівні інклюзивності впливають на корпоративну культуру, моральний дух працівників і їхню залу-

ченість до корпоративних процесів. Також важливо дослідити, як інклюзивність впливає на здатність компаній залучати та утримувати талановитих працівників з різних соціальних груп, що може стати ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі за таланти.

Інклюзивність залишатиметься одним із ключових елементів успіху в бізнесі. Компанії, які продовжуватимуть інвестувати в різноманіття, отримають суттєву конкурентну перевагу в майбутньому, адже різноманітні команди забезпечують більш ефективне вирішення складних проблем та підтримують інновації, що є важливим фактором стабільного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Література;

1. Yermak S.O., Bielkin D.O. Developing of Innovative Strategies in the Context of Business Inclusive Development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4 (22). С. 5—13.
2. Yermak S. Descriptive characteristics of inclusive growth as the basis of socio-economic development. *Problems in Economics*. 2017. Vol. 4. PP. 8—14.
3. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2024. 394. 136317.
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 15 (13): 4701.
5. Al Adwan A., Alsoud, M. The impact of brand's effectiveness on navigating issues related to diversity, equity, and inclusion. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024. Vol. 12 (3). PP. 2101—2112.
6. Mao L., Sun G., He Y. Regional cultural inclusiveness and firm performance in China. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. 1003.
7. McKinsey & Company. *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. 2018.
8. Sofiyanti M., Mulyati H., Wijaya, N. H. Inclusiveness Analysis of the Beef Cattle Value Chain in Central Java Province. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2018. Vol. 1359 (1). 012062.
9. Teladia A., van der Waal E., Brouwer J., van der Windt H. From kilowatts to cents: Financial inclusion of citizens through Dutch community energy business model configurations. *Energy Research and Social Science*. 2023. Vol. 106, 103322.
10. Leblanc P.-M., Harvey J.-F., Rousseau V. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34 (4), 101042.
11. Loghman S., Zahiriarsini A. Psychological capital as a predictor of health, well-being, and safety outcomes: Insights for team-level psychological capital. *Research in Occupational Stress and Well Being*. 2024. Vol. 22. PP. 53—71.
12. Dwi M., Hidayatullah A. N. A. People, Machines, Enterprises and AI Unite for Impactful Change. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3 (3). PP. 1158—1176.
13. Srikanth R., Noorjahan S., Mahalakshmi P., Venkatesh M., Kalaiahasan C. The Design of Future Corporate Hierarchies: Re-Thinking Management Structures Through Artificial Intelligence. 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE 2024). PP. 1104—1108.

References:

1. Yermak, S. O. and Bielkin, D. O. (2022), "Developing of Innovative Strategies in the Context of Business Inclusive Development", *Economic Journal of Odessa Polytechnic State University*, vol. 4 (22), pp. 5—13.
2. Yermak, S. (2017), "Descriptive characteristics of inclusive growth as the basis of socio-economic development", *Problems in Economics*, vol. 4, pp. 8—14.
3. Dudek, M. Bashynska, I. Filyppova, S. Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, 136317.
4. Malynovska, Y. Bashynska, I. Cichon, D. Malynovskyy, Y. and Sala D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15 (13): 4701.
5. Al Adwan, A. and Alsoud, M. (2024), "The impact of brand's effectiveness on navigating issues related to diversity, equity, and inclusion", *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 12 (3), pp. 2101—2112.
6. Mao, L., Sun, G. and He, Y. (2024), "Regional cultural inclusiveness and firm performance in China", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, art. 1003. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03505-4>.
7. McKinsey & Company. (2018), *Delivering through diversity*, McKinsey & Company, NY, USA.
8. Sofiyanti, M., Mulyati, H., and Wijaya, N. H. (2024), "Inclusiveness Analysis of the Beef Cattle Value Chain in Central Java Province", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 1359(1), 012062.
9. Teladia, A., van der Waal, E., Brouwer, J., and van der Windt, H. (2023), "From kilowatts to cents: Financial inclusion of citizens through Dutch community energy business model configurations", *Energy Research and Social Science*, vol. 106, 103322.
10. Leblanc, P.-M., Harvey, J.-F., and Rousseau, V. (2024), "A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions", *Human Resource Management Review*, vol. 34 (4), 101042.
11. Loghman, S. and Zahiriarsini, A. (2024), "Psychological capital as a predictor of health, well-being, and safety outcomes: Insights for team-level psychological capital", *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 22, pp. 53—71.
12. Dwi, M. and Hidayatullah, A. N. A. (2024), "People, Machines, Enterprises and AI Unite for Impactful Change", *Journal of Ecohumanism*, vol. 3 (3), pp. 1158—1176.
13. Srikanth, R., Noorjahan, S., Mahalakshmi, P., Venkatesh, M., and Kalaiahasan, C. (2024), "The Design of Future Corporate Hierarchies: Re-Thinking Management Structures Through Artificial Intelligence", 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE 2024), pp. 1104—1108.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.