

Жуковська А.Ю.,  
д-р екон. наук, доцент,  
доцентка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
Дяків О.П.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцентка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Zhukovska A.Yu.,  
dr.sc.(econ.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration and personnel,  
Dyakiv O.P.,  
cand.sc.(tech.), assoc. prof.,  
associate professor at the department of management,  
public administration and personnel,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## INCLUSIVE MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного середовища перед сучасними підприємствами та організаціями гостро стоїть питання підвищення ефективності своєї діяльності і конкурентних позицій на ринку. Найважливішим ресурсом будь-яких підприємств та організацій є їх персонал, на роботу якого впливає низка внутрішніх та зовнішніх чинників. У зв'язку із військовим станом, введеним в Україні з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, вітчизняні підприємства та організації змушені функціонувати в умовах постійних викликів та загроз: браку кваліфікованих працівників, зумовленим виїздом закордон значної частини населення України та загальною мобілізацією; постійних ракетних атак, обстрілів та систематичного відключення електроенергії; погіршення психологічного здоров'я людей (працівників, партнерів та клієнтів); періодичного блокування кордонів України; необхідності адаптації робочих місць до потреб внутрішньо переміщених осіб та учасників бойових дій тощо.

Результати опитування «Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни росії в Україні» [1], проведеного Американською торговельною палатою в Україні, наглядно ілюструють всю складність ситуації: «86 % компаній-членів повністю функціонують після двох років повномасштабної війни росії в Україні; 12 % – продовжують працювати частково; 30 % респондентів вказали, що матеріальні ресурси їх компаній були пошкоджені: 75 % з них мають незначні ушкодження, 25 % – невивправні ушкодження; 58 % компаній-членів не зазнали жодних ушкоджень після двох років війни. У 7 % компаній є активи, що знаходяться під окупацією» [1].

Незважаючи на всю складність ситуації, Індекс настроїв малого бізнесу в 2023 році, розрахований Європейською Бізнес-Асоціацією у рамках проекту «Unlimit Ukraine», свідчить, що «у 2024 році майже 80 % суб'єктів малого та середнього бізнесу планують розширювати свої справи та залучати кошти у розвиток» [2].

За таких умов особливої актуальності та важливості набуває пошук нових методів та способів функціонування вітчизняних підприємств та організацій в умовах війни. В цьому контексті перспективним та дієвим є імплементація в систему внутрішньоорганізаційного управління українських підприємств та організацій інклюзивного менеджменту, який дозволить максимально мобілізувати потенціал всіх працівників, підвищити ефективність їх роботи, залучити більшу кількість потенційних клієнтів та втримати їх лояльність, збільшити прибутковість та конкурентоспроможність компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття інклюзивного менеджменту досить нове як

в зарубіжній, так і вітчизняній літературі. Першою сферою, в якій поняття «інклюзія» почало активно впроваджуватись, є освіта. Саме в ній вперше почали враховувати різні освітні потреби та можливості учнів. Серед зарубіжних авторів, які досліджують різноманітні аспекти інклюзивної освіти, слід відзначити:

– канадського професора Інституту досліджень освіти Онтаріо Дж. Райана (англ. *J. Ryan*), який розглядає лідерство як інклюзивну практику, яка цінує всі культури та типи учнів в школі [3];

– професорку спеціальної та інклюзивної освіти Гонконгського інституту освіти К. Форлін (англ. *C. Forlin*), яка окреслила перспективні напрямки інклюзивної освіти та сформулила рекомендації щодо підвищення рівня її інклюзивності [4];

– англійського професора в сфері інклюзивної освіти Кембриджського університету М. Ейнскоу (англ. *M. Ainscow*), який доводить, що інклюзія та справедливість сприяють покращенню якості та доступності освіти для всіх людей [5];

– американського викладача Університету Мінесоти М. Дж. Шуелка (англ. *M. J. Schuelka*) та австралійську професорку Центру інклюзивної освіти Квінслендського технологічного університету С. Керрінгтон (англ. *S. Carrington*), які розширили концептуальні межі «інклюзивної освіти» та дослідили нові способи вивчення інклюзії та різноманітності в освіті для всіх дітей [6];

– американську доцентку Каліфорнійського державного університету Ш. Беррі (англ. *Sh. Berry*) та докторку Університету штату Канзас К. Ліндер (англ. *K. Linder*), які запропонували інклюзивний підхід до онлайн-викладання, який враховує досвід і потреби історично маргіналізованих і недостатньо інтегрованих в освітній процес студентів [7].

