



Менеджмент

УДК 005.32:331.101.3:316.46

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19592699>

**Вплив інклюзивної корпоративної культури на інноваційну
продуктивність персоналу міжнародних компаній**

Іванько Анатолій,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Джупіна Галина,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Власенко Дмитро,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Прийнято: 29.03.2026 | Опубліковано: 15.04.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреб міжнародних компаній у підвищенні інноваційної продуктивності персоналу як ключового чинника забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища та здатності генерувати нові продукти, послуги й управлінські рішення в умовах



глобалізації, цифрової трансформації та збільшення різноманітності трудових ресурсів. **Мета статті** – проаналізувати вплив інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність персоналу в міжнародних компаніях та обґрунтувати механізми цього впливу. У дослідженні використано такі **методи**: аналізу наукової літератури – для вивчення поточних наукових напрацювань стосовно проблематики; узагальнення та систематизації – для представлення результатів дослідження. **Результати**. Встановлено, що інклюзивна корпоративна культура виступає системним фактором, який створює сприятливі умови для активізації творчого потенціалу співробітників, підвищення їх залученості до інноваційних процесів та поліпшення якості генерованих ідей. Розглянуто взаємозв'язок між ключовими показниками інклюзивності, зокрема різноманітністю, психологічною безпекою та інклюзивними практиками управління людськими ресурсами, і рівнем інноваційної активності персоналу, що дозволило виявити стабільну позитивну кореляцію між цими змінними. Зазначено, що організації з розвинутою інклюзивною культурою демонструють значно вищі показники генерування ідей, активнішої участі персоналу в інноваційних проєктах і більшої ефективності командного розв'язання проблем порівняно з тими, де інклюзивність розвинена недостатньо. Розглянуто роль таких посередницьких факторів, як психологічна безпека, когнітивна різноманітність та якість внутрішніх комунікацій, котрі забезпечують перетворення інклюзивних цінностей на вимірювані інноваційні результати. Доведено, що інклюзивне лідерство та цифровізація кадрових процесів виступають важливими модераторськими факторами, що підсилюють вплив інклюзивності на інноваційну продуктивність у міжнародних командах. **Висновки**. Встановлено, що ефективна інтеграція інклюзивних практик у корпоративну культуру сприяє формуванню сталого інноваційного середовища, підвищує залученість співробітників та забезпечує довгостроковий розвиток організації в динамічному глобальному середовищі.



Ключові слова: психологічна безпека, креативність персоналу, інноваційна активність, корпоративні цінності, командна ефективність, організаційний клімат, інклюзивне лідерство, HR-практики.

The impact of inclusive corporate culture on the innovative productivity of personnel in international companies

Anatolii Ivanko,

Doctor of Economics, Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Halyna Dzhupina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Dmytro Vlasenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Abstract. The relevance of the study is due to the growing need of international companies to increase the innovative productivity of personnel as a key factor in ensuring their competitiveness, adaptability to dynamic changes in the external environment, and the ability to generate new products, services, and management solutions in the context of globalization, digital transformation, and increasing diversity of labor resources. The **purpose of the article** is to analyze the impact of inclusive corporate culture on the innovative productivity of personnel in



international companies and to substantiate the mechanisms of this impact. The study used the following **methods**: analysis of the scientific literature to examine current scientific developments on the issue; generalization and systematization to present the study's results. **Results.** It was established that an inclusive corporate culture acts as a systemic factor that creates favorable conditions for activating employees' creative potential, increasing their involvement in innovation processes, and improving the quality of generated ideas. The relationship between key indicators of inclusivity, in particular diversity, psychological safety and inclusive human resource management practices and the level of staff innovation activity was examined, which allowed us to identify a stable positive correlation between these variables. It was noted that organizations with a well-developed inclusive culture demonstrate significantly higher rates of idea generation, more active staff participation in innovative projects, and greater effectiveness in team problem-solving than those where inclusivity is not sufficiently developed. The role of mediating factors, such as psychological safety, cognitive diversity and the quality of internal communications, in ensuring the transformation of inclusive values into measurable innovation outcomes was considered. Inclusive leadership and digitalization of HR processes have been shown to be important moderating factors that enhance the impact of inclusiveness on innovation performance in international teams. **Conclusions.** The study concludes that effective integration of inclusive practices into corporate culture contributes to the formation of a sustainable innovation environment, increases employee engagement, and ensures long-term organizational development in a dynamic global environment.

