

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>

JEL Classification: D63, M12, M14

Жуковська А.Ю.,

*д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0891-1952>,

Панасюк В.М.,

*д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри аудиту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5133-6431>,*

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС ВИНИКНЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Zhukovska A.Yu.,

*dr.sc.(econ.), associate professor, professor at the department
of management, public administration and personnel,*

Panasyuk V.M.,

*dr.sc.(econ.), professor, acting head of the department of audit,
West Ukrainian National University, Ternopil*

INCLUSIVE MANAGEMENT: GENESIS OF EMERGENCE, TOOLS OF IMPLEMENTATION AND SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

Постановка проблеми. Формування інклюзивного суспільства стало однією з ключових парадигм сучасного соціального розвитку, що зумовило трансформацію управлінських підходів у публічному секторі та сфері бізнесу. Відповіддю на ці зміни стала поява концепції інклюзивного менеджменту – системи управлінських практик, що забезпечують залучення, рівність можливостей та активну участь усіх категорій працівників і споживачів послуг, незалежно від їхніх фізичних, соціальних, культурних чи інших особливостей.

Виникнення та поширення інклюзивного менеджменту як окремого управлінського підходу зумовлене сукупністю чинників. По-перше, посилення соціальної різноманітності на тлі процесів глобалізації, міграції, демографічних зрушень і зростання культурного плюралізму актуалізувало потребу в адаптації організаційних структур до нових умов. По-друге, інституціоналізація прав людини та впровадження принципів соціальної справедливості в державну політику і корпоративну культуру висунули нові вимоги до публічних інституцій і приватних організацій щодо дотримання принципу рівного доступу. По-третє, цифровізація управлінських процесів створила додаткові можливості для реалізації інклюзивних практик, але водночас виявила нові ризики, пов'язані з цифровим розривом. По-четверте, потреба у формуванні стійких, інноваційно активних та високопродуктивних команд зумовила пошук ефективних моделей роботи з різними соціальними групами, що стало одним із ключових завдань сучасного управління талантами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інклюзивний менеджмент як тема наукових і прикладних досліджень актуалізувався на початку XXI століття. Його вивчають як зарубіжні, так і вітчизняні вчені.

Серед закордонних вчених, які зробили вагомий внесок в розбудову інклюзивного менеджменту як управлінського підходу, слід відзначити американського професора Стівена Дж. Фроста (англ. *Stephen Frost*), який у своїй книзі «Імператив інклюзії: як реальна інклюзія створює кращий бізнес та будує краще суспільство» (англ. *«The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies»*) на прикладі роботи організаційного комітету Олімпійських та Параолімпійських ігор показав як розмаїття та інклюзія можуть забезпечити більшу залученість працівників і клієнтів, покращити набір та утримання персоналу, підвищити продуктивність та покращити процеси прийняття рішень в колективі [1].

Для напрацювання нових ідей Стівен Дж. Фрост активно співпрацює з фахівцями, які мають практичний досвід в сфері інклюзивного менеджменту, зокрема:

1) директором з управління талантами корпорації «Panasonic» (2008–2013 рр.), засновником власної консалтингової агенції з управління талантами Денні Калманом (англ. *Danny Kalman*), у

співавторстві з яким підготовлено книгу «Інклюзивне управління талантами: як бізнес може процвітати в епоху різноманітності» (англ. *«Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity»*). В даній книзі автори обґрунтовують, що інклюзивне управління талантами поєднує управління талантами з різноманітністю та інклюзією та пояснюють, чому відмінність між ними повинна зникнути [2];

2) менеджером з консалтингу, керівником відділу даних та продуктів компанії «Included» Раафі-Карімом Алідіною (англ. *Raafi-Karim Alidina*), у співавторстві з яким написано книгу «Побудова інклюзивної організації: використання можливостей різноманітної робочої сили» (англ. *«Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce»*). В цій книзі наведено рекомендації для усунення упередженого ставлення до претендентів під час набору та відбору персоналу, запропоновано шляхи донесення переваг підтримки різноманітності та інклюзії до всіх зацікавлених сторін, а також ідентифіковано способи інтеграції інклюзії в культуру організації та її загальну бізнес-стратегію [3].

Квінтесенцією напрацьованого досвіду стала книга «Ключ до інклюзії: практичний посібник з різноманітності, рівності та приналежності для вас, вашої команди та вашої організації» (англ. *«The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization»*), в якій узагальнені та систематизовані інструменти та стратегії інклюзивного менеджменту на рівні організації [4].

Серед інших зарубіжних авторів, які присвятили свої дослідження тематиці інклюзивного менеджменту, слід відзначити: професорку з питань расової рівності, інклюзії та взаємної поваги Дебору Л. Пламмер (англ. *Deborah L. Plummer*), яка всесторонньо досліджує проблеми створення та функціонування інклюзивних організацій [5]; засновника та керівника консалтингової агенції «The Art of Service» Герардуса Блокдика (англ. *Gerardus Blokdyk*), який ідентифікував моделі, інструменти та методи інклюзивного менеджменту, прорахував загальну вартість практичної реалізації інклюзивного менеджменту [6]; американську докторку з менеджменту, дослідницю інклюзивних організацій Камелію М. Фозі (англ. *Camelia M. Fawzy*) та докторку з менеджменту, дослідницю-практика у сфері управління людськими ресурсами Бренду Шор (англ. *Brenda Shore*), які розробили шляхи ефективної взаємодії працівників із колегами з інвалідністю, а також способи розбудови інклюзивного робочого середовища [7]; експертку з питань розмаїття, рівності та інклюзії (DEI), спікерку TEDx Натту Дженкінс (англ. *Natta Jenkins*), яка розробила авторську систему використання принципів DEI в роботі інклюзивних організацій [8].