Проте з часом інклюзивні підходи набували все більшої популярності та почали впроваджуватись і в інших сферах економіки. Такі тенденції актуалізували необхідність розробки нових управлінських підходів, які знайшли своє відображення в інклюзивному менеджменті та інклюзивних організаціях. Серед зарубіжних авторів, які досліджують інклюзивний менеджмент та інклюзивне середовище організацій, слід відзначити:

– американських професора С. Дж. Фроста (англ. *S. Frost*) та консультанта з питань інклюзивної культури Р.-К. Алідіна (англ. *R.-K. Alidina*), які підготували практичний посібник зі створення інклюзивних організацій, запропонували шляхи усунення несвідомого упередженого ставлення до працівників, в тому числі у сфері підбору та найму персоналу, аргументували різноманітність робочої сили та обґрунтували важливість залучення всіх зацікавлених сторін в культуру організації та її бізнес-стратегію [8];

– керуючих партнерів глобальної консалтингової компанії, що спеціалізується на розвитку лідерства, інклюзії та різноманітності М. Донавана (англ. *M. Donovan*) та М. Каплана (англ. *M. Kaplan*), які сформуливали прості поради щодо того, як досягти такого роду меритократії, яка призведе до відсутніх дивідендів і дозволить випередити компанії конкурентів [9];

– американських докторів філософії Б. М. Фердмана (англ. *B. M. Ferdman*), Ж. Прайм (англ. *J. Prime*) та Р. Е. Ріджіо (англ. *R. E. Riggio*), які досліджують теоретичні на прикладні аспекти лідерства в сфері сприяння залучення працівників до різноманітних команд, організацій та груп, а також привертають увагу науковців та практиків до інклюзивного розвитку лідерства, управління різноманітністю, ефективності команд, організаційного розвитку та міжгрупових відносин [10];

– американську прихильницю різноманітності та соціальної справедливості Е. Н. Браун (англ. *E. N. Brown*), яка досліджує вплив різноманітності персоналу організації на її прибуток і продуктивність [11];

– американського професора Університету штату Пенсильванія У. Е. Донах'ю (англ. *W. E. Donahue*), який виокремив та описав переваги для бізнесу від визнання цінності працівників, поваги до їх різноманітності та впровадження інклюзивних підходів до управління персоналом в сучасних організаціях [12];

– американських докторку з менеджменту, консультантку з питань функціонування інклюзивних організацій К. М. Фаузі (англ. *C M Fawzy*) та докторку з менеджменту, фахівчиню з питань інтеграції людських ресурсів Б. Шор (англ. *B. Shore*), які розробили стратегію інклюзивного управління, орієнтовану на створення інклюзивного середовища в організації для людей з інвалідністю [13];

– американську підприємницю А. Міранда-Вольф (англ. *A. Miranda-Wolff*), яка запропонувала чіткі та дієві кроки для створення в організаціях інклюзивного середовища, яке дає працівникам відчуття залученості та допомагає працівникам працювати більш продуктивно [14];

– американську докторантку з менеджменту та систем якості Н. Дженкінс (англ. *N Jenkins*), яка розробила організаційні рамки, які сприяють справедливому ставленню до всіх людей, особливо тих, які історично зазнавали дискримінації [15].

– фахівчиню з кадрових питань К. Вілсон (англ. *K. Wilson*), фахівчиню з організаційного розвитку М. Марукян (англ. *M. Morukian*), доктора філософії, фахівця в сфері управління персоналом Ш Девіса (англ. *Sh. Davis*) та керівника технологічної компанії «Nasdaq» Т. Сузуки (англ. *T. Suzuki*), які розробили рекомендації щодо впровадження принципів різноманітності, справедливості та інклюзивності на робочому місці [16–19].

Серед українських дослідників інклюзивний менеджмент ще не стільки популярний, як серед зарубіжних. Вчені обрають в якості об'єкта дослідження лише окремі напрямки інклюзивного менеджменту, такі як: інклюзивне працевлаштування [20; 21], управління інклюзивним розвитком підприємств [22] та інклюзивне підприємництво [23; 24]. Як наслідок, у вітчизняній науковій літературі відсутні комплексні дослідження з питань інклюзивного менеджменту, його змісту, технологій та інструментів. Це актуалізує обрану тематику наукового дослідження, яке робить його важливим як для сучасної науки, так і для практичної діяльності вітчизняних підприємств та організацій.

**Постановка завдання.** Мета статті – вивчення зарубіжного досвіду використання інклюзивних підходів до управління підприємствами та організаціями, аналіз передумов запровадження інклюзивного менеджменту в Україні та розробка поетапного набору кроків для впровадження принципів різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) в роботу вітчизняних підприємств і організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Першою людиною, яка втілила в життя інклюзивні підходи до управління діяльністю організації, можна сміливо вважати С. Фроста (англ. *S. Frost*), який у 2012 році був керівником відділу різноманітності та інклюзії на Олімпійських іграх у Лондоні (LOCOG). Під його керівництвом працювала безпрецедентно велика кількість працівників – 200 тис., з яких 9 % – люди з інвалідністю, 40 % – представники етнічних меншин, 46 % – жінки та 5 % – представники ЛГБТ-спільноти. Він успішно керував таким великим і різноманітним колективом, винайшов і зrealізував багато креативних ідей для організації проведення спортивних змагань такого рівня.

До того, як стати керівником відділу, С. Фрост був першим директором з питань рівності на робочому місці благодійної організації «Stonewall», яка займається питаннями рівності лесбіянок, геїв, бісексуалів і трансгендерів (ЛГБТ). Також він створив програму лідерства для ЛГБТ-людей, написав перший у Великобританії посібник із працевлаштування ЛГБТ-людей та розробив індикатор для порівняльного аналізу роботодавців за рівнем сприятливості умов для роботи представників ЛГБТ-спільноти. У 2005 році цей індикатор був вперше розрахований як Індекс корпоративної рівності (англ. *Corporate Equality Index*), а у 2006 році він був перейменований в Індекс рівності на робочому місці (англ. *Workplace Equality Index, WEI*) або Індекс рівності на робочому місці Стоневала (англ. *Stonewall Workplace Equality Index, SWEI*). В табл. 1 наведено лідерів рейтингу Топ-100 роботодавців для представників ЛГБТ-спільноти протягом 2005–2022 років.

