

ISSN 2222-4459 (Print)
ISSN 2311-116X (Online)

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«БІЗНЕС ІНФОРМ»
№ 9_2025 р. (572)

Періодичність 1 раз на місяць

Видається із січня 1992 р.
Свідоцтво про реєстрацію
КВ №19905-9705 ПР від 02.04.2013 р.

ЗАСНОВНИК:

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР
ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ
НАН УКРАЇНИ (ХАРКІВ)

Згідно з рішенням № 802 Національної ради
України з питань телебачення і радіомовлення
від 14.03.2024 р. зареєстрований суб'єктом
у сфері друкованих медіа.
Ідентифікатор R30-03156

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Лібуркіна Л. М.

РЕДАКЦІЯ

Головний редактор: д-р екон. наук, проф.
В. С. Пономаренко

Науковий редактор: д-р екон. наук, проф.,
член-кор. НАН України **М. О. Кизим**

Випусковий редактор: д-р екон. наук, проф.
В. Є. Хаустова

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

д-р екон. наук, проф.
Абуселідзе Г. (Батумі, Грузія)
д-р екон. наук, проф.
Алексєєв І. В. (Львів, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Блазун І. С. (Івано-Франківськ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Бублик М. І. (Львів, Україна)
д-р екон. наук, асоц. проф.
Бука С. (Рига, Латвія)
канд. екон. наук, доц.
Бумсачіу Є. (Кишинів, Молдова)
д-р екон. наук, проф.
Гавкалова Н. Л. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Дмитришин Л. І. (Івано-Франківськ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Іванов Ю. Б. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Корнєєв В. В. (Київ, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Прохорова В. В. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, проф.
Сергієнко О. А. (Харків, Україна)
д-р екон. наук, доц.
Тищенко В. Ф. (Харків, Україна)

У журналі можуть друкуватися основні
результати дисертаційних робіт
з економічних наук

Журнал реферується у загальнодержавній
реферативній базі даних «Україніка наукова» та
в українському реферативному журналі «Джерело»

ЖУРНАЛ «БІЗНЕС ІНФОРМ» ПРЕДСТАВЛЕНО В МІЖНАРОДНИХ НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ ДАНИХ, РЕПОЗИТОРІЯХ І ПОШУКОВИХ СИСТЕМАХ:

- Ulrichsweb Global Serials Directory (США);
- Research Papers in Economics (США);
- Index Copernicus (Польща);
- Directory of Open Access Journals;
- Academic Journals Database (Швейцарія);
- Research Bible (Японія);
- Open Academic Journals Index;
- GetInfo (Німеччина);
- BASE (Німеччина);
- OpenAIRE (Європейський Союз);
- SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія);
- Library Hub Discover (Велика Британія);
- J-Gate (Індія);
- Open Access Library;
- Advanced Science Index;
- Академия Google (США);
- InfoBase Index;
- WorldCat

ЗІ СПИСКУ

ДРУКОВАНИХ (ЕЛЕКТРОННИХ) ПЕРІОДИЧНИХ ВИДАНЬ,
ЩО ВКЛЮЧАЮТЬСЯ ДО ПЕРЕЛІКУ НАУКОВИХ ФАХОВИХ
ВИДАНЬ УКРАЇНИ

Журнал «Бізнес Інформ» («Бизнес Информ», «Business Inform»)
(Співзасновники: НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця)

Додаток 10 до Наказу Міністерства освіти і науки України
від 12.05.2015 р. № 528

На підставі Наказу МОН України від 28 грудня
2019 р. № 1643 (Додаток 4) журнал «Бізнес Інформ»
включено до категорії «Б»

ЗМІСТ

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Стржельська І. О., Калюжна Н. Г. Геополітичні витоки торговельної конфронтації між США та Китаєм.....	8
Озеруга А. О. Системна характеристика економічної категорії «цифрова трансформація».....	17
Абдула О. Ю., Ситник А. С., Таранич О. В. Фактори взаємодії глобальної відкритості торгівлі та ланцюгів створення вартості у формуванні міжнародної к онкурентоспроможності країн.....	26

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Бур'янов В. О., Куліш Г. П. Від фундаментальної вартості до ринкового прайсингу: методологія оцінювання технологічних компаній із високими темпами зростання.....	35
Дідорчук І. А., Шуба О. А. Сучасний стан і перспективи світового фармацевтичного ринку.....	51
Аджеманг-Єбоа Ю. Вивчення взаємозв'язку між обізнаністю та впровадженням МСФЗ серед малих і середніх підприємств у Західній Африці: модеруюча роль відповідності вимогам МСФЗ.....	61

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕКОНОМІЦІ

Красностановова Н. Е., Міхляев М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малого та середнього бізнесу України.....	70
--	----

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ

Сьомченко В. В., Пушкар І. В., Боровіков О. І.

Трансформація методології наукових досліджень в обліку, економічному аналізі та аудиті в умовах цифрової економіки78

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Снопченко М. Ю. Компаративний аналіз інтеграції цифрових технологій за галузями економіки України.....86

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Малярець А. М., Воронін А. В., Лебедева І. А., Лебедев С. С.

Математичні моделі динаміки в управлінні інноваційним процесом.....98

ЕКОНОМІЧНА СТАТИСТИКА

Туманов О. О. Великі мовні моделі: нова парадигма для аналізу даних106

РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Теоретичні та практичні підходи до формування класифікації загроз у контексті управління регіональним (територіальним) розвитком в Україні.....114

Замасло О. Т., Буркало Ю. М. Впровадження нефінансової звітності ESG для аналізу сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнного відновлення123

Купріянов В. М. Формування раціональної стратегії ефективності експортно-імпортової діяльності132

Гузар У. Є. Трансформаційні процеси інклюзивного розвитку закладів індустрії гостинності регіону142

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Гузь О. Б. Оцінка та аналіз ролі енергетичного сектора в інвестиційному портфелі151

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Коваль В. В., Онофрійчук О. П., Капталан С. М., Гончарова І. М., Локаєць М. М. Управління розвитком інтелектуально-технологічного капіталу та персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації.....160

Марченко О. І., Цикулова А. Е. Еволюція стартап-екосистеми: нові тренди та виклики.....168