Keywords: psychological safety, staff creativity, innovative activity, corporate values, team effectiveness, organizational climate, inclusive leadership, HR practices.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, інтенсивної цифрової трансформації та загострення конкуренції на



міжнародних ринках інноваційна продуктивність персоналу набуває переважного значення як чинник забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності організацій та їх здатності до створення і впровадження нових продуктів, послуг та управлінських рішень. Діяльність міжнародних компаній відбувається у складному та багатовимірному середовищі, що характеризується високим рівнем культурної, професійної та когнітивної різноманітності персоналу, яка безпосередньо впливає на процеси прийняття рішень і генерації інновацій.

За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на формалізовані ієрархічні структури та уніфіковані процедури, виявляються обмеженими щодо забезпечення необхідного рівня гнучкості, залученості працівників і ефективності інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність формування організаційного середовища, де не лише враховують наявну різноманітність персоналу, а й трансформують її в джерело розвитку, підвищення креативності та вдосконалення процесів спільної діяльності.

У цьому контексті інклюзивна корпоративна культура, заснована на принципах рівності можливостей, поваги до індивідуальних відмінностей і активного залучення працівників до прийняття рішень, розглядається як важливий інструмент розкриття інноваційного потенціалу персоналу та підвищення результативності командної взаємодії. Водночас, попри зростання наукового інтересу до проблематики інклюзивності, у сучасних дослідженнях відсутнє системне бачення механізмів впливу інклюзивного організаційного середовища на інноваційну продуктивність персоналу, зокрема в умовах функціонування міжнародних компаній, що й зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження знайшла своє відображення в працях низки науковців, які розглядають різні аспекти формування інклюзивної корпоративної культури, управління різноманітністю персоналу та забезпечення інноваційної продуктивності



працівників у сучасних організаціях. Зокрема, у дослідженні А. Ю. Жуковської та О. П. Дяків [1] обґрунтовується значення інклюзивного менеджменту як сучасного підходу до управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності організацій. У науковій праці І. А. Ломачинської, О. В. Горняк [2] розкрито роль новацій та інклюзії як взаємопов'язаних чинників розвитку національної економіки, що забезпечують формування інноваційного потенціалу в умовах трансформаційних змін. Вплив стратегічного менеджменту на результативність діяльності організацій аналізує С. Г. Мельниченко [3], акцентуючи увагу на необхідності інтеграції інноваційних підходів у систему управління. Дослідження Л. В. Проданова і П. Тодорова [4] висвітлює інноваційні підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, автори підкреслюють їхню роль у формуванні сталого, соціально орієнтованого бізнес-середовища. У праці А. А. Антохова, О. Г. Парфентьєва, І. В. Агєєва [5] доведено позитивний вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин, що сприяє підвищенню залученості та продуктивності персоналу. Дослідники А. В. Карпенко та Н. М. Карпенко [6] обґрунтовують значення інноваційного лідерства як ключового чинника розвитку інноваційних екосистем та мотивації персоналу до креативної діяльності. У роботі А. В. Шлапак, О. А. Іващенко, К. О. Никонюк [7] розглянуто формування маркетингових стратегій міжнародних компаній з урахуванням інноваційності та ризик-орієнтованості як умов підвищення їх конкурентоспроможності. Дослідження А. О. Тимків, О. Н. Коркушко [8] присвячено аналізу міжнародного досвіду адаптації систем корпоративного менеджменту в умовах цифровізації, що відкриває нові можливості для розвитку інклюзивних управлінських практик. Ключові моделі корпоративної культури, що визначають поведінкові орієнтири агентів ринку та впливають на ефективність їх діяльності, систематизовано в науковій праці В. П. Далик та В. М. Мельничук [9]. У роботі О. Дороніна, О. Бурлака [10] доведено, що інклюзивна корпоративна культура виступає