Таблиця 1

**Лідери рейтингу ТОП-100 роботодавців для представників ЛГБТ-спільноти  
протягом 2005–2022 років**

Рік	Лідер рейтингу	Кількість учасників
2022	Британське представництво австралійського інвестиційного банку «Macquarie Group Ltd»	-
2021	Розрахунок рейтингу призупинено через пандемію COVID-19	363
2020	Міська рада Ньюкасла (англ. <i>Newcastle City Council</i> )	503
2019	Багатонаціональна юридична фірма, яка спеціалізується на сферах енергетики, інфраструктури, фінансових послуг, нерухомості та технологій «Pinsent Masons LLP»	445
2018	Національна асамблея Уельсу (англ. <i>National Assembly for Wales</i> )	434
2017	Британська фінансова установа (англ. <i>Lloyds Banking Group plc</i> )	439
2016	Внутрішнє агентство контррозвідки та безпеки Великобританії, військова розвідка, відділ 5 (англ. <i>Military Intelligence, Section 5, MI5</i> )	415
2015	Трастовий фонд, який керує найбільшою у Великобританії криміналістичною лікарнею «Rampton Hospital» (англ. <i>Nottinghamshire Healthcare NHS Trust</i> )	397
2014	Приватна фінансова компанія «Gentoo Genie Limiyed»	369
2013	Ірландсько-американська компанія з надання послуг у сфері інформаційних технологій та консалтингу «Accenture plc»	376
2012	Багатонаціональна компанія в сфері бухгалтерських і аудиторських послуг «Ernst & Young Global Limited»	363
2011	Міністерство внутрішніх справ Великобританії «Home Office»	378
2010	Британське представництво американської багатонаціональної технологічної компанії «International Business Machines Corporation» (IBM)	352
2009	Британський комерційний банк «Lloyds Bank plc»	317
2008	Благодійна організація з питань соціальної справедливості «Nacro»	241
2007	Британське представництво американської багатонаціональної технологічної компанії «International Business Machines Corporation» (IBM)	201
2006	Стаффордширська поліція (англ. <i>Staffordshire Police</i> )	164
2005	Британська організація, що займається поширенням британської культури за межами Великобританії «British Council»	

Джерело: наведено за [25]

Індекс рівності на робочому місці став відправною точкою привернення уваги до проблем дискримінації у внутрішньоорганізаційному середовищі. Не применшуючи його інноваційності та важливості, вважаємо за доцільне відмітити його обмеженість та зосередженість лише на проблемах дискримінації ЛГБД-людей та ігнорування всіх інших видів дискримінації: за віком, статтю, національність, релігією, віросповіданням, фізичними та юридичними можливостями. Також цей індекс розраховується лише для британських роботодавців, що обмежує його значення для суспільства в цілому.

Ідея розрахунку індексу на робочому місці набула подальшого розвитку. Як наслідок, з'явилося ще декілька версій даного показника, наприклад, індекс гендерної рівності на робочому місці (англ. *Workplace gender equality index, WGEI*). На відміну від індексу рівності на робочому місці за версією британської благодійної організації «Stonewall», який відображає рівень сприятливості умов для роботи ЛГБТ-людей, індекс гендерної рівності на робочому місці ілюструє рівність чоловіків і жінок на робочому місці. Він розраховується на основі п'яти показників: 1) різниця в оплаті праці чоловіків і жінок; 2) індивідуальний розрив у розподілі підвищення заробітної плати; 3) розрив у розподілі кар'єрного просування; 4) кількість працівників, яким підвищують заробітну плату після декретної відпустки; 5) рівність в оплаті праці серед топ-10 осіб, які найбільше заробляють. Даний індекс розраховується для заохочення рівної оплати праці жінок і чоловіків і, таким чином, створення робочого середовища, яке сприяє різноманітності та інклюзії.

В Україні також розраховується показник, який визначає рівність людей на робочому місці незалежно від їх статі, віку, фізичних можливостей, місця проживання тощо. Це – Український Індекс корпоративної рівності, підрахунок якого ініційований громадською організацією «Точка опори ЮА» за підтримки громадських організацій «Центр «Соціальна дія», «Сучасна жінка» та міжнародного фонду «Відродження». Перше таке дослідження було проведене у 2014–2015 роках і здійснювалось щорічно по 2021 рік включно. У 2022–2023 роках індекс не розраховувався через повномасштабну війну в Україні.

Розрахунок Українського Індeksu корпоративної рівності – це «національне дослідження корпоративних політик, правил та практик як приватних, так і державних підприємств і організацій щодо підтримки рівності й різноманіття, а також заборони дискримінації на робочому місці» [22].

Індекс включає дослідження методів та інструментів, які дають підприємствам та організаціям змогу запобігати та протидіяти дискримінації на робочому місці за різними ознаками: статю, віком, інвалідністю, наявністю статусу ВПО, сексуальною орієнтацією, гендерною ідентичністю тощо, а також заходів, які розробляють та впроваджують підприємства та організації задля підтримки людського різноманіття та просування ідей рівності.