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кліменко О. М. Економічні детермінанти розвитку підприємництва у сфері відновлюваної енергетики України.....177

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

Близнюк В. В., Гук А. П., Левін Р. Я. Якість освіти та зайнятості як передумова відтворення соціального потенціалу в повоєнному розвитку країни186

Тарновський В. О. Роль державної політики в підтримці інклюзивної економіки.....196

АДРЕСА ЗАСНОВНИКА:

Україна, 61165, Харків,
пров. Інженерний, 1а,
Тел.: +38(057) 702-08-67
e-mail: ndc_ipr@ukr.net
<https://ndc-ipr.org/>

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

Україна, 61165, Харків,
пров. Інженерний, 1а,
Бібліотечний корп., 2 пов., к. 224.
Тел./факс: +38(057) 702-05-25
e-mail: biz_inf@ukr.net
www.business-inform.net

АДРЕСА

ВИГОТІВНИКА:

ФОРМ Озеров Г. В.
Україна, 61003, Харків,
вул. Університетська, 3, к. 9.

ПЕРЕДПЛАТА:

- у Видавця;
- **ТОВ «Меркурій Експрес»:**
Україна, 49008, Дніпро,
вул. Театральна, 2, оф. 302.
Тел.: (093) 393-57-40

Науковий журнал

БІЗНЕС ІНФОРМ

BUSINESS INFORM

Видається 1 раз на місяць

Мова видання – українська,
англійська

Рекомендовано до друку рішенням:
вченої ради НДЦ ІПР НАНУ
№ 10 від 15.09.2025 р.

Здано до набору 12.08.2025 р.

Підписано до друку 14.09.2025 р.

Формат 60 x 84/8.

Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 64,6. Обл.-вид. арк. 81,4.

Надруковано у ФОРМ Озеров Г. В.

Замовлення № 130. Наклад 100 прим.

© **БІЗНЕСІНФОРМ**, 2025

ЕКОНОМІКА ПРОМИСЛОВОСТІ

Ємець В. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України: корпоративний компонент	203
---	-----

ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

Строкович Г. В., Данько Н. І. Готельно-ресторанний бізнес в Україні: аналіз сучасних тенденцій та перспектив	211
--	-----

ЕКОНОМІКА ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ

Мальнов Д. В. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування транспортної інфраструктури України	220
Мартинівич Н. О., Сандулов Є. Г. Проблеми та перспективи інтеграції штучного інтелекту у громадський транспорт в Україні: аналітичний контекст	229

ЕКОНОМІКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І АПК

Махсма М. Б., Банщиків П. Г. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій аграрного сектора	239
Поліщук О. А., Курнаєв А. О., Поліщук О. Т. Структурно-методологічні аспекти бізнес-планування в сучасному свинарстві.....	246
Калініченко С. М. Економічний потенціал як базовий орієнтир формування стратегічної типології розвитку аграрних підприємств.....	254

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища.....	260
--	-----

ОБЛІК І АУДИТ

Мурадова К. З., Слюніна Т. А. Аудит фінансової звітності в епоху штучного інтелекту.....	270
--	-----

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ І КРЕДИТ

Малихін А. Г. Теоретичні положення функціонування ринку фінансових послуг у сучасних умовах.....	278
Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Бессонова С. І., Бессонова А. В. Розрахунки за виплатами працівникам: страховий, податковий, обліковий та управлінський аспекти	287
Коваль В. В., Савенко І. І., Гонтарук Я. В., Метіль Т. К., Дроздова В. А., Асауленко Н. В. Фінансово-кредитне забезпечення зернового виробництва в аграрних підприємствах: стратегічні підходи до мінімізації ризиків та забезпечення продовольчої безпеки.....	297
Халатур С. М., Масюк Ю. В., Марущак Д. В. Інструменти фінансового інжинірингу для моніторингу портфеля цінних паперів банку.....	310

Косова Т. Д., Куцев О. О. Механізми управління ризиками іпотечного кредитування клієнтів банків – фізичних осіб в умовах нестабільності	317
Ткаченко Ю. В., Зверук А. А. Удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах цифровізації економіки, трансформаційних та євроінтеграційних процесів.....	332
Застьола Є. О., Сергієнко О. А., Бабенко М. В. Інтеграція криптовалют у фінансове управління підприємством як засіб стійкості та незалежності в мінливих умовах ринку	342
Кириленко О. П., Онищук С. І. Аналіз фінансових ресурсів територіальних громад	356

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Кучинський В. А., Вознюк Є. О. Функціональна архітектура штучного інтелекту в контексті діджиталізованого управління персоналом.....	367
Білецька І. М. Цифрова трансформація антикризового управління: від реакції до випередження ризиків	376
Суржиков І. Ф. Фреймворк проактивного кризового менеджменту: інтегровані стратегії та «10 кроків до стійкості підприємства»	384
Захарова Н. Ю. Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища	392
Волюков В. В., Шевченко Є. О. Економічна оцінка потенціалу комерціалізації патенту на «Спосіб приготування кулінарної страви довготривалого зберігання» із застосуванням PEST-і SWOT-аналізів.....	400
Лугова В. М., Касьмін Д. С. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації	409
Компанієць О. О., Пікула Г. С. Крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання кадрового потенціалу організації	417
Разумова Г. В., Матюшенко Д. Д. Ризики базових конкурентних стратегій	426
Дуднева Ю. Е., Соболев Т. Е. Інклюзивні підходи до стратегічної мотивації персоналу в контексті корпоративної соціальної відповідальності	433
Іченська Н. Ю. Формування психологічної та фізичної стійкості майбутнього менеджера: самоменеджмент, медична грамотність та організаційна психологія.....	441
Ус Ю. В., Русанов А. С. Комплаєнс як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи застосування.....	449
Маковоз О. В., Коваль Д. В. Доцільність і можливість поєднання етики та інструментів комплаєнсу в управлінні економічними процесами організацій.....	457