Серед українських дослідників інклюзивний менеджмент ще не набрав популярності. У вітчизняній літературі зустрічаються лише поодинокі публікації на цю тему. Серед українських вчених та практиків, які вивчають особливості здійснення інклюзивного менеджменту у різних типах організацій та різних сферах, слід відзначити: Т. Довжук та В. Попову, які запозиціонували інклюзивний менеджмент як інструмент протидії сексизму та ідентифікували нові етичні норми для робочих місць [9]; О. Бутиліну та І. Євдокимову, які дослідили особливості впровадження принципів інклюзивності в систему кадрового менеджменту соціальних служб у контексті адаптації системи роботи з персоналом до викликів та умов воєнного часу [10]; О. Продіус та Я. Гавриленко, які узагальнили особливості стратегічного управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю [11]; З. Удич, І. Шульгу та Т. Думську, які дослідили особливості розробки та впровадження стратегії інклюзивного розвитку закладів музейного типу [12]; І. Серікова, який виокремив особливості здійснення інклюзивної політики підприємств [13].

Незважаючи на зростання наукового інтересу до інклюзивного менеджменту, у вітчизняній науковій літературі відсутні комплексні дослідження на тему його походження та розвитку. Також залишається недостатньо дослідженою проблема технологічного забезпечення інклюзивного менеджменту в публічному управлінні та бізнесі. У цьому контексті актуальним є дослідження генезису виникнення інклюзивного менеджменту, аналіз сучасних технологій його реалізації та визначення перспектив реалізації в українських підприємствах і організаціях.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження генезису концепції інклюзивного менеджменту, ідентифікація та систематизація механізмів і інструментів її реалізації, а також окреслення напрямів ефективного впровадження в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція інклюзивного менеджменту – це міждисциплінарна управлінська концепція, що сформувалася еволюційно на перетині кількох важливих теорій, підходів та процесів. Найбільш важливими серед них є:

1) концепція рівних можливостей (англ. *theory of equal opportunity*), яка виникла у другій половині ХХ ст. у межах ліберальної філософії. Її концептуальні основи лежать в площині теорії справедливості (англ. *a theory of justice*), автором якої є американський філософ, основоположник ліберально-державницької концепції внутрішнього і міжнародного права Джон Ролз (англ. *John Rawls*) [14]. Теорія рівних можливостей ґрунтується на ідеї, що всі люди повинні мати однаковий доступ до ресурсів, прав, послуг, професійної реалізації та соціального розвитку, незалежно від їхніх індивідуальних характеристик. Це не лише про формальну рівність (усі мають однакові права), а й про реальні умови, які дозволяють ці права реалізувати;

2) концепція менеджменту різноманіття (англ. *diversity management*), яка сформувалась у США у 1960–1980 рр. на тлі рухів за громадянські права, гендерну рівність, боротьбу з дискримінацією. Її засновниками вважаються американський науковець, консультант і практик з питань організаційного розвитку Р. Рузвельт Томас-молодший (англ. *R. Roosevelt Thomas Jr.*) [15; 16], який сформулював концептуальні засади менеджменту різноманіття і започаткував її використання в управлінських практиках; американський науковець, експерт з організаційної поведінки та вищої освіти Девід А. Томас (англ. *David A. Thomas*) та американська науковиця, фахівчиня з питань расової та гендерної рівності в організаціях Робін Дж. Елі (англ. *Robin J. Ely*) [17], які пропонують нову парадигму управління різноманіттям, яка підкреслює важливість створення інклюзивного середовища, де різноманітність розглядається як джерело інновацій та конкурентної переваги;

3) концепція гнучкого управління персоналом (англ. *flexible human resource management*), поява якої була зумовлена потребою організацій адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, швидких технологічних змін, зростання вартості постійної зайнятості, а також на тлі посилення глобальної конкуренції. Її автором вважається британський вчений Джон Аткинсон (англ. *John Atkinson*) [18], який розробив модель «гнучкої фірми» (англ. *flexible firm model*), що передбачає поділ працівників на «основну групу» (англ. *core group*) та «периферійну групу» (англ. *peripheral group*), що дозволяє організаціям адаптуватися до змін на ринку праці та підвищувати ефективність управління персоналом;

4) концепція гендерного мейнстрімінгу (англ. *gender mainstreaming*), яка вперше була презентована у 1985 році на Світовому конгресі жінок (англ. *World congress on women*) в м. Нейробі (Кенія). Згодом, у 1995 році, ця концепція була офіційно затверджена як стратегія міжнародної гендерної політики на Четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок (англ. *Fourth World Conference on Women*) в м. Пекін (Китай), на якій було прийнято «Пекінську декларацію та Платформу дій» (англ. *Beijing declaration and Platform for action*) [19]. Дана концепція не має єдиного автора. Її суть полягає в тому, щоб забезпечити врахування гендерної рівності на всіх етапах розроблення, ухвалення та реалізації політик, програм і рішень – у будь-якій сфері суспільного життя. Мета гендерного мейнстрімінгу – це досягнення реальної, а не формальної рівності між жінками та чоловіками, усунення дискримінації та створення умов, за яких обидві статі можуть рівноправно впливати на розвиток суспільства.