важливим середовищем для ефективного командування, сприяючи розвитку довіри, взаємодії та спільного досягнення результатів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених інклюзивному менеджменту, корпоративній культурі та інноваційному розвитку, у сучасній науковій літературі недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між інклюзивною корпоративною культурою та інноваційною продуктивністю персоналу саме в контексті міжнародних компаній. Більшість науковців зосереджують увагу або на окремих аспектах інклюзії, або на інноваційній діяльності, не інтегруючи ці складники в єдину аналітичну модель. Також недостатньо дослідженими залишаються механізми впливу інклюзивного середовища на креативність працівників, ефективність командної взаємодії та генерацію інноваційних ідей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – проаналізувати вплив інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність персоналу в міжнародних компаніях та обґрунтувати механізми цього впливу.

Відповідно до мети, було поставлено такі завдання: розкрити сутність інклюзивної корпоративної культури та її ключові характеристики в умовах міжнародного бізнес-середовища; визначити основні підходи до оцінювання інноваційної продуктивності персоналу; проаналізувати взаємозв'язок між рівнем інклюзивності компаній та інноваційною активністю працівників; обґрунтувати механізми впливу інклюзивного середовища на креативність і ефективність командної роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання рівня інклюзивної корпоративної культури в міжнародних компаніях є багаторівневим процесом, що охоплює аналіз структурних, поведінкових та перцептивних показників функціонування організації. У контексті глобалізації та збільшення різноманітності трудових ресурсів інклюзивна корпоративна



культура стає стратегічним ресурсом, який визначає не лише соціальну згуртованість усередині організацій, а також їхню здатність до сталого розвитку та інновацій. Комплексне оцінювання інклюзивності корпоративного середовища передбачає систематичний аналіз показників кадрового різноманіття, зокрема демографічних, професійних і когнітивних характеристик співробітників, що відображають рівень представленості та залученості різних соціально-професійних груп в організаційні процеси. Аналіз охоплює гендерний баланс, віковий розподіл, культурне та етнічне представництво, а також освітній та професійний досвід персоналу. Водночас саме по собі різноманіття персоналу не забезпечує інклюзивного середовища, тому доцільно визначати, наскільки представники різних груп рівномірно інтегровані на всіх рівнях організаційної ієрархії, зокрема на управлінських позиціях, а також чи створено справедливі умови для професійного просування та реалізації кар'єрного зростання [9].

Суттєвим елементом оцінювання інклюзивної корпоративної культури є дослідження психологічної безпеки та характеристик організаційного клімату як взаємопов'язаних складників внутрішнього середовища підприємства. Психологічна безпека відображає рівень упевненості працівників у можливості відкрито висловлювати власні ідеї, зауваження й пропозиції без ризику негативних наслідків, що створює підґрунтя для ефективної взаємодії, обміну знаннями та розвитку творчого потенціалу в міжнародних командах. За таких умов активізується участь персоналу в процесах обговорення та прийняття управлінських рішень, а також зростає готовність до ініціювання нових підходів.

Водночас організаційний клімат відображає узагальнене сприйняття працівниками рівня справедливості, поваги та підтримки в межах компанії [10, с. 677] і формується під впливом управлінських практик, стилів лідерства та усталених неформальних норм поведінки. Саме ці чинники визначають, чи сприяє внутрішнє середовище реалізації принципів інклюзивності або,



навпаки, обмежує їх. Оцінювання зазначених характеристик здійснюється із застосуванням кількісних і якісних методів, зокрема анкетування персоналу, інструментів зворотного зв'язку та дослідницьких підходів, орієнтованих на виявлення суб'єктивного досвіду працівників, пов'язаного з відчуттям залученості, належності та довіри в організації.