Блакита Г. В., Кондратюк О. І. Управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств.....	464
Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Барибіна Я. О., Швець Р. В., Вербовий Я. А. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки.....	474
Коломієць Б. С. Використання цифрових технологій та інноваційних практик у формуванні культури безпеки підприємства.....	483
Повідайчик М. М., Попик М. М. Механізми управління персоналом в умовах цифровізації з використанням ERP-системи ODoо.....	490
Дудченко А. В. Інтегративна модель дослідження корпоративної культури сервісних компаній України: аналітичні, соціологічні та цифрові методи.....	498
Колпаченко Н. М., Майборода М. М. Співвідношення Soft та Hard Skills як важлива складова HR-менеджменту в організації праці та формуванні організаційної поведінки.....	507
Руденко В. С. Еволюційний розвиток парадигм маркетингового управління підприємствами.....	515
Дем'яненко Т. І., Обиденнова Т. С., Шелест О. А. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.....	524
Бобров В. Д., Меркулова Т. В. Кросплатформні відеоігри як феномен економіки вражень: оцінка потенціалу та викликів.....	532
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ	
Юденко Є. В. Генеза наукових досліджень турбулентності та нерівномірності зростання економік країн.....	544

CONTENT

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Strzhelska I. O., Kalyuzhna N. H. The Geopolitical Origins of the Trade Confrontation Between the USA and China.....	8
Ozeruha A. O. The Systemic Characteristics of the Economic Category «Digital Transformation».....	17
Abdula O. Yu., Sytnyk L. S., Taranych O. V. The Factors of Interaction Between Global Trade Openness and Value Chains in Shaping the International Competitiveness of Countries.....	26

FOREIGN EXPERIENCE

Burianov V. O., Kulish G. P. From Fundamental Value to Market Pricing: A Methodology for Valuing High-Growth Technology Companies.....	35
Didorchuk I. L., Shuba O. A. The Current State and Prospects of the Global Pharmaceutical Market.....	51
Agyemang-Yeboah E. Examining the Relationship between Awareness and Adoption of IFRS among SMES in West Africa: The Moderating Role of Compliance of IFRS	61

GLOBALIZATION PROCESSES IN ECONOMICS

Krasnostanova N. E., Mikhliaiev M. O. Artificial Intelligence as a Tool for Supporting Managerial Decision-Making in Strategic Planning of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine.....	70
--	----

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ECONOMICS

Somchenko V. V., Pushkar I. V., Borovikov O. I. Transformation of Research Methodology in Accounting, Economic Analysis, and Auditing in the Digital Economy Context	78
---	----

INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Snopchenko M. Yu. A Comparative Analysis of Digital Technology Integration Across Sectors of the Ukrainian Economy	86
---	----

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING

Malyarets L. M., Voronin A. V., Lebedeva I. L., Lebedev S. S. The Mathematical Models of Dynamics in the Innovation Process Management	98
---	----

ECONOMIC STATISTICS

Tumanov O. O. Large Language Models: A New Paradigm for Data Analysis.....	106
---	-----

REGIONAL ECONOMY

Semyhulina I. B., Yaroshenko I. V. The Theoretical and Practical Approaches to Forming a Classification of Threats in the Context of Regional (Territorial) Development Management in Ukraine.....	114
Zamaslo O. T., Burkalo Yu. M. Implementing Non-Financial ESG Reporting for the Analysis of Sustainable Development of Territorial Communities in the Context of Post-War Recovery.....	123
Kupriianov V. M. Forming a Rational Strategy for the Efficiency of Export-Import Activities.....	132
Husar U. Ye. The Transformational Processes of Inclusive Development in Regional Hospitality Industry Establishments	142

INVESTMENT PROCESSES

Huz O. B. Assessment and Analysis of the Role of the Energy Sector in an Investment Portfolio.....	151
---	-----

INNOVATIVE PROCESSES

Koval V. V., Onofriichuk O. P., Kaptalan S. M., Honcharova I. M., Lokaiets M. M. Management of the Development of Intellectual and Technological Capital and Enterprise Personnel in the Conditions of Digital Transformation.....	160
Marchenko O. I., Tsykulova A. E. Evolution of the Startup Ecosystem: New Trends and Challenges	168

PROBLEMS OF ENTREPRENEURSHIP

Klimenko O. M. The Economic Determinants of Entrepreneurship Development in the Renewable Energy Sector of Ukraine	177
---	-----

LABOR ECONOMICS AND SOCIAL POLICY

Blyzniuk V. V., Huk L. P., Levin R. Ya. Quality of Education and Employment as a Prerequisite for the Reproduction of Social Potential in the Post-War Development of the Country	186
Tarnovskiy V. O. The Role of State Policy in Supporting an Inclusive Economy.....	196

ECONOMICS OF INDUSTRY

Yemets V. V. Strategy for Post-War Economic Recovery of Ukraine: The Corporate Component.....	203
--	-----

ECONOMICS OF TRADE AND SERVICES

Strokovych H. V., Danko N. I. Hotel and Restaurant Business in Ukraine: Analysis of Current Trends and Prospects.....	211
--	-----

ECONOMICS OF TRANSPORT AND COMMUNICATIONS

- Malnov D. V.** Analyzing the Influence of External Environmental Factors on the Functioning of Ukraine's Transport Infrastructure 220
- Martynovych N. O., Sundulov Ye. H.** Problems and Prospects of Integrating Artificial Intelligence into Public Transport in Ukraine: An Analytical Context 229

AGRICULTURAL ECONOMICS AND AGRIBUSINESS

- Makhsma M. B., Banshchikov P. H.** Management of Competitiveness of Business Organizations in the Agrarian Sector 239
- Polishchuk O. A., Kurnayev A. O., Polishchuk O. T.** The Structural and Methodological Aspects of Business Planning in Modern Pig Farming 246
- Kalinichenko S. M.** Economic Potential as a Basic Guideline for Forming the Strategic Typology of Agribusiness Development 254

ECONOMICS OF ENTERPRISE

- Kobik A. V.** A Methodology for Assessing Enterprise Business Resilience in a Turbulent Environment 260

ACCOUNTING AND AUDITING

- Muradova K. Z., Sliunina T. L.** Financial Statement Audit in the Era of Artificial Intelligence 270

FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

- Malykhin A. H.** The Theoretical Foundations of the Functioning of the Financial Services Market in Modern Conditions 278
- Ostapenko T. M., Kubetska O. M., Bessonova S. I., Bessonova A. V.** Calculations for Employee Payments: Insurance, Tax, Accounting, and Managerial Aspects 287
- Koval V. V., Savenko I. I., Hontaruk Ya. V., Metil T. K., Drozdova V. A., Asaulenko N. V.** Financial and Credit Support for Grain Production in Agrarian Enterprises: Strategic Approaches to Risk Minimization and Ensuring Food Security 297
- Khalaturov S. M., Masiuk J. V., Marushak D. V.** Financial Engineering Tools for Monitoring a Bank's Securities Portfolio 310
- Kosova T. D., Kutsev O. O.** The Mechanisms for Managing Risks in Mortgage Lending to Individual Bank Clients under Conditions of Instability 317
- Tkachenko Yu. V., Zveruk L. A.** Enhancing the Management System of Innovative and Investment Activities of Banking Institutions in the Context of Economic Digitalization, Transformational, and European Integration Processes 332

- Zastola Ye. O., Serhiienko O. A., Babenko M. V.** Integration of Cryptocurrencies into Enterprise Financial Management as a Tool for Resilience and Independence in Volatile Market Conditions 342
- Kyrylenko O. P., Onyshchuk S. I.** Analyzing the Financial Resources of Territorial Communities 356

MANAGEMENT AND MARKETING

- Kuchynskyi V. A., Vozniuk I. O.** Functional Architectonics of Artificial Intelligence in the Context of Digitalized Human Resource Management 367
- Biletska I. M.** Digital Transformation of Crisis Management: From Reaction to Prevention of Risks 376
- Surzhykov I. F.** Proactive Crisis Management Framework: Integrated Strategies and «10 Steps to Enterprise Resilience» 384
- Zakharova N. Yu.** Strategic Management in the Context of Transformation and Development of the Modern Business Environment 392
- Volikov V. V., Shevchenko Ye. O.** Economic Assessment of the Commercialization Potential of the Patent for the «Method for Preparing a Long Shelf-Life Culinary Dish» Using PEST and SWOT Analyses 400
- Luhova V. M., Kasmin D. S.** Directions for Diagnosing the Motivation of Managerial Staff According to Contemporary Motivation Theories 409
- Kompaniets O. O., Pikula H. S.** Cross-Cultural Management as a Tool for Efficient Use of an Organization's Human Capital 417
- Razumova H. V., Matiushenko D. D.** Risks of Basic Competitive Strategies 426
- Dudnieva I. E., Soboliev T. E.** Inclusive Approaches to Strategic Staff Motivation in the Context of Corporate Social Responsibility 433
- Ichenska N. Yu.** Formation of Psychological and Physical Resilience of the Future Manager: Self-Management, Medical Literacy and Organizational Psychology 441
- Us Yu. V., Rusanov A. S.** Compliance as a Tool for Ensuring the Economic Security of an Enterprise: Problems and Prospects for Application 449
- Makovoz O. V., Koval D. V.** Feasibility and Prospects of Integrating Ethics and Compliance Tools in the Management of Organizational Economic Processes 457
- Blakytka H. V., Kondratiuk O. I.** Management of Logistic Risks in the Anti-Crisis Strategy of Transport Enterprises 464
- Hudz T. P., Shymanovska-Dianych L. M., Barybina Ya. O., Shvets R. V., Verbovyi Ya. L.** Ensuring the Financial and Economic Stability of an Agrarian Enterprise as a Function of Its Economic Security System 474

Kolomiets B. S. The Use of Digital Technologies and Innovative Practices in Shaping Enterprise Security Culture	483	Rudenko V. S. Evolutionary Development of Marketing Management Paradigms in Enterprises	515
Povidaichyk M. M., Popyk M. M. HR Management Mechanisms in the Context of Digitalization Using the Odoo ERP System	490	Demianenko T. I., Obydiennova T. S., Shelest O. L. Innovative-Investment Approaches to the Development of Communications, Recruitment, and Enhancing Enterprise Management Efficiency in the Context of Digital Transformation.....	524
Dudchenko A. V. The Integrative Model for Studying the Corporate Culture of Service Companies in Ukraine: Analytical, Sociological, and Digital Methods.....	498	Bobrov V. D., Merkulova T. V. Cross-Platform Video Games as a Phenomenon of the Experience Economy: Assessing Potential and Challenges.....	532
Kolpachenko N. M., Maiboroda M. M. The Balance of Soft and Hard Skills as an Important Component of HR Management in Work Organization and the Formation of Organizational Behavior	507		

ECONOMIC THEORY

Yudenko Ye. V. The Genesis of Scientific Research on Turbulence and Uneven Economic Growth of Countries	544
---	-----

tivity in the context of digital transformation]. *Biznes Inform*, 3, 96–101.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>
Razumova, H. V., & Oskoma, O. V. (2024). Analiz ta otsiniuvannia finansovykh ryzykiv pidpriemstva [Analysis and assessment of financial risks of the enterprise]. *Visnyk DNDISE Ministerstva yustytzii Ukrainy. Seriya*

«*Ekonomichni nauky*», 2, 27–34.
<https://doi.org/10.32782/2708-1834/2024-10.4>
Shchurko, U. V. (2018). Pidkhody do formuvannia ta realizatsii konkurentnykh stratehii [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. *Ekonomika i suspilstvo*, 17, 402–412.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

UDC 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-433-440>

INCLUSIVE APPROACHES TO STRATEGIC STAFF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

©2025 DUDNIEVA I. E., SOBOLIEV T. E.

UDC 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

Dudnieva I. E., Soboliev T. E. Inclusive Approaches to Strategic Staff Motivation in the Context of Corporate Social Responsibility

The article explores inclusive approaches to strategic staff motivation in the context of corporate social responsibility (CSR), highlighting the importance of human capital management under conditions of social and economic transformation. The study emphasizes that staff motivation today extends beyond traditional economic incentives and increasingly relies on inclusive mechanisms that ensure fairness, equal access to opportunities, and the recognition of diversity within organizations. The authors argue that strategic motivation policies must be integrated with CSR objectives, as this alignment not only improves employee satisfaction and loyalty but also strengthens corporate reputation and long-term competitiveness. A conceptual framework is proposed for understanding how inclusive motivation practices, such as flexible reward systems, participatory decision-making, professional development opportunities, and social support measures, can become drivers of sustainable organizational growth. Special attention is paid to the Ukrainian context, where war-related challenges and the processes of European integration create new requirements for HR policy and the adoption of international CSR standards. The analysis demonstrates that inclusive motivational strategies can reduce the negative effects of uncertainty, support employee resilience, and promote trust within organizations. The article draws on comparative analysis of international practices and domestic trends, offering recommendations for Ukrainian companies to balance economic performance with social responsibility through personnel management. The results contribute to the development of modern management theory by linking inclusive HR strategies with CSR and provide practical tools for managers aiming to foster resilience, adaptability, and ethical corporate culture. These findings may also serve as a basis for future research on the transformation of motivation systems in emerging economies and their role in achieving sustainable development goals.