В табл. 2 наведено ТОП-10 найкращих роботодавців за версією Українського Індeksu корпоративної рівності у 2021 році.

Таблиця 2

**ТОП-10 найкращих роботодавців за версією Українського Індeksu корпоративної рівності у 2021 році**

Місце в рейтингу	Назва організації	Кількість балів	+/- балів
1.	Українське представництво британської організації, що займається поширенням британської культури за межами Великобританії «British Council» «British Council Ukraine»	94	-
2.	Українська медіагрупа у сфері телебачення «StarLightMedia»	91	-
3.	Українське представництво міжнародної аудит-консалтингової компанії «Ernst & Young» «Ernst & Young Ukraine»	90	+10
4.	Український філіал американської ІТ-компанії в сфері виробництва програмного забезпечення «EPAM Україна»	89	+9
5.	Українське представництво британської косметичної компанії «LUSH fresh handmade cosmetics» «LUSH» в Україні	88	+9
6.	Група українських компаній з виробництва залізної руди «Ferrero AG»	82	-
7.	Український філіал міжнародної компанії з виробництва продуктів харчування «Danone» «Данон Україна»	81	+12
8.	Українське представництво глобальної групи енергетичних та нафтохімічних компаній «Royal Dutch Shell» «Shell Mobility»	81	+5
9.	Українська ІТ-компанія «Intellias»	78	-
10.	Українське представництво міжнародної мультиформатної компанії-рітейлера «Auchan Retail Group» «Auchan Retail Ukraine»	78	-

Джерело: наведено за [26]

Як видно з табл. 2, переважна більшість найкращих роботодавців – це українські представництва міжнародних та зарубіжних компаній. До рейтингу увійшли лише три українські компанії: медіагрупа у сфері телебачення «StarLightMedia», група компаній з виробництва залізної

руди «Ferrexpo AG» та ІТ-компанія «Intellias». Це свідчить про низький рівень обізнаності української бізнес-спільноти в сфері захисту прав людини та принципів різноманіття, рівності та інклюзії на робочому місці (англ. *diversity, equity, and inclusion, DEI*). Як наслідок, українські підприємства та організації втрачають багато можливостей, таких як доступ до глобальних і регіональних ринків та ланцюгів постачання, і в той же час несвідомо дискримінують своїх працівників або навіть клієнтів.

Відповідно до результатів дослідження, проведених міжнародною консалтинговою компанією «McKinsey & Company» у 2023 році, «70 % зарубіжних компаній визнають виключну важливість принципів різноманітності, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) для досягнення високої ефективності своєї діяльності. Проте лише 47 % з них мають достатньо ресурсів для їх практичної реалізації» [27, с. 7].

Така ситуація актуалізує необхідність підвищення обізнаності українського суспільства щодо принципів різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) (англ. *diversity, equity, inclusion and belonging, DEIB*), а також прав людини, їх імплементації в роботу українських підприємств і організацій, що призведе до фундаментальних змін у нашому суспільстві, зниження рівня дискримінації та підвищення рівня інклюзії на робочому місці.

Різноманітність, справедливість, інклюзивність та приналежність (англ. *diversity, equity, inclusion and belonging, DEIB*) – це цінності, які допомагають створити справедливі, доступні та комфортні умови для працівників на робочому місці, незалежно від їх статі, віку, етнічної приналежності, віросповідання, сексуальної орієнтації, політичних поглядів, фізичних та розумових можливостей тощо. Вони допомагають створювати інклюзивні робочі місця на підприємствах і в організаціях та сприяють добробуту працівників. Це допомагає підвищити рівень продуктивності, прибутковості, конкурентоспроможності, інноваційності та соціального розвитку підприємств та організацій.

Поняття «різноманітність» (англ. *diversity*), «справедливість» (англ. *equity*), «інклюзивність» (англ. *inclusion*) та «приналежність» (англ. *belonging*) часто об'єднують разом, оскільки вони взаємопов'язані і лише в їх поєднанні проявляється їхнє справжнє значення (рис. 1). Розглянемо детально наведені вище компоненти.



Рис. 1. Принципи рівності, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) (англ. *DEIB*)  
Джерело: наведено за [28]

Поняття «різноманітність» (англ. *diversity*) розглядається в контексті демографічних характеристик працівників: вік, стать, етнічна приналежність, національність, раса, сексуальна орієнтація, місце проживання, фізичні та розумові можливості. Чим ширшим є діапазон цих демографічних характеристик, тим різноманітнішим вважається підприємство чи організація. Зважаючи на основні види демографічних характеристик працівників, виділяють гендерну, вікову, етнічну та фізичну різноманітність. При цьому недостатньо бути «різноманітною» організацією, важливо створити таку атмосферу в колективі, яка б сприяла особистому та професійному розвитку працівників незалежно від їх демографічних характеристик.

Поняття «справедливість» (англ. *equity*) означає справедливе ставлення до всіх працівників, визнання їх ідентичності та повагу до їх унікальності, наявність достатніх ресурсів для успішної професійної діяльності незалежно від їх статі, віку, етнічної приналежності, віросповідання, сексуальної орієнтації, політичних поглядів, фізичних та розумових можливостей. Поняття «справедливість» відрізняється від поняття «рівності» непомітним, але важливим чином. У той час як «рівність» припускає, що до всіх працівників потрібно ставитися однаково, «справедливість» враховує їх унікальні характеристики, коригуючи ставлення до них з метою отримання рівнозначного кінцевого результату.