Окрім зазначених вище, на формування концепції інклюзивного менеджменту вплинули: теорія людських відносин (англ. *human relations theory*), теорія потреб А. Маслоу (англ. *Maslow's hierarchy of needs*), теорія справедливості (англ. *equity theory*), концепція гнучкого управління персоналом (англ. *flexible human resource management*), теорія зацікавлених сторін (англ. *stakeholder theory*); концепція менеджменту різноманіття (англ. *diversity management*); теорія організаційної культури (англ. *organizational culture*); концепція корпоративної соціальної відповідальності (англ. *corporate social responsibility, CSR*); концепція гендерного мейнстрімінгу або гендерної пріоритетизації (англ. *gender mainstreaming*) та інституціональна теорія (англ. *institutional theory*).

Інклюзивний менеджмент виник наприкінці XX – початку XXI століття. Важливо зазначити, що він не є простою комбінацією попередньо зазначених теорій та концепцій. Його поява відображає якісно новий рівень інтеграції людиноцентричних принципів в систему управління підприємствами та організаціями: гендерної рівності, етичного лідерства, соціальної відповідальності та корпоративної культури, орієнтованої на людину.

Прототип поняття «інклюзивний менеджмент» – «управління для інклюзії» (англ. *managing for inclusion*) – був вжитий Мартою С. Фельдман (англ. *Martha S. Feldman*) та Анною М. Хадемян (англ. *Anne M. Khademian*) в їхній спільній статті «Управління для інклюзії: балансування контролю та участі» (англ. «*Managing for inclusion: balancing control and participation*») [20]. У цій статті автори презентували науковій спільноті концептуальну модель управління для інклюзії, в основі якої поклали умови балансу між участю і контролем у публічному управлінні [20].

Вже безпосередньо термін «інклюзивний менеджмент» вперше був запропонований вказаними авторками у спільній науковій роботі «Інклюзивне управління: побудова відносин з громадськістю» (англ. «*Inclusive management: building relationships with the public*») [21] як новий тип управлінської практики, спрямований на розбудову взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами на основі довіри, відкритості та взаємного навчання. Фельдман М. та Хадемян А. розглядають інклюзивний менеджмент не просто як набір інструментів участі, а як динамічний процес створення спільного простору, де органи влади визнають різноманітність інтересів громадян. Такий підхід переорієнтовує публічне управління від контролю до партнерства, де ефективність досягається через спільне ухвалення рішень і взаємну відповідальність.

Вже з 10-х років XXI століття термін «інклюзивний менеджмент» почав активно використовуватись і в приватному секторі. В цьому контексті варто виділити такі напрямки його вивчення: інклюзивний менеджмент в багатокультурних міжнародних організаціях [22], його гендерні [23] та вікові [24] аспекти.

Першим управлінцем, який застосував принципи інклюзивного менеджменту на практиці, вважають Стівена Фроста (англ. *Stephen Frost*) – керівника напряму з питань різноманіття та інклюзії Організаційного комітету Олімпійських ігор у Лондоні 2012 року (LOCOG) [3]. Під його керівництвом

працювала величезна команда – близько 200 тисяч осіб, серед яких 9 % становили люди з інвалідністю, 40 % – представники етнічних меншин, 46 % – жінки, а близько 5 % – представники ЛГБТ-спільноти. Завдяки продуманій системі управління Стівен Фрост зумів створити ефективну модель взаємодії в різноманітному колективі, запровадивши низку інноваційних та креативних рішень, що забезпечили успішне проведення ігор такого масштабного рівня [25].

З кожним роком актуальність і важливість концепції інклюзивного менеджменту постійно зростають. Це підтверджують безліч статистичних досліджень, основними з яких є: дослідження американської онлайн-платформи «Classdoor» [26], яке об'єднує шукачів роботи і роботодавців та засвідчує, що: для 67 % шукачів роботи важливі принципи різноманіття та інклюзивності на робочому місці; для 50 % працівників актуальні ініціативи роботодавців в сфері різноманіття та інклюзивності; 79 % кандидатів на вакантні робочі місця використовують соціальні мережі для оцінювання зусиль організацій в сфері різноманіття та інклюзивності; дослідження швейцарської асоціації, що спеціалізуються на опитуваннях громадської думки «Gallup International Association» [27], яке виявило, що: 45 % працівників стикаються з дискримінацією та переслідуванням на робочому місці; 55 % працівників відзначили впровадження заходів із досягнення різноманіття та інклюзивності в організаціях, в яких вони працюють, але при цьому наголосили на їх низькій ефективності; дослідження онлайн-платформи «Culture Amp» [28], що організовує збір і аналізує відзиви працівників, яке засвідчило, що: лише 40 % жінок (у порівнянні із 70 % чоловіків) задоволені критеріями прийняття рішень на робочому місці; 2/3 жінок почувається дискомфортно під час висловлювання своїх думок; 60 % опитаних вважають, що гендерно-різноманітні організації мають хороші перспективи; дослідження авторитетного англомовного часопису «Harvard Business Review» [29], яке виявило, що 78 % працівників працюють в організаціях, яким бракує різноманітності на керівних посадах; жінки на 20 % рідше, ніж гетеросексуальні білі чоловіки, отримують підтримку своїх ідей, представники етнічних меншин – на 24 % рідше, а представники ЛГБТ-спільноти – на 21 % рідше.