Keywords: strategic staff motivation, inclusive HR practices, corporate social responsibility (CSR), HR-management, sustainable development.

Bibl.: 19.

Dudnieva Iuliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=60016852500>

Soboliev Tymur E. – Applicant of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: sobolev.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1659-8372>

УДК 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

Дуднева Ю. Е., Соболев Т. Е. Інклюзивні підходи до стратегічної мотивації персоналу в контексті корпоративної соціальної відповідальності

У статті досліджено інклюзивні підходи до стратегічної мотивації персоналу в контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що набуває особливого значення в умовах соціально-економічних трансформацій. Наголошено, що сучасна мотивація працівників виходить за межі традиційних економічних стимулів і дедалі частіше спирається на інклюзивні механізми, які забезпечують справедливість, рівний доступ до можливостей і визнання різноманіття в організаціях. Аргументовано, що стратегічна політика мотивації персоналу повинна бути інтегрована з цілями КСВ, оскільки таке поєднання не лише підвищує задоволеність і лояльність працівників, а й зміцнює репутацію компанії та її довгострокову конкурентоспроможність. Запропоновано концептуальні підходи до розуміння того, як інклюзивні практики мотивації, а саме – гнучкі системи винагород, участь у прийнятті рішень, можливості професійного розвитку та соціальні програми підтримки, можуть стати драйверами сталого організаційного розвитку. Особливу увагу приділено українському контексту, коли воєнні виклики та процеси євроінтеграції формують нові вимоги до кадрової політики та впровадження міжнародних стандартів КСВ. Показано, що інклюзивні мотиваційні стратегії здатні зменшувати негативний вплив невизначеності, підтримувати стійкість персоналу та формувати довіру в організаціях. На основі порівняльного аналізу міжнародних практик і вітчизняних тенденцій сформульовано рекомендації для українських компаній щодо поєднання економічної результативності із соціальною відповідальністю у сфері управління персоналом. Отримані результати розвивають сучасну теорію менеджменту,

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

поєднуючи інклюзивні HR-стратегії з КСВ, і пропонують практичні інструменти для керівників, які прагнуть підвищити адаптивність, стійкість і етичність корпоративної культури. Висновки роботи можуть стати підґрунтям для подальших досліджень трансформації систем мотивації в економіках, що розвиваються, та їхнього внеску в досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічна мотивація персоналу, інклюзивні практики управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), HR-менеджмент, сталий розвиток.

Бібл.: 19.

Дуднева Юлія Ернстівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=60016852500>

Соболєв Тимур Едуардович – здобувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: sobolev.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1659-8372>

In the context of profound transformations in both national and global economic systems driven by global challenges such as the pandemic, the digital revolution, and demographic shifts, as well as regional crises, particularly the war in Ukraine, the issue of building an effective and adaptive employee motivation system has become especially relevant. Today, companies increasingly recognize the need to balance business performance with ethical and social dimensions of management, laying the foundation for the integration of inclusive approaches into corporate social responsibility (CSR) strategies. From this perspective, strategic employee motivation should be viewed not merely as a tool for stimulating work engagement, but as a component of a comprehensive human capital management system. Such a system is essential for ensuring sustainable organizational development, fostering employee alignment with the company's core values, and strengthening reputational capital. In this regard, the implementation of inclusive motivational practices, which promote diversity, equality, and access to professional development opportunities for all employee groups, is becoming a key priority.

The issues of inclusive economic development, employee motivation, and corporate social responsibility (CSR) have been the subject of extensive study by both foreign and Ukrainian scholars. The conceptual foundations of inclusion in the field of human resource management were laid in the works of R. Freeman, M. Armstrong [1], and G. Dessler [2], who emphasized the importance of an individualized approach to employee motivation as a means of enhancing organizational effectiveness. Notably, M. Armstrong's "Total Reward" model underscores the need to combine material and non-material incentives, including emotional support, values-based management, and personal development [1]. Recent research confirms that strategic human resource management (SHRM) holds con-

siderable potential for fostering inclusive workplaces through coordinated HR practices and active involvement of leadership [3–5]. However, the effectiveness of these approaches depends on the implementation of a long-term, integrated strategy focused on eliminating structural barriers and embedding inclusion within organizational culture.

In Ukrainian academic discourse, strategic HRM and the social responsibility of business are explored in the works of V. Prokhorova and others [6], I. Gontareva, N. Gavkalova, O. Arefieva, O. Prodius, Ya. Havrylenko [7], O. Naumova [8], among others. These researchers examine the interrelation between human capital management and the development of socially oriented business strategies in the context of labor market transformation and economic recovery.

A number of recent studies have attempted to rethink approaches to SHRM in the context of growing interest in inclusive practices, especially in the post-war recovery period. In particular, scholars emphasize the increase in the number of people with disabilities in Ukraine, which calls for a transformation of HR strategies in line with the principles of sustainable development [9]. In [7] explores conceptual approaches to integrating people with disabilities into the workforce as a component of inclusive economic growth and business competitiveness. T. Shmatkovska and O. Stashchuk focuses on the importance of inclusive growth in HR strategies, highlighting the role of personnel as a key resource for sustainable development [10].

Despite the increasing attention to inclusive strategies in HR management, there is still no unified position in academic literature regarding the most effective mechanisms and their long-term impact. Scholars continue to debate whether inclusiveness has a direct positive effect on employee engagement, innovation, and long-term organization-

al resilience [10–12], while some researchers warn that overly fragmented HR policies could weaken management effectiveness. Another important issue is the contextual relevance of inclusive HR practices. The place of inclusion in the overall structure of strategic human resource management remains a subject of debate, with some viewing it as a separate goal, while others see it as an integral component of a broader corporate social responsibility policy. Some scientists support an autonomous approach that enables the development of specific effectiveness indicators [7; 12], while others advocate for an integrated model in which inclusiveness is embedded in the core of organizational culture [9; 10].