З метою забезпечення ефективного впровадження принципів інклюзивності в організаційну діяльність особливого значення набуває аналіз практик управління людськими ресурсами та систем внутрішньої комунікації як ключових інструментів формування відповідного корпоративного середовища. Насамперед це стосується впровадження неупереджених процедур добору персоналу, об'єктивних підходів до оцінювання результатів праці, прозорих механізмів кар'єрного просування, а також реалізації програм професійного розвитку, орієнтованих на підтримку груп, що недостатньо представлені в організації. Зазначені управлінські рішення створюють передумови для забезпечення рівного доступу до можливостей і підвищення рівня залученості працівників.

Водночас важливу роль відіграють освітні ініціативи, спрямовані на розвиток усвідомлення різноманітності, емоційного інтелекту та міжкультурної компетентності, які сприяють формуванню відповідних поведінкових установок як у працівників, так і в управлінського персоналу.

Логічним продовженням цих процесів є налагодження ефективної системи внутрішньої комунікації, що забезпечує відкритість інформаційних потоків, їх доступність і взаємний обмін між усіма рівнями організаційної структури [11, с. 167–168]. Саме завдяки таким механізмам створюються умови для активного висловлення позицій співробітників, стимулюється отримання зворотного зв'язку та підтримується конструктивний діалог, який виходить за межі формальних ієрархій і культурних відмінностей, посилюючи інтеграцію персоналу та узгодженість спільної діяльності. Таке поєднання інклюзивних практик управління персоналом з ефективними комунікаційними



стратегіями дозволяє інституціоналізувати інклюзивність як основний принцип організації, що в кінцевому підсумку підвищує залученість співробітників, згуртованість колективу та інноваційний потенціал.

Зазначимо, що аналіз інноваційної продуктивності персоналу в умовах інклюзивного корпоративного середовища дозволяє виявити, яким чином організаційні умови трансформуються в конкретні результати діяльності. Інноваційна продуктивність, розглянута як комплексне явище, включає здатність співробітників генерувати нові ідеї, розробляти їх і впроваджувати у вигляді оновлених процесів, продуктів або сервісів [12]. У міжнародних компаніях цей аспект набуває особливої значущості через високу динамічність і конкуренцію світових ринків, що вимагає постійного оновлення знань та швидкої адаптації до змін.

Оцінювання інноваційної активності персоналу передбачає комплексне використання кількісних і якісних показників, як-от кількість запропонованих ініціатив, активність участі в інноваційних проєктах, частота внесення пропозицій та залучення до міжфункціонального розв'язання складних завдань. Ці показники інтегруються в системи внутрішніх інноваційних платформ, корпоративних пропозицій і механізми управління ефективністю, що дозволяють фіксувати внесок співробітників у діяльність, яка виходить за межі їхніх звичайних обов'язків, й оцінювати ефективність організаційного середовища в стимулюванні творчої активності.

Інклюзивне середовище відіграє ключову роль у формуванні якості інноваційної діяльності, оскільки безпосередньо впливає на готовність співробітників висловлювати нестандартні ідеї та брати участь у творчих процесах. Інклюзивність сприяє формуванню почуття спільноти та зменшує ймовірність міжособистісних конфліктів, які часто стають перешкодами для творчості в традиційних організаційних середовищах [13, с. 636–637]. Унаслідок впровадження інклюзивної корпоративної культури співробітники демонструють більшу готовність критично оцінювати наявні припущення,



інтегрувати різні погляди та активно долучатися до колективних процесів генерації нових ідей. Практичне проявлення цього впливу можна спостерігати в більшій різноманітності запропонованих рішень, підвищеній оригінальності ідей за результатами внутрішніх оцінок та активнішій участі персоналу в інноваційних ініціативах. Наприклад, транснаціональні корпорації, які активно впроваджують інклюзивні практики, часто фіксують більшу кількість ідей від співробітників із різним культурним, професійним і когнітивним досвідом, що покращує загальну якість інноваційної діяльності.