Поняття «інклюзивність» (англ. *inclusion*) передбачає створення всередині підприємства чи організації такого інклюзивного середовища та морально-психологічного клімату, в якому кожен працівник відчуває, що його поважають і цінують. Організація інклюзивних робочих місць гарантує, що всі працівники можуть брати повноцінну участь в роботі підприємства чи організації та робити свій внесок у спільну діяльність. На підприємствах та в організаціях, які створюють інклюзивне середовище та просувають інклюзивну культуру, не лише поважають різні погляди своїх працівників, а й надають їм значення і враховують в процесі прийняття рішень. Це дозволяє зберегти таланти працівників та розкрити їх на повну силу.

Поняття «приналежність» (англ. *belonging*) означає створення в трудовому колективі позитивного морально-психологічного клімату, в якому всі працівники відчувають зв'язок один з одним, відчувають себе важливими та цінними як для колег, так і для керівництва. При цьому важливе значення має забезпечення психологічної безпеки на робочому місці (ліквідація проявів зущань та цькувань). Така атмосфера в організації створює комфортні умови для роботи, дає можливість працівникам повною мірою віддаватись роботі на виконувати її якнайкраще.

Впровадження принципів РСІП (англ. *DEIB*) в діяльність українських підприємств і організацій дозволить:

- створити бренд роботодавця, який цінує та підтримує різноманітність. Це розширить перелік потенційних висококваліфікованих претендентів на робочі місця, збагатить підприємство чи організацію талановитими працівниками та розширить діапазон перспектив, які допоможуть досягти успіху. Результати опитування, проведеного на онлайн-платформі «Glassdoor's Diversity and Inclusion Workplace survey», свідчать, що для 76 % шукачів роботи важливе значення має використання потенційним роботодавцем в своїй роботі принципів РСІП (англ. *DEIB*) [29];

- досягти лояльності талановитих працівників. Підприємства та організації, які досліджують та відстежують професійний профіль своїх працівників, створюють творчу та креативну атмосферу в колективі, мають набагато більше шансів втримати талановитих співробітників та отримати ефект від раціонального використання їхніх знань, вмінь та здібностей;

- підвищити мотивацію та задоволеність працівників. Дослідження в Латинській Америці показали, що компанії, які прагнуть до різноманітності, на 75 % частіше показують високу культуру командної роботи [30];

- підвищити конкурентоспроможність підприємства чи організації. Значна кількість наукових досліджень в сфері управління та підприємництва засвідчує, що різноманітність персоналу підприємства чи організації сприяє створенню всередині них інклюзивного середовища, продукуванню та впровадженню інновацій, збільшує продуктивність праці, підвищує рівень обслуговування клієнтів та загальний рівень ефективності діяльності компанії. При цьому особливого значення набуває інклюзивне лідерство – різноманітність серед керівного персоналу;

- залучати та утримувати клієнтів. Підприємства чи організації, які функціонують на основі принципів РСІП (англ. *DEIB*), демонструють повагу до людей різного віку, статі, етнічної приналежності, віросповідання, сексуальної орієнтації, політичних поглядів, фізичних та розумових можливостей тощо. Дослідження Р. Лоренцо (англ. *R. Lorenzo*) та М. Рівза (англ. *M. Reeves*) показали, що компанії, які активно впроваджують у свою діяльність принципи РСІП (англ. *DEIB*), отримують на 19 % більший дохід, ніж компанії, які гальмують цей процес [31];

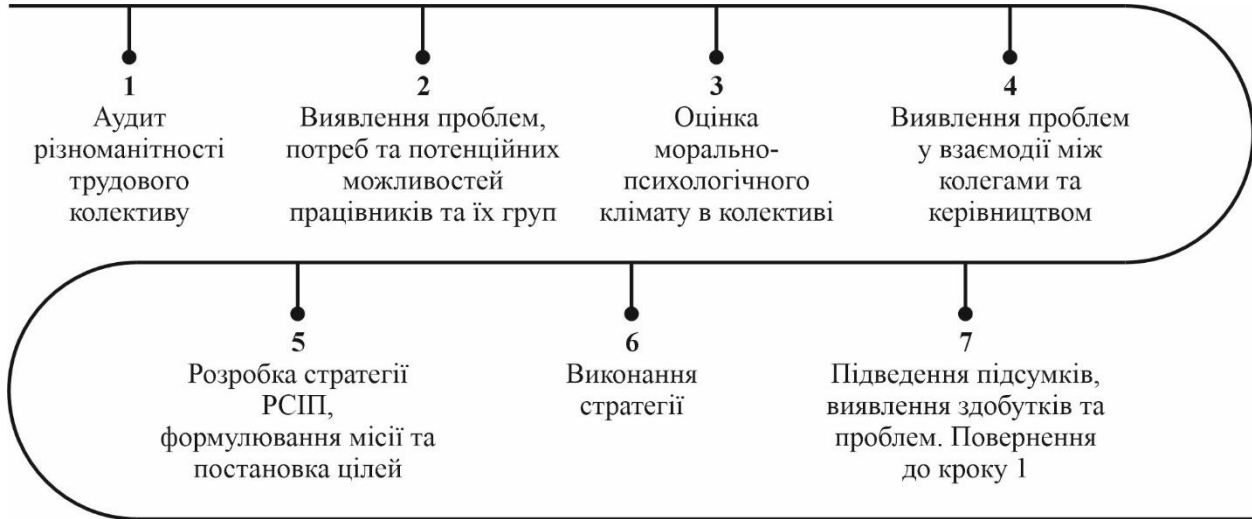
- активізувати процес продукування та впровадження інновацій. Доброзичливі та міцні зв'язки, які налагоджені між працівниками у різноманітному, справедливому та інклюзивному середовищі підприємств чи організацій, дозволяють їм ефективно співпрацювати та створювати творчу і креативну атмосферу, в якій активно продукуються та швидше впроваджуються різноманітні інновації;