Розвиток інклюзивного менеджменту як підходу до управління спровокувало виникнення ряду нових дотичних до нього теорій та концепцій, серед яких найбільш важливими є: інклюзивне лідерство (англ. *inclusive leadership*); концепція «залишеного в спокої» лідерства (англ. *laissez-faire leadership*); крос-культурний менеджмент (англ. *cross-cultural management*); інклюзивна культура (англ. *inclusive culture*); інклюзивний рекрутинг (англ. *inclusive recruiting*); ейдж-менеджмент (від англ. *age management*); теорія психологічної безпеки (англ. *psychological safety*); концепція добробуту (благополуччя) працівників (англ. *well-being*); концепція балансу між роботою та життям (англ. *work-life balance*); концепція цілісного життя (англ. *whole-life*) (табл. 1).

Таблиця 1

Теорії та концепції, які виникли внаслідок популяризації інклюзивних підходів до управління організаціями

Назва теорії або концепції	Суть теорії або концепції	Внесок у розвиток інклюзивного менеджменту
1	2	3
Інклюзивне лідерство (англ. <i>inclusive leadership</i>)	Лідерство, орієнтоване на участь усіх членів команди, відкритість до різноманітності, емпатію та спільне прийняття рішень	Забезпечує інклюзивний підхід керівників до управління підлеглими, розвиток культури довіри, відкритості та взаємоповаги в управлінні персоналом
Концепція «залишеного в спокої» лідерства (англ. <i>laissez-faire leadership</i>)	Лідер мінімально втручається у роботу команди, надає працівникам автономію	Сприяє формуванню автономії, гнучкості та самостійності працівників, що є важливою умовою інклюзивного середовища
Кроскультурний менеджмент (англ. <i>cross-cultural management</i>)	Управління багатокультурними командами, що враховує культурні відмінності, цінності та стилі комунікації	Забезпечує міжкультурну чутливість, толерантність і взаємоповагу, формує основу для міжкультурної інклюзії в організаціях
Інклюзивна організаційна культура (англ. <i>inclusive culture</i>)	Організаційна культура, заснована на рівності, довірі, підтримці та прийнятті різноманітності	Формує ціннісне підґрунтя інклюзивного менеджменту, забезпечує сталість інклюзивних практик у повсякденній діяльності
Інклюзивний рекрутинг (англ. <i>inclusive recruiting</i>)	Добір персоналу без дискримінації, із забезпеченням рівного доступу до вакансій для всіх груп населення	Гарантує різноманітність кадрового складу, що є вихідною умовою реалізації інклюзивного менеджменту
Ейдж-менеджмент (англ. <i>age management</i>)	Управління персоналом різного віку з урахуванням їхніх особливостей і потреб	Забезпечує вікову інклюзію та взаємодію між працівниками різних поколінь, підвищує стійкість і згуртованість колективу
Теорія психологічної безпеки (англ. <i>psychological safety</i>)	Створення умов, за яких працівники відчувають себе вільними висловлювати ідеї без страху критики чи покарання	Формує психологічну основу інклюзивного менеджменту, оскільки гарантує відкритість, довіру й повагу до думки кожного

продовження табл. 1

1	2	3
Концепція добробуту працівників (англ. <i>well-being</i>)	Підтримка фізичного, емоційного, соціального та ментального здоров'я працівників	Забезпечує підвищення задоволеності, мотивації та залученості працівників, що підсилює інклюзивність внутрішнього середовища організацій
Концепція балансу між роботою та життям (англ. <i>work-life balance</i>)	Гармонійне поєднання професійної діяльності та особистого життя людини	Сприяє створенню гнучких умов праці, що враховують потреби різних груп працівників і підтримують їх включеність у роботу
Концепція цілісного життя (англ. <i>whole-life concept</i>)	Визнання єдності професійної, особистісної та соціальної сфер життя людини	Підсилює гуманістичну складову інклюзивного менеджменту, орієнтує його на гармонійний розвиток особистості в усіх сферах життя

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [14-24; 26-33; 35-46]

Проведене дослідження дозволяє систематизувати теорії та концепції, на основі яких відбувався генезис та подальший розвиток інклюзивного менеджменту (рис. 1).