Для узагальнення взаємозв'язку між рівнем інклюзивності та інноваційною продуктивністю персоналу доцільно представити теоретичну модель (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив рівнів інклюзивності на інноваційну продуктивність персоналу в міжнародних компаніях

Рівень інклюзивності	Характер інноваційної активності персоналу	Особливості генерації ідей	Ефективність командної взаємодії
Низький	Обмежена ініціативність, пасивна участь в інноваційних процесах	Переважають стандартні підходи, низька варіативність ідей	Фрагментарна взаємодія, наявність комунікаційних бар'єрів
Середній	Помірна активність, вибіркова участь у розробленні інновацій	Поєднання традиційних і нових рішень, поступове зростання креативності	Часткова координація дій, розвиток співпраці в командах
Високий	Висока залученість, проактивна участь в інноваційній діяльності	Різнороманітність і оригінальність ідей, активна колективна ідеяція	Синергійна взаємодія, високий рівень довіри та ефективності команд

Джерело: власна розробка авторів за [13–15]

Отже, у таблиці 1 продемонстровано, що підвищення рівня інклюзивності впливає не лише на інтенсивність інноваційної діяльності персоналу, але й на її якісні характеристики. У компаніях з розвиненою



інклюзивною культурою зазначено більшу проактивність співробітників, здатність виробляти нестандартні рішення та ефективну командну взаємодію, яка ґрунтується на взаємній довірі та відкритості. Навпаки, низький рівень інклюзії обмежує потенціал працівників, зменшує креативність і ускладнює процес колективного розв'язання завдань. Ці результати підтверджують, що інклюзивність є ключовим чинником, який стимулює як індивідуальну, так і групову інноваційну активність у межах організації.

Взаємозв'язок між інклюзивною корпоративною культурою та ефективністю командної роботи є важливим чинником формування інноваційної продуктивності міжнародних організацій. У середовищах, де інклюзивність активно практикується, команди отримують переваги завдяки налагодженій комунікації, взаємній повазі та інтеграції різних думок, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень і розробленню надійних інноваційних підходів [16]. Ефективна робота таких команд проявляється через спільну відповідальність, відкритість до зворотного зв'язку та здатність використовувати сильні сторони кожного учасника для досягнення спільних цілей. Натомість у середовищах із низьким рівнем інклюзивності спостерігаються проблеми в комунікації, зниження рівня довіри та недостатнє використання різноманітних компетенцій, що обмежує потенціал команд у генеруванні інновацій.

Перехід від емпіричного аналізу до моделювання впливу інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність персоналу дозволяє систематизувати виявлені взаємозв'язки та чітко окреслити причинно-наслідкові механізми, через які організаційні умови впливають на інноваційні результати. У цьому контексті розробка концептуальної моделі слугує аналітичною основою, що інтегрує структурні характеристики інклюзивності з поведінковими проявами співробітників та показниками їх результативності, забезпечуючи логічне та послідовне відображення впливу корпоративного середовища на інноваційну активність. Концептуалізація взаємозв'язку



«інклюзивність – інноваційна продуктивність» базується на припущенні, що інклюзивна корпоративна культура діє через низку проміжних змінних, зокрема психологічну безпеку, залученість співробітників, когнітивну різноманітність та якість внутрішньої співпраці [17, с. 76]. Ці проміжні змінні перетворюють абстрактні принципи інклюзивності на вимірювані ефекти інноваційної діяльності, що дозволяє точніше інтерпретувати, як організаційні середовища впливають на генерування та впровадження нових ідей.