However, despite the existing research efforts, the strategic dimension of inclusive motivation as a form of social responsibility remains underdeveloped. This area still requires further theoretical generalization and practical recommendations. The issue becomes particularly relevant in the context of post-crisis economies, especially in Ukraine, where social inequalities, population displacement, workforce trauma, and the overall increase in societal vulnerability demand a revision of approaches to human resource management. At the same time, the absence of well-established models adapted to post-conflict conditions significantly limits the practical implementation of inclusive strategies.

The *aim* of this study is to define the content and specific features of inclusive approaches to strategic employee motivation as a component of corporate social responsibility in modern business.

In modern management theory, strategic motivation is viewed as a multidimensional system that goes beyond short-term incentives and is formed at the intersection of an organization's long-term goals, business value orientation, and employee expectations. The essence of strategic motivation lies in its focus not only on achieving operational performance, but also on ensuring the sustainable development of human capital, including loyalty, engagement, and adaptability in times of change. Strategic motivation is characterized by long-term planning, personalized approaches, and flexibility in managing employee expectations. It involves not only financial incentives, but also a wide range of non-material mechanisms, such as opportunities for professional growth, participation in decision-making, mentoring, and the development of emotional commitment to the organization [13–15].

From a theoretical perspective, strategic motivation is closely linked to the concept of socially responsible human resource management [16]. In this context, motivational policy is seen as derived from the overall business strategy, which defines the objectives,

tasks, and priorities for the HR function. Employee motivation thus becomes not only a tool for achieving strategic advantage, but also a means of expressing the company's value identity. This connection is especially visible in organizations that define social responsibility as part of their mission. In such companies, HR strategy becomes a logical extension of CSR strategy, where motivational tools are used to promote inclusion, fairness, and ethical treatment in interactions with employees.

Unlike the traditional view of corporate social responsibility (CSR), which often takes the form of isolated PR campaigns or charitable initiatives, the modern understanding of CSR treats it as a system of strategic commitments made by a company to its stakeholders, including employees. In this sense, CSR is no longer a supplement to core business activities, it becomes an integral part of a company's internal logic. Accordingly, a motivational policy that reflects inclusiveness, equality, and development opportunities for all employee categories is not only a sign of business ethics but also an indicator of the strategic maturity of the management system. Within the inclusive approach, strategic motivation becomes a key instrument for realizing the principle of social partnership between employers and employees. It creates the foundation for an organizational culture in which each employee is regarded not merely as a resource but as a full participant in the company's development processes [17]. This perspective helps to increase employee engagement, strengthen trust in the employer, and enhance the organization's adaptability to external challenges.

Thus, combining strategic motivation with a values-based approach to corporate social responsibility opens new opportunities for advancing modern HR management. This model is focused not only on efficiency but also on social sustainability and trust as the basis for long-term business competitiveness.

In today's increasingly turbulent external environment, with the labor market instability, demographic challenges, and growing social inequality, inclusive employee motivation is no longer seen as a socially desirable option. Instead, it is viewed as an essential element of SHRM. Its importance goes beyond corporate ethics or reputation management, taking on a clearly practical role in shaping resilient organizational models.

A key characteristic of inclusive motivation is its systemic nature and long-term orientation. Unlike fragmented social initiatives, inclusive HR practices must be integrated into the strategic framework of a company, covering all stages of the employee life cycle, from recruitment to career development [18].

These practices help establish a long-term social contract between employer and employee, built on mutual respect, trust, and the recognition of diversity as an organizational value. Such integration ensures consistency between declared CSR principles and actual management practices, supporting sustainable organizational development.

This study identifies three types of inclusive motivation strategies, each with its own logic of implementation, yet all forming part of a unified management paradigm.

The *preventive strategy* of inclusive motivation is based on the fundamental principles of equality, non-discrimination, and transparency. Its primary goal is to ensure equal access to employment opportunities, remove barriers during the onboarding stage of new employees, and create fair starting conditions for all social groups. This strategy includes the implementation of clearly regulated recruitment procedures, the development of inclusive vacancy requirements, and consideration of gender, age, and social sensitivity throughout the selection process. An essential component of the preventive approach is diversity analytics and regular audits to ensure fairness in hiring practices. Another important instrument is training for managers in inclusive leadership principles to prevent unconscious biases and stereotypes that may influence staffing decisions [9; 16]. In this way, the preventive strategy helps minimize the risks of marginalization, segregation, or discrimination at the early stages of a professional career.

The *adaptive strategy* focuses on creating an enabling environment for the successful professional integration of vulnerable employee groups who are already part of the workforce. In this context, adaptation is not limited to physical accessibility of the workplace but implies a comprehensive adjustment of employees to the organizational environment [7]. The main tools of the adaptive strategy include the introduction of flexible working hours, remote work arrangements, individual career development plans, mentoring programs, and inclusive communication strategies. It is important to note that adaptation is not a one-time action, but a continuous and dynamic process, involving regular monitoring of employee engagement, periodic evaluation of job satisfaction, and adjustment of management practices in response to changes in team composition. Such an approach ensures the sustainable integration of diverse groups into the corporate structure and reduces the risk of social isolation or maladaptation [14; 18].

The *integrative strategy* represents the most complex form of inclusive motivation, requiring the full incorporation of inclusion principles into all as-

pects of strategic human resource management. Under this model, inclusion is not treated as a separate initiative but as an integral part of the company's governance system and organizational culture. The integrative strategy involves active engagement of representatives from all social groups in decision-making processes, the development of institutional feedback mechanisms, support for horizontal communication, and the creation of platforms for collective discussion of strategic issues. As a result, this approach fosters a high level of organizational cohesion, where employees identify with the company's values, show strong loyalty, and actively contribute to the achievement of strategic goals.