- удосконалити процес прийняття рішень. Різноманітність трудового колективу, повага до

поглядів і переконань працівників сприяє пошуку нестандартних та креативних рішень;

– підвищити імідж та репутацію підприємства чи організації. Компанії, які використовують у своїй роботі принципи РСІП, є більш стійкими в умовах криз, оскільки можуть втримати працівників, клієнтів та державну підтримку.

Процес впровадження принципів РСІП в роботу підприємства чи організації повинен включати етапи, представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Рекомендовані етапи впровадження принципів рівності, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) (англ. DEIB) в роботу українських підприємств чи організацій**  
*Джерело: розроблено авторами*

Як видно з рис. 2, прикінцевий етап впровадження принципів РСІП в діяльність українських підприємств та організацій – це розробка продуманої, комплексної та етичної стратегії підтримки різноманітності, забезпечення справедливості, створення інклюзії та організації приналежності.

Для кожної організації чи підприємства стратегія РСІП буде унікальною і неповторною. Кожна компанія має свою структуру різноманітності, її працівники мають свої індивідуальні потреби та перспективи, а це формує унікальні цілі стратегії РСІП. У даному випадку немає єдиного уніфікованого підходу до розробки та впровадження зазначеної стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** В процесі проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств та організацій особливого значення набуває впровадження інклюзивних підходів до управління. На основі аналізу зарубіжного досвіду використання інклюзивного менеджменту виявлено, що найбільш перспективними в цьому напрямку є імплементація в роботу українських підприємств та організацій принципів різноманітності, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП), що сприятиме фундаментальним змінам в суспільстві, зниженню рівня дискримінації та підвищенню рівня інклюзії на робочому місці. Для полегшення цього процесу запропоновано поетапний набір кроків, а для його регламентації – аргументовано необхідність розробки продуманої, комплексної та етичної стратегії підтримки різноманітності, забезпечення справедливості, створення інклюзії та організації приналежності.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних методів, технологій та інструментів інклюзивного менеджменту та визначення їх перспективності для вітчизняних підприємств та організацій.

### Література

1. Опитування Американської торговельної палати в Україні «Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни росії в Україні». URL: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA\\_survey\\_presentation.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA_survey_presentation.pdf) (дата звернення: 16.08.2024).
2. Майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток у 2024 році. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/majze-80-msb-planuut-rozsiruvati-biznes-ta-zalucati-kosti-u-rozvitok-u-2024-roci> (дата звернення: 16.08.2024).
3. Ryan J. Inclusive Leadership. Publisher : Jossey-Bass, 2005. 200 p.
4. Forlin C. Future Directions for Inclusive Teacher Education An International Perspective. Published by Routledge, 2012. 256 p.
5. Ainscow M. Inclusion and equity in education: Making sense of global challenges. *Prospects*. 2020. № 49. P. 1-12.
6. Schuelka M. J., Carrington S. Global Directions in Inclusive Education Conceptualizations,