Теорії та концепції, які
передували виникненню
концепції інклюзивного
менеджменту

Теорії та концепції, які
виникли під впливом
інклюзивних підходів
до управління

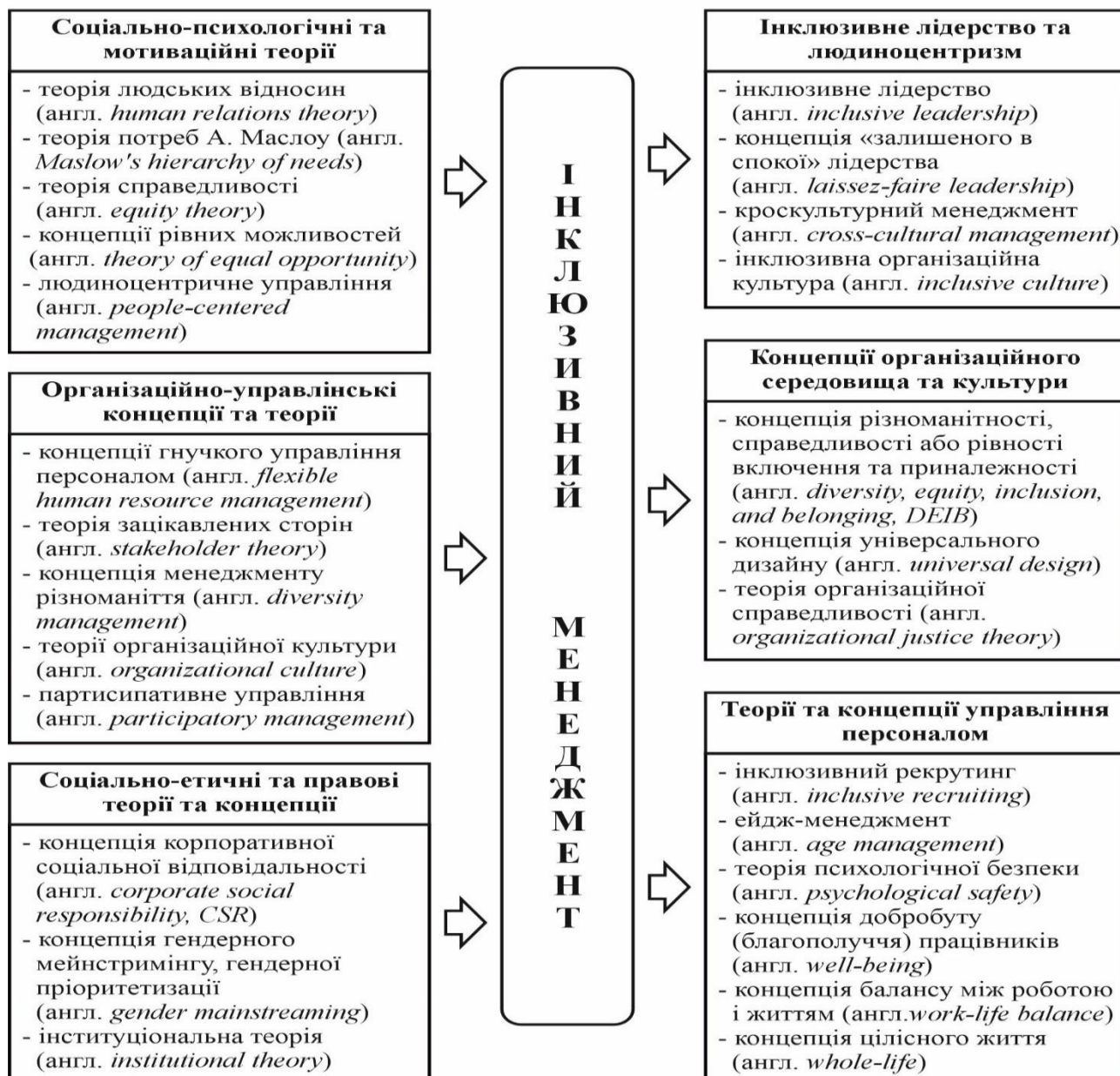


Рис. 1. Генезис та подальший розвиток концепції інклюзивного менеджменту

Джерело: сформовано авторами на основі [14-24; 26-33; 35-46]

Така класифікація побудована за принципом історико-психологічних і мотиваційних теорій, які заклали гуманістичне підґрунтя управління, до організаційно-управлінських і культурологічних підходів, які забезпечили інституційне оформлення ідей інклюзії в управлінні. Далі розвинулися соціально-етичні та правові концепції, що надали інклюзивному менеджменту нормативно-ціннісного змісту, і, нарешті, прикладні концепції управління персоналом, які забезпечили його практичну реалізацію в діяльності організацій. Такий підхід дає змогу простежити не лише історичну динаміку формування інклюзивного менеджменту, а й визначити взаємозв'язки між теоретичними школами, які сприяли становленню його сучасної парадигми.

Подальший розвиток концепції інклюзивного менеджменту зумовив формування системи механізмів, що забезпечують її реалізацію в управлінській діяльності. На основі узагальнення наукових підходів та емпіричного досвіду сучасних організацій можна виокремити ключові механізми, за допомогою яких принципи інклюзії інтегруються у процеси прийняття управлінських рішень, розвитку персоналу та організаційної культури. До таких механізмів ми відносимо: 1) кроскультурний менеджмент (англ. *cross-cultural management*); 2) ейдж-менеджмент (англ. *age management*); 3) гендерно-відповідальний менеджмент (англ. *gender-responsive management*); 4) талант менеджмент (англ. *talent management*); 5) кейс-менеджмент (англ. *case management*); 6) інтерсекційний менеджмент (англ. *intersectional management*); 7) універсальний дизайн (англ. *universal design*) (рис. 2). Розглянемо їх детально.