An important theoretical and practical aspect of inclusive motivation is its focus on specific target groups that are considered to be at social risk. These include persons with disabilities, women with children, young people without work experience, internally displaced persons, pre-retirement age employees, and war veterans. A successful motivational strategy not only takes into account the particular needs of these groups but also recognizes the potential value they can bring to the organization. This approach creates a strategic advantage for businesses by expanding access to the labor force, reducing staffing risks, strengthening the employer brand's social appeal, and ensuring compliance with ESG criteria, which are increasingly influencing companies' investment attractiveness. In a context marked by demographic aging, labor migration, and the rising cost of recruitment, inclusive motivation is not only an ethical decision but also a tool for maintaining organizational viability.

Thus, within the framework of SHRM, inclusive motivation becomes a structured, socially significant, and economically viable policy that supports both the internal resilience of the organization and its external competitiveness. Inclusive motivation not only facilitates the adaptation of employees to the internal environment, but gradually evolves into a tool for shaping corporate identity, with which the company is associated as an employer and a socially responsible actor. From a strategic perspective, inclusiveness is not merely a set of HR practices, it becomes part of the company's value platform, shaping its uniqueness, cultural distinction, and capacity for social dialogue.

It is through markers such as openness, respect for diversity, equal access to opportunities, and the absence of discriminatory practices that stakeholder trust, both internal and external, is built. Inclusive policies directly influence a company's reputational capital and its ability to attract and retain qualified professionals. In today's context, the labor market is gradually shifting from an employer-driven to an em-

employee-driven model, and competition for talent is becoming increasingly intense. Competitive advantage belongs to those organizations that can demonstrate a real commitment to fairness, transparency, and social support. Inclusive motivation, which embraces diverse groups of employees and offers them genuine opportunities for professional growth, serves not only as evidence of ethical standards, but also as a strategic marker of long-term employee loyalty.

In practice, such policies help reduce staff turnover, increase employee engagement, and shape a positive employer image, which directly influences the stability and efficiency of internal business processes. These outcomes are supported by numerous international case studies. For instance, companies like Accenture plc and IKEA demonstrate the successful implementation of inclusive HR strategies. Accenture's "Inclusion Starts with I" program focuses on supporting people with disabilities, war veterans, and members of the LGBTQ+ community through leadership training, a zero-discrimination policy, and flexible working conditions, all of which contribute to stronger team cohesion. IKEA, through its "Skills for Employment" initiative, provides internships, language support, and adapted schedules for youth, refugees, and older workers, thereby integrating inclusiveness into its strategic HR model.

In the Ukrainian context, positive developments can be observed in the practices of companies such as Kyivstar, Auchan Ukraine, and Nova Poshta [19]. For example, Kyivstar runs programs to support women in the tech sector, implements internal educational platforms for self-development, and creates an environment of equal opportunities for career advancement. Nova Poshta, in turn, has launched regional initiatives to employ veterans and internally displaced persons, adapting working conditions to the needs of these groups.

Inclusive motivation, from a strategic perspective, is not only an ethically justified practice but also a rational and effective managerial decision that brings tangible social and economic outcomes. Ultimately, a socially responsible approach to human resource management becomes one of the key factors of business resilience and the organization's ability to recover under uncertainty and systemic challenges.

Despite the growing awareness of the importance of socially oriented HR management, the integration of inclusive principles into the strategies of Ukrainian companies remains fragmented and inconsistent. This process involves a range of strategic risks and advantages that shape employers' behavior and determine the pace of organizational transformation.

On one hand, implementing an inclusive motivational model requires the revision of established practices, adaptation of internal policies, and capacity-building of managerial staff, all of which involve organizational costs. There is a risk of formalization, where inclusion is declared but not fully integrated into actual management processes, leading to perceived insincerity and loss of employee trust. In the short term, internal tensions may also arise, associated with bias, stereotypes, or resistance to cultural change.

On the other hand, the long-term strategic benefits of adopting an inclusive approach to motivation far outweigh the risks. These include increased organizational adaptability and resilience, expansion of the talent pool by engaging underrepresented groups, reduced turnover costs, stronger corporate culture, and enhanced market reputation. An inclusive strategy also enables companies to respond more effectively to changes in legislation, investor demands regarding ESG standards, and the expectations of new generations of employees, for whom an employer's social responsibility is a key factor when choosing a workplace.

At the same time, the implementation of inclusive HR strategies in Ukraine is complicated by a number of barriers: regulatory, resource-based, and mental in nature. Although the legal framework on non-discrimination and equality exists, it often remains declarative and is not supported by effective mechanisms of enforcement, monitoring, or state support. There is also a lack of specialized methodological guidelines and adaptable templates for inclusive policies that reflect the specifics of different economic sectors.

The resource barrier is reflected in the shortage of financial and human resources needed to design and implement inclusive programs. Small and medium-sized businesses, particularly under wartime conditions, often lack the capacity to invest in specialized staff training, workspace adaptation, or individualized motivational packages. In addition, many managers demonstrate mental inertia, relying on conservative management models, ignoring issues of social exclusion, and viewing inclusion as a secondary or excessive burden.

Particular attention should be given to the impact of the war, which has not only deepened structural labor market problems but has also shifted the social priorities of businesses. Mass population displacement, military mobilization, rising levels of psychological trauma, reallocation of labor, and destruction of infrastructure have forced companies to reconsider their approaches to recruitment, employee adaptation, and retention. At the same time, Ukrainian society is undergoing a profound rethinking of corporate social responsibility. Inclusion, once seen as marginal, is now being viewed as a foundation for building

more resilient and humane models of organizational behavior.

In this context, there is a growing need for a strategic approach to HR policy, one that not only responds to external challenges but also actively shapes an internal value framework that recognizes inclusion as a key element of social partnership and corporate sustainability. This creates space for the introduction of innovative management solutions, cooperation with public and civil institutions, international knowledge exchange, and ultimately for integrating Ukrainian businesses into global responsible development chains.

Given the risks and transformative context described above, the formation of a strategic inclusive motivation system in the Ukrainian business environment requires more than just the managerial will of individual companies. It calls for a systemic approach that encompasses internal organizational mechanisms, state-level initiatives, and international support instruments. Above all, companies must move from declarative positioning of inclusion to its structural integration into HR strategy. This involves a range of actions, including audits of existing practices, identification of vulnerable groups within the workforce, development of targeted motivational programs, training for inclusive leadership, and the introduction of monitoring systems to track the effectiveness of such initiatives. It is especially important to account for the local context, including sectoral characteristics, demographics, employment structure, and the region's level of social sensitivity.