- Practices, and Methodologies for the 21st Century. Published by Routledge. 2021. 336 p.
7. Berry Sh., Linder K. Creating Inclusive Online Communities Practices that Support and Engage Diverse Students. Publisher : Routledge, 2022. 127 p.
  8. Frost S., Alidina R.-K. Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce. Publisher : Kogan Page, 2019. 280 p.
  9. Donovan M., Kaplan M. The Inclusion Dividend: Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off. 2nd edition. Publisher : DG Press, 2019. 264 p.
  10. Ferdman B. M., Prime J., Riggio R. E. Inclusive Leadership Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies. Publisher : Routledge, 2021. 480 p.
  11. Brown E. N. Diversity in the Work Place: How to be an Inclusive Leader, Manage Diversity in the Work Place, Tackle Unconscious Bias, and Foster Inclusive Conversations. Publisher : Independently published, 2021. 154 p.
  12. Donahue W. E. Fostering Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Competency-Based Approach to Understanding and Fostering Diversity, Equity, and Inclusion. Publisher : Centrestar Learning, 2022. 157 p.
  13. Fawzy C. M., Shore B. The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities. Publisher : Emerald Publishing Limited, 2022. 168 p.
  14. Miranda-Wolff A. Cultures of Belonging: Building Inclusive Organizations that Last. Publisher : HarperCollins Leadership, 2022. 272 p.
  15. Jenkins N. The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity. Publisher : Wiley, 2023. 240 p.
  16. Wilson K. Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Developing DEI Solutions. Publisher : Independently published, 2023. 200 p.
  17. Morukian M. Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace. Publisher : Association for Talent Development, 2022. 320 p.
  18. Davis Sh. Diversity, Equity & Inclusion For Dummies. Publisher : For Dummies, 2021. 323 p.
  19. Suzuki T. Getting to the Core of Diversity Equity and Inclusion: Strategy and Best Practices for the Corporate DE&I across Cultures. Publisher : Partridge Publishing Singapore, 2024. 179 p.
  20. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 16.08.2024).
  21. 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 «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83-86.
  22. Пересада О. В., Батір В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємств. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. № 12(190). С. 85-107.
  23. Жуковська А. Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 113-120. DOI: 10.26565/2310-9513-2020-12-11.
  24. Жуковська А. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск № 3(26). С. 67-75. DOI: 10.32782/easterneurope.26-11.
  25. Stonewall Workplace Equality Index. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stonewall\\_Workplace\\_Equality\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Stonewall_Workplace_Equality_Index) (дата звернення: 16.08.2024).
  26. Звіт «Український індекс корпоративної рівності». URL: <https://drive.google.com/file/d/1x649oRljD97dGK5RD3grAXh-YG-JdjQ0/view> (дата звернення: 16.08.2024).
  27. The State of Organizations 2023. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (дата звернення: 16.08.2024).
  28. How We Think About Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace (INFOGRAPHIC). URL: <https://www.bluebeyondconsulting.com/blog/dei-in-the-workplace-infographic/> (дата звернення: 16.08.2024).
  29. Glassdoor's Diversity and Inclusion Workplace Survey. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/> (дата звернення: 16.08.2024).
  30. What is diversity, equity, and inclusion? *McKinsey & Company*. August 17, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion#/> (дата звернення: 16.08.2024).
  31. Lorenzo R., Reeves M. How and Where Diversity Drives Financial Performance. *Harvard Business Review*. January 30, 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial->



performance (дата звернення: 16.08.2024).

## References

1. "Survey of the American Chamber of Commerce in Ukraine «Doing business after two years of full-scale Russian war in Ukraine»" (2024), available at: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA\\_survey\\_presentation.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/02/UA_survey_presentation.pdf) (access date August 16, 2024).
2. "Almost 80% of SMEs plan to expand their business and attract funds for development in 2024" (2024), available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/majze-80-msb-planuut-rozsiruvati-biznes-ta-zalucati-kosti-u-rozvitok-u-2024-roci> (access date August 16, 2024).
3. Ryan, J. (2005), *Inclusive Leadership*, Jossey-Bass, USA, 200 p.
4. Forlin, C. (2012), *Future Directions for Inclusive Teacher Education An International Perspective*, Published by Routledge, UK, 256 p.
5. Ainscow, M. (2020), "Inclusion and equity in education: Making sense of global challenges", *Prospects*, no. 49, pp. 1-12.
6. Schuelka, M.J. and Carrington, S. (2021), *Global Directions in Inclusive Education Conceptualizations, Practices, and Methodologies for the 21st Century*, Published by Routledge, UK, 336 p.
7. Berry, Sh. and Linder, K. (2022), *Creating Inclusive Online Communities Practices that Support and Engage Diverse Students*, Routledge, UK, 127 p.
8. Frost, S. and Alidina, R.-K. (2019), *Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce*, Kogan Page, UK, 280 p.
9. Donovan, M. and Kaplan, M. (2019), *The Inclusion Dividend: Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off*, 2nd edition, DG Press, Netherlands, 264 p.
10. Ferdman, B.M., Prime, J. and Riggio, R.E. (2021), *Inclusive Leadership Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*, Routledge, UK, 480 p.
11. Brown, E.N. (2021), *Diversity in the Work Place: How to be an Inclusive Leader, Manage Diversity in the Work Place, Tackle Unconscious Bias, and Foster Inclusive Conversations*, Independently published, USA, 154 p.
12. Donahue, W.E. (2022), *Fostering Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Competency-Based Approach to Understanding and Fostering Diversity, Equity, and Inclusion*, Centrestar Learning, USA, 157 p.
13. Fawzy, C.M. and Shore, B. (2022), *The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities*, Emerald Publishing Limited, UK, 168 p.
14. Miranda-Wolff, A. (2022), *Cultures of Belonging: Building Inclusive Organizations that Last*, HarperCollins Leadership, USA, 272 p.
15. Jenkins, N. (2023), *The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity*, Wiley, UK, 240 p.
16. Wilson, K. (2023), *Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Developing DEI Solutions*, Independently published, USA, 200 p.
17. Morukian, M. (2022), *Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace*, Association for Talent Development, USA, 320 p.
18. Davis, Sh. (2021), *Diversity, Equity & Inclusion For Dummies, For Dummies*, USA, 323 p.
19. Suzuki, T. (2024), *Getting to the Core of Diversity Equity and Inclusion: Strategy and Best Practices for the Corporate DE&I across Cultures*, Partridge Publishing Singapore, Singapore 179 p.
20. Shmatkovska, T.O. and Stashchuk, O.V. (2020). "Management of enterprise personnel development on the basis of inclusive growth". *Efektivna ekonomika*, no. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (access date August 16, 2024).
21. Zamula, O.V., Zamula, O.O. and Uhrimova, I.V. (2023), "Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*, no. 2, pp. 83-86.
22. Peresada, O.V., Batih, V.V. and Petrenko, D.A. (2023), "Key aspects of forming an inclusive model of enterprise development management", *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, no. 12(190), pp. 85-107.
23. Zhukovska, A.Yu. (2020), "Scientific determinants of inclusive entrepreneurship", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, Iss. 12, pp. 113-120, DOI: 10.26565/2310-9513-2020-12-11.
24. Zhukovska, A. (2020), "Cross-cultural management as a tool of inclusive entrepreneurship", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 3(26), pp. 67-75, DOI: 10.32782/easterneurope.26-11.
25. Stonewall Workplace Equality Index (2024), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stonewall\\_Workplace\\_Equality\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Stonewall_Workplace_Equality_Index) (access date August 16, 2024).
26. "Report «Ukrainian Index of Corporate Equality»" (2021), available at:

- <https://drive.google.com/file/d/1x649oRIjD97dGK5RD3grAXh-YG-Jdq0/view> (access date August 16, 2024).
27. McKinsey & Company (2023), *The State of Organizations 2023*, available at: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (access date August 16, 2024).
28. *How We Think About Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace (INFOGRAPHIC)* (2024), available at: <https://www.bluebeyondconsulting.com/blog/dei-in-the-workplace-infographic/> (access date August 16, 2024).
29. *Glassdoor's Diversity and Inclusion Workplace Survey* (2020), available at: <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/> (access date August 16, 2024).
30. McKinsey & Company (2022), *What is diversity, equity, and inclusion?*, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion#/> (access date August 16, 2024).
31. Lorenzo, R. and Reeves, M. (2018), "How and Where Diversity Drives Financial Performance", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance> (access date August 16, 2024).

**Жуковська А.Ю., Дяків О.П.**

**ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

**Мета.** Вивчення зарубіжного досвіду використання інклюзивних підходів до управління підприємствами та організаціями, аналіз передумов запровадження інклюзивного менеджменту в Україні та розробка поетапного набору кроків для впровадження принципів різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП) в роботу вітчизняних підприємств і організацій.

**Методика дослідження.** Для проведення дослідження використано системний підхід, загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема: наукової абстракції, метод контент-аналізу, історико-систематичний метод, метод покрокового алгоритму, дедукції та індукції – для формулювання наукової гіпотези роботи, законів та принципів; формально-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, обґрунтування методики дослідження, формулювання висновків; монографічний – для дослідження змісту інклюзивного менеджменту; системно-структурний – для розгляду об'єкта інклюзивного менеджменту, метод аналізу та синтезу, що дозволило здійснити систематизацію наукових підходів щодо інклюзивного менеджменту.

**Результати дослідження.** Встановлено, що найбільш перспективним методом управління персоналом сучасних підприємств та організацій є інклюзивний менеджмент та його основний інструмент – принципи РСІП, запровадження яких сприяє фундаментальним змінам в суспільстві, зниженню рівня дискримінації та підвищенню рівня інклюзії.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Запропоновано для полегшення процесу імплементації інклюзивного менеджменту та його інструментів в роботу вітчизняних підприємств та організацій, поетапний набір кроків, а для його регламентації – аргументовано необхідність розробки продуманої, комплексної та етичної стратегії підтримки різноманітності, забезпечення справедливості, створення інклюзії та організації приналежності.

**Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані рекомендації можуть бути використані фахівцями для полегшення процесу імплементації конкретних методів, технологій та інструментів інклюзивного менеджменту в роботу вітчизняних підприємств та організацій.

**Ключові слова:** інклюзивне підприємництво, управління персоналом, інклюзивний менеджмент, інклюзивне управління, дискримінація, недискримінація, безбар'єрність.

**Zhukovska A.Yu., Dyakiv O.P.**

**INCLUSIVE MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE**

**Purpose.** The aim of this article is to study international experience in applying inclusive approaches to the management of enterprises and organizations, analyse the preconditions for implementing inclusive management in Ukraine, and develop a step-by-step set of actions for integrating principles of DEIB into the operations of domestic enterprises and organizations.

**Methodology of research.** A systematic approach, general and special research methods were used in the study, in particular: scientific abstraction, content analysis method, historical and systematic method, step-by-step algorithm method, deduction and induction – to formulate the scientific hypothesis of the work, laws and principles; formal logical – to make theoretical generalisations, substantiate the research methodology, formulate conclusions; monographic – to study the content of inclusive management; systemic and structural – to consider the object of inclusive management.

**Findings.** The article establishes that the most promising method of personnel management of

modern enterprises and organisations is inclusive management and its main tool – the principles of DEIB, the introduction of which contributes to fundamental changes in society, reducing the level of discrimination and increasing the level of inclusion.

**Originality.** To facilitate the process of implementation of inclusive management and its tools in the work of domestic enterprises and organisations, a step-by-step set of steps is proposed, and to regulate it, the necessity of developing a well-thought-out, comprehensive and ethical strategy for supporting diversity, ensuring equity, creating inclusion and organising belonging is argued.

**Practical value.** The proposed recommendations can be used by specialists to facilitate the implementation of specific methods, technologies and tools of inclusive management in the work of domestic enterprises and organisations.

**Key words:** inclusive entrepreneurship, personnel management, inclusive management, discrimination, non-discrimination, barrier-free.