Рис. 2. Механізми інклюзивного менеджменту

Джерело: складено авторами

Кроскультурний менеджмент є одним із базових механізмів інклюзивного менеджменту. Його становлення відбулося наприкінці 1970-х років у результаті інтеграції наукових підходів міжнародного бізнесу та міжкультурної комунікації. Його засновниками вважаються Едвард Т. Холл (англ. *Edward T. Hall*) [30], Герт Гофстеде (англ. *Geert Hofstede*) [31], Пітер Б. Сміт (англ. *Peter B. Smith*), Шон Дуган (англ. *Shaun Dugan*) та Альфонс Тромпенаарс (англ. *Alfons Trompenaars*) [32], Найджел Холден (англ. *Nigel Holden*) та Мартін Глісбі (англ. *Martin Glisby*) [33]. Сутність кроскультурного менеджменту полягає у використанні методів управління, адаптованих до культурних відмінностей у сприйнятті влади, комунікації, мотивації, стилях роботи та прийнятті рішень [34].

Ще одним базовим механізмом інклюзивного менеджменту є ейдж-менеджмент. Він виник у Європі наприкінці ХХ століття як реакція на демографічні зміни, старіння робочої сили та потребу у розробці механізмів активного старіння. Введення терміну «ейдж-менеджмент» у науковий і практичний обіг і формування його методичних засад відбулося у 90-х роках минулого століття у міждисциплінарних проєктах Європейської комісії (англ. *European commission*) та Фінського інституту охорони праці (англ. *Finnish institute of occupational health, FIOH*), зокрема у «Програмі працездатності» (англ. «*Work ability programme*») та «Управління віком на практиці» (англ. «*Age management in practice*»). Вагомий внесок у розвиток цього терміну здійснила Європейська мережа сприяння здоров'ю на робочому місці (англ. *European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP*), діяльність якої сприяла поширенню підходів до управління віковим різноманіттям у країнах ЄС та формуванню політик активного старіння.

Провідними теоретиками ейдж-менеджменту вважаються: директор Шеффілдського інституту навчання протягом життя (англ. *Sheffield Institute for Lifelong Learning*) (Велика Британія), координатор європейських програм «Ініціативи щодо працевлаштування літніх працівників» (англ. «*Employment Initiatives for Older Workers*»), «Старіння та зайнятість» (англ. «*Ageing and Employment*»), професор Алан Вокер (англ. *Alan Walker*) [35; 36], автор індексу оцінки працездатності (англ. *Work ability index, WAI*),

ідеолог програм «Програма працездатності» (англ. *Work ability programme*) та «Управління віком на практиці» (англ. *Age management in practice*) професор Йорма (Югані) Ілмарінен (англ. *Juhani Ilmarinen*) [37; 38].

Сутність ейдж-менеджменту полягає у формуванні та реалізації системи управлінських підходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу працівників різних вікових груп упродовж усього їхнього професійного життя. Це концепція, що визнає вікове різноманіття персоналу стратегічним ресурсом організації, а не проблемою, і орієнтується на створення умов для продовження активного трудового життя, підтримання працездатності, мотивації та добробуту працівників на різних етапах їхньої кар'єри.

До базових механізмів інклюзивного менеджменту відносять і гендерно-відповідальний менеджмент (англ. *gender-responsive management*), який сформувався під впливом ідеї гендерного мейнстрімінгу (англ. *gender mainstreaming*). Так, у 1990 році Джоан Акер (англ. *Joan Acker*) запропонувала концепцію гендерно-обумовлених організацій, в якій довела, що будь-яка організація має гендерну структуру, а, отже, управління нею не може бути «гендерно нейтральним» [39]. У 1995 році у Звіті ПРООН про розвиток людини «Гендер та розвиток людини» (англ. *Human Development Report 1995. Gender and Human Development*) було презентовано індекс гендерного розвитку (англ. *gender related development index, GDI*), який призначений для вимірювання гендерної рівності, та індекс розширення можливостей жінок (англ. *gender empowerment measure, GEM*), що вимірює гендерну нерівність, фокусується на участі жінок у політичному житті, доступі до професійних можливостей, технічних та керівних посад, а також на гендерних диспропорціях у заробітній платі [40]. Вони стали аналітичною базою для оцінки систем менеджменту через призму їх гендерної відповідальності.

Безпосередньо термін «гендерно-відповідальний менеджмент» вперше був вжитий на початку XXI століття у одному із ключових документів ООН «Індикатор 8 UN-SWAP 2.0: Управління ефективністю з урахуванням гендерних аспектів» (англ. *UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management*), в якому містяться рекомендації щодо побудови ефективною гендерно-чутливою та гендерно-відповідальною системи управління персоналом [41]. Сутність гендерно-відповідального менеджменту полягає у тому, що він забезпечує інституційну інтеграцію гендерної рівності у всі управлінські процеси шляхом виявлення, аналізу й усунення структурних дисбалансів, формування підзвітності керівників і створення умов для рівної участі всіх гендерних груп у прийнятті рішень.