State policy also has a crucial role to play in this process and must shift from primarily declarative to incentive-based. Potential directions may include tax benefits for companies that implement inclusive strategies; public retraining programs for socially vulnerable groups; support for the development of corporate mentorship systems; and the recognition and promotion of successful cases of responsible human resource management. These efforts must be supported by a coherent regulatory framework, enforcement mechanisms, and cross-sector coordination, especially at the level of local government.

International assistance, particularly through technical aid programs, post-war recovery initiatives, and the implementation of ESG standards, also plays a key role in strengthening the institutional capacity of Ukrainian businesses to implement inclusive HR policies. Experience shows that participation in international projects provides companies with access to modern methodologies, analytical tools, and case studies from other countries, thereby accelerating internal transformation processes.

It is also important to emphasize the potential of the educational environment, both at the level of academic training and within the sphere of business education. The development of academic courses, training modules, and certificate programs on inclusive HR management, along with research initiatives in the field of socially-oriented economics and the formation of interdisciplinary expert teams, will contribute to shaping a new generation of managers. These professionals will be able to perceive inclusion not as a limitation, but as a source of strategic value.

Based on a synthesis of theoretical sources and the authors' own conceptual analysis, this paper supports the position that inclusive motivation should not be seen as an auxiliary tool of social policy. Instead, it should be viewed as an integrated element of strategic human resource management that directly influences business model resilience, organizational adaptability, and corporate identity.

In the Ukrainian context, marked by post-crisis transformation and pronounced social inequalities, it is advisable to combine inclusive and value-oriented approaches in HRM. This integration can ensure not only equal opportunities but also the creation of a supportive environment in which employees are empowered to realize their potential as strategic assets of the organization.

A high level of inclusiveness in HR strategies should be regarded as a competitive advantage in the modern business environment. It fosters employee loyalty and trust while enhancing the organization's capacity to respond to the challenges of a volatile external environment. In the long term, such strategies also contribute to increased innovation capacity, as diverse teams tend to demonstrate greater creativity, adaptability, and problem-solving abilities under conditions of uncertainty. ■

BIBLIOGRAPHY

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London : Kogan Page Limited, 2006. 982 p.
2. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson Education, 2019. 720 p.
3. Eshete S. K., Birbirssa Z. A. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*. 2024. Vol. 14. Iss. 4.
DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
4. Tatli A., Vassilopoulou J. Strategies of diversity management in organizations. *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. P. 178–202. Oxford University Press, 2015.
5. Bond M. A., Haynes M. C. Workplace Diversity: A Social-Ecological Framework and Policy Implications.

- Social Issues and Policy Review*. 2014. Vol. 8. Iss. 1. P. 167–201.
DOI: <https://doi.org/10.1111/sipr.12005>
6. Pylypenko Yu., Pylypenko H., Prokhorova V., Mnykh O., Dubiei Yu. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economics. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 6. С. 170–176.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>
 7. Продіус О. І., Гавриленко Я. В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
 8. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1. С. 137–141.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
 9. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 83–86.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>
 10. Шматковська Т. О., Сташук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
 11. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28. Iss. 2. P. 176–189.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
 12. Roberson Q. M. Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 69–88.
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
 13. Малтис В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 233–236.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
 14. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99–106.
DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.099>
 15. Дуднева Ю., Лугова І., Котелевець Т. Проблеми кадрової політики сучасного неприбуткового підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 8.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-03)
 16. Шелест О., Обиденнова Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності органі-

зації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 17.

- DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)
17. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36–46.
DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.5>
 18. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. Вип. 19.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10)
 19. Дуднева Ю., Соколев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. Вип. 18.
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)

REFERENCES

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London, England: Kogan Page Limited.
- Bond, M. A., & Haynes, M. C. (2014). Workplace Diversity: A Social-Ecological Framework and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 167–201.
<https://doi.org/10.1111/sipr.12005>
- Demianenko, T., & Yanchak, Yu. (2024). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekononika»* [Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"], 19.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10)
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dudnieva, Yu., Luhova, I., & Kotelevets, T. (2020). Problemy kadrovoi polityky suchasnoho neprybutkovoho pidpriemstva [Problems of personnel policy of a modern non-profit enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekononika»* [Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"], 8.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-03)
- Dudnieva, Yu., & Soboliev, T. (2024). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of organizational culture of enterprises in martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekononika»* [Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"], 18.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4).
<https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Makovoz, O. V., & Ishchenko, V. O. (2024). Motyvatsiini komponenty upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Motivational components of personnel management at enterprises]. *Ekononichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki* [Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic], 1, 99–106.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.099>

- Maltyz, V. V., & Batrachenko, A. O. (2020). Suchasnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [A modern approach to the strategic management of enterprise personnel development]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], 3, 233–236. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
- Naumova, O. O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies for managing enterprise personnel]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scholarly Notes of KROK University], 1, 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
- Prodius, O. I., & Havrylenko, Ya. V. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva u konteksti intehtatsii osib z invalidnistiu [Strategic management of enterprise personnel in the context of integration of persons with disabilities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
- Pylypenko, Yu., Pylypenko, H., Prokhorova, V., Mnykh, O., & Dubiei, Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economics. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu* [Scientific Bulletin of the National Mining University], 6, 170–176. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Shelest, O., & Obydiennova, T. (2023). Udoskonalennia metodiv pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu [Improving methods of increasing social responsibility of the organization in martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika»* [Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"], 17. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)
- Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva na zasadakh inkliuzyvnoho zrostannia [Managing the development of enterprise personnel on the principles of inclusive growth]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Tatli, A., & Vassilopoulou, J. (2015). Strategies of diversity management in organizations. *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (P. 178–202). Oxford University Press.
- Zamula, O. V., Zamula, O. O., & Uhrimova, I. V. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku v konteksti inkliuzyvnoho pratsevlashtuvannia [Management of enterprise personnel on the basis of the concept of sustainable development in the context of inclusive employment]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Seriya «Ekonomichni nauky» [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Series "Economic Sciences"], 2, 83–86. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>
- Zhukovska, A. Yu., & Diakiv, O. P. (2024). Inkliuzyvnyi menedzhment: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini [Inclusive management: foreign experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economics], 3, 36–46. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.5>