Розроблена концептуальна модель демонструє механізм впливу інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність персоналу в міжнародних компаніях. У ній інклюзивність корпоративного середовища виступає незалежною змінною, інноваційна продуктивність – залежною, а проміжні фактори забезпечують передачу впливу та пояснюють, через які механізми корпоративні практики трансформуються в конкретні результати. Модераторські змінні, як-от стиль лідерства, рівень цифрової зрілості HR-систем і ступінь інтернаціоналізації команд, можуть посилювати або ослаблювати ці впливи, відображаючи адаптивність організаційних процесів до складності та різноманітності міжнародного бізнес-середовища.

Ключові проміжні фактори включають психологічну безпеку, що визначає: готовність співробітників брати інтелектуальні ризики; когнітивну різноманітність, яка сприяє більшій оригінальності та різноманітності ідей; інклюзивне лідерство, що формує підтримку і сприяє залученості персоналу; а також прозорі внутрішні комунікації, які забезпечують ефективний обмін знаннями. У таблиці 2 узагальнено основні елементи моделі, їх типи впливу та очікуваний ефект на інноваційну продуктивність персоналу.



Таблиця 2

Ключові компоненти концептуальної моделі впливу інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність персоналу

Компонент моделі	Ключові елементи	Тип впливу	Очікуваний вплив на інноваційну продуктивність
Інклюзивна корпоративна культура	Політика різноманітності, рівності та інклюзивності; інклюзивні цінності; організаційні норми	Прямий (незалежна змінна)	Створення сприятливого середовища для інновацій
Посередницькі фактори	Психологічна безпека; залученість співробітників; когнітивна різноманітність; якість співпраці	Непрямий (посередницькі змінні)	Збільшення потенціалу генерування та реалізації ідей
Модераторські фактори	Стиль лідерства; цифровізація HR; структура міжнародної команди	Умовні (модераційні змінні)	Посилення або послаблення ефектів інклюзивності
Інноваційна продуктивність	Генерування ідей; участь в інноваціях; реалізація рішень	Залежна змінна	Зростання результатів та ефективності в інноваціях

Джерело: власна розробка авторів за [18–19]

Інтерпретація складників концептуальної моделі свідчить, що вплив інклюзивної корпоративної культури на інноваційну продуктивність не є ані лінійним, ані ізольованим, а реалізується через взаємопов'язані механізми. Наявність факторів-посередників пояснює, чому організації зі схожими показниками різноманітності можуть мати різні рівні результатів інноваційної діяльності, оскільки ефективність інклюзивності залежить від того, наскільки добре вона втілена в повсякденних організаційних практиках. Водночас модераторські фактори вказують на важливості контекстуальних умов, особливо в міжнародних компаніях, де підходи до лідерства та технологічна інфраструктура мають вирішальне значення для масштабування інклюзивних практик у географічно розрізнених командах.

З практичної позиції запропонована модель надає міжнародним компаніям структурований інструмент для діагностики та вдосконалення їхніх інноваційних систем. Визначаючи, які компоненти інклюзивності є недостатньо розвиненими та які посередницькі механізми потребують



посилення, організації можуть розробляти цілеспрямовані заходи, спрямовані на максимізацію інноваційної продуктивності. Наприклад, інвестиції в програми розвитку інклюзивного лідерства та цифрові HR-платформи можуть значно посилити позитивний вплив інклюзивності завдяки покращенню комунікації, зворотного зв'язку та участі співробітників в інноваційних процесах. Також модель показує необхідність узгодження корпоративної культури зі стратегічними інноваційними цілями, аби інклюзивність розглядалася не як окрема ініціатива, а як невід'ємний елемент організаційного розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інклюзивна корпоративна культура виступає важливим стратегічним чинником підвищення інноваційної продуктивності персоналу в міжнародних компаніях. Розкрито сутність інклюзивності як системної характеристики організаційного середовища, що поєднує принципи різноманіття, рівності та залученості працівників у процеси прийняття рішень. Визначено, що формування інноваційної продуктивності персоналу значною мірою залежить від рівня психологічної безпеки, відкритості комунікацій та ефективності HR-практик, які сприяють реалізації творчого потенціалу працівників. Доведено наявність стійкого взаємозв'язку між рівнем інклюзивності та інноваційною активністю персоналу, що проявляється в зростанні кількості згенерованих ідей, підвищенні їх якості та ефективності командної взаємодії.