Важливим механізмом інклюзивного менеджменту є талант-менеджмент (англ. *talent management*), який спрямований на виявлення, розвиток, залучення, утримання та ефективне використання працівників з високим потенціалом, компетентностями й мотивацією до професійного зростання, з метою забезпечення сталого розвитку організації.

Авторство терміну «талант-менеджмент» належить Елізабет Г. Чемберс (англ. *Elizabeth G. Chambers*), Марку Фулону (англ. *Mark Foulon*), Хелен Хендфілд-Джонс (англ. *Helen Handfield-Jones*), Стівену М. Ханкіну (англ. *Steven M. Hankin*) та Едварду Г. Майклзу III (англ. *Edward G. Michaels III*), які у 1998 році опублікували революційну на той час працю «Війна за таланти» (англ. *The war for talent*), в якій акцентовано увагу на важливості системного залучення, розвитку та утримання талановитих висококваліфікованих працівників в умовах їх дефіциту [42].

Інклюзивний підхід до талант-менеджменту вперше був презентований в статті Стівена Свейлеса (англ. *Stephen Swalesa*), Івонна Даунса (англ. *Yvonne Downsa*) та Кевіна Оррба (англ. *Kevin Orrb*) «Концептуалізація інклюзивного управління талантами: потенціал, можливості та практичні аспекти» (англ. *Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities*), в якій ідентифіковано переваги інклюзивного талант-менеджменту у порівнянні із традиційними підходами до управління персоналом, запропоновано чотири типи стратегій управління талантами та систематизовано практичні наслідки впровадження інклюзивних стратегій управління талантами.

Важливо звернути увагу на те, що талант-менеджмент як механізм інклюзивного менеджменту орієнтований на створення рівних можливостей для розкриття талантів працівників незалежно від їхнього віку, статі, фізичних та фінансових можливостей, соціального походження, місця проживання, національності та віросповідання, тобто поєднує розвиток людського капіталу з принципами справедливості й різноманіття.

Наступним механізмом інклюзивного менеджменту є кейс-менеджмент. В Енциклопедії соціальної роботи, складеній Мартіном Девісом (англ. *Martin Davies*), кейс-менеджмент трактують як «підхід до надання послуг, орієнтований на задоволення потреб індивіда» [43]. Ф. Марфліт (англ. *F. Marfleet*), С. Трумен (англ. *S. Trueman*) та Р. Барбер (англ. *R. Barber*) під кейс-менеджментом розуміють «процес, що складається із сукупності послідовних етапів співпраці, який допомагає клієнтам полегшити доступ до ресурсів та можливостей для досягнення визначених цілей» [44]. Гарвардська школа бізнесу (США) (англ. *Harvard Business School, HBS*) визначає кейс-менеджмент як «індивідуальну роботу із особистою справою клієнта» [45].

Кейс-менеджмент як механізм інклюзивного менеджменту використовується не лише в процесі управління персоналом, а й в роботі зі стейкхолдерами (споживачами, партнерами, підрядниками, громадськістю), забезпечуючи персоналізовану, безперервну й скоординовану підтримку та навігацію

послугами з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і життєвих обставин незалежно від віку, статі, фізичних та фінансових можливостей, соціального походження, місця проживання, національності та віросповідання; він поєднує оцінювання потреб, індивідуальне планування, розумне пристосування, сервісну інтеграцію та міжсекторальну координацію для усунення бар'єрів і забезпечення рівних результатів та якості взаємодії, спираючись на принципи справедливості, недискримінації, конфіденційності й підзвітності.

Інтерсекційний менеджмент є інтегративним механізмом інклюзивного менеджменту, але поєднує елементи всіх ключових видів інклюзивного менеджменту – крос-культурного, гендерно-відповідального, ейдж-, талант- та кейс-менеджменту. Його становлення припадає на 2010-ті роки як результат перенесення в управлінську теорію й практику концепції гендерно-обумовлених організацій, розробленої Джоан Акер (англ. *Joan Acker*) та концепції інтерсекційності, запропонованої Кімберлі В. Креншоу (англ. *Kimberlé W. Crenshaw*). Термінологічне оформлення словосполучення «інтерсекційний менеджмент» закріпилося з 2020 року завдяки працям Габрієлли Альберті (англ. *Gabriella Alberti*) та Франческо Е. Іаннудзі (англ. *Francesco E. Iannuzzi*) [46].

Сутність інтерсекційного менеджменту полягає в інтеграції інтерсекційного аналізу у системи менеджменту організацій з метою виявлення й усунення накладених бар'єрів на перетинах ідентичностей (стать × вік × інвалідність × національність × місце проживання тощо), забезпечуючи справедливий доступ, участь і результати для різних груп працівників.