Встановлено, що інклюзивне середовище сприяє більш ефективному використанню інтелектуального капіталу організації, посиленню синергії в міжнародних командах та зростанню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Отримані результати підтверджують доцільність інтеграції інклюзивних підходів у систему управління персоналом як інструменту забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінювання впливу інклюзивності на інноваційні



результати діяльності персоналу з урахуванням галузевих та культурних особливостей міжнародних компаній.

Список використаних джерел

1. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36–46. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (дата звернення: 02.01.2026).
2. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Роль інновацій у розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформацій: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інклюзія інновацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 57. С. 56–71. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).325341](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341).
3. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.
4. Проданова Л. В., Тодоров П. Інноваційні підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у великому бізнесі: успішні кейси та основні тенденції. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Т. 2, № 34. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-11>.
5. Антохов А. А., Парфентьева О. Г., Агєєва І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489>.
6. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-4>.
7. Шлапак А. В., Іващенко О. А., Никонюк К. О. Формування маркетингової стратегії міжнародної компанії: інноваційність, ризик-



орієнтованість. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* 2024. Т. 3, № 1. DOI: 10.56197/2786-5827/2024-3-1-7.

8. Тимків А. О., Коркушко О. Н. Міжнародний досвід адаптації системи корпоративного менеджменту в умовах цифровізації. *Інклюзія і суспільство.* 2025. № 3. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-3-3>.

9. Далик В. П., Мельничук В. М. Ключові моделі корпоративної культури агентів ринку. *Академічні візії.* 2024. № 38. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549369>.

10. Дороніна О., Бурлака О. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командування. *Сталий розвиток економіки.* 2025. Т. 6, № 57. С. 675–682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>.

11. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник.* 2025. Т. 93, Т. 2. С. 160–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160.

12. Xiong M., Yu D., Xiao H. The complex role of knowledge diversity in firm's collaborative innovation under inclusive culture. *Scientific Reports.* 2025. Vol. 15, № 1. 28577. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-13884-6>.

13. Le P. B., Tran D. T., Tran Lan H., Tran H. T. L. How to foster exploratory and exploitative innovation: investigating the effects of inclusive leadership, knowledge sharing and environmental uncertainty. *Journal of Management Development.* 2024. Vol. 43, № 4. P. 619–641. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2023-0154>.

14. AlMulhim A. F., Mohammed S. M. The impact of inclusive leadership on innovative work behavior: a mediated moderation model. *Leadership & Organization Development Journal.* 2023. Vol. 44, № 7. P. 907–926. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0224>.



15. Kutova I. Emotional intelligence in corporate coaching as a factor in increasing the productivity of managers. *Наукові перспективи*. 2025. Vol. 3, № 57. P. 1193–1207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-1193-1207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-1193-1207).
16. Paredes-Saavedra M., Vallejos M., Huancahuire-Vega S., Morales-García W. C., Geraldo-Campos L. A. Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 11. 280. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>.
17. Zhang G., Zhao W. The impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior—an intermediary model with moderation. *Leadership & Organization Development Journal*. 2024. Vol. 45, № 1. P. 64–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0287>.
18. Ke J., Zhang J., Zheng L. Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model of leader-member exchange and perceived dissimilarity. *Public Performance & Management Review*. 2022. Vol. 45, № 3. P. 672–705. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2069138>.
19. Sharma L., Agarwal P., Joshi B. P., Kumar N., Tiwari S. A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology*. 2023. Vol. 9, № 1. P. 1–19. DOI: [10.54517/esp.v9i1.1721](https://doi.org/10.54517/esp.v9i1.1721).