Системоутворюючим механізмом інклюзивного менеджменту є універсальний дизайн. Концепція універсального дизайну вперше виникла в 1970-х роках у галузі архітектури й була спрямована на врахування різноманітності потреб людей та приділення особливої уваги їх залученню й рівності. Так, у 1970 р. американський архітектор Майкл Дж. Беднар (англ. *Michael J. Bednar*) звернув увагу на те, що функціональний потенціал людини зростає при ліквідації фізичних і ментальних бар'єрів, та запропонував нову концепцію доступності, яка враховує та задовольняє потреби більшості людей з різними функціональними обмеженнями. У 1973 році американський архітектор, дизайнер та наставник Рональд Л. Мейс (англ. *Ronald L. Mace*) започаткував практичне впровадження принципів доступності в нормуванні та плануванні середовища життєдіяльності людей, що згодом стало орієнтиром для майбутніх ініціатив в цій сфері.

Авторство самого терміну «універсальний дизайн» традиційно пов'язують із Рональдом Л. Мейсом (англ. *Ronald L. Mace*). Працюючи з міждисциплінарною командою архітекторів, дизайнерів та інженерів у Центрі універсального дизайну Університету штату Північна Кароліна (англ. *The Center for Universal Design, North Carolina State University, NCSU*), він надав концепції чітких контурів і спільно з колегами сформулював сім принципів універсального дизайну, які сьогодні активно використовують в різних галузях та сферах. Він наголошує, що універсальний дизайн – це не стиль і не окрема наукова школа, а раціональна парадигма проектування, що ставить за мету первинно закладати у продукти й середовища такі властивості, які дають змогу всім людям користуватися ними без спеціальної адаптації, незалежно від віку, статі, функціональних можливостей чи соціального статусу.

Проведений аналіз механізмів інклюзивного менеджменту дав змогу визначити їх змістовне наповнення та функціональну спрямованість у системі сучасного управління. Водночас ефективність реалізації кожного механізму залежить від наявності конкретних управлінських інструментів, які забезпечують практичне втілення його принципів у діяльність організації.

З метою систематизації таких інструментів, доцільно узагальнити їх відповідно до основних механізмів інклюзивного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Механізми та інструменти інклюзивного менеджменту

Механізми	Мета	Основні інструменти реалізації
1	2	3
Кроскультурний менеджмент (англ. <i>cross-cultural management</i>)	Забезпечення ефективної взаємодії представників різних культур, етносів, релігійних і мовних груп	– міжкультурні тренінги та навчальні модулі; – адаптаційні програми для іноземних працівників; – політика мовної підтримки; – формування мультикультурних команд; – етикет- та кодекси різноманітності; – культурні комунікаційні заходи.
Ейдж-менеджмент (англ. <i>age management</i>)	Підтримання працездатності, мотивації та зайнятості працівників різного віку	– індекс працездатності; – індивідуальні плани розвитку працівників; – гнучкі графіки та форми зайнятості; – наставництво та зворотне наставництво; – програми профілактики вигорання; – інклюзивні робочі місця; – програми навчання впродовж життя; – заходи проти дискримінації за віком на робочому місці.

продовження табл. 2

1	2	3
Гендерно-відповідальний менеджмент (англ. <i>gender-responsive management</i>)	Забезпечення гендерної рівності, паритетного представництва та усунення дискримінації за ознакою статі	– гендерний аудит організації; – заходи протидії дискримінації за ознакою статі на робочому місці; – рівність в оплаті праці; – програми підтримки жіночого лідерства; – заходи з поєднання професійного та сімейного життя; – моніторинг гендерного балансу; – гендерний мейнстрімінг.
Талант-менеджмент (англ. <i>talent management</i>)	Забезпечення рівних можливостей у розвитку талантів і кар'єрному просуванні працівників	– системи оцінки потенціалу працівників; – індивідуальні плани розвитку працівників; – коучинг і менторство; – корпоративні платформи навчання; – аналітика талантів; – системи визнання та мотивації.
Кейс-менеджмент (англ. <i>case management</i>)	Забезпечення індивідуалізованої підтримки та супроводу працівників із різними потребами	– індивідуальні кейси підтримки; – призначення кейс-менеджера або HR-куратора; – персональні траєкторії розвитку; – мультидисциплінарна команда супроводу; – програми реінтеграції після перерв; – конфлікт-менеджмент і медіація; – психологічна підтримка.
Інтерсекційний менеджмент (англ. <i>intersectional management</i>)	Урахування перехресного впливу соціальних ідентичностей (стать, вік, етнічність, інвалідність тощо) у процесах управління	– інтерсекційний аналіз працівників; – збір і аналітика даних про різноманіття персоналу; – аналіз різноманітності; – тренінги з розпізнавання перехресної дискримінації; – антидискримінаційні кодекси; – анонімні зворотні опитування; – публічні звіти про інклюзію.
Універсальний дизайн (англ. <i>universal design</i>)	Створення доступного фізичного, інформаційного та цифрового середовища для всіх працівників	– безбар'єрна архітектура робочих просторів; – ергономічний дизайн робочих місць; – цифрова доступність (WCAG-стандарт); – альтернативні формати документів (Брайль, субтитри, озвучення); – корпоративні стандарти доступності; – аудит універсальності дизайну організації.

Джерело: сформовано авторами

На основі проведеного дослідження сформулюємо поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій. Отже, для цього необхідно:

- 1) провести інклюзивний та інтерсекційний аудит персоналу (виділити різні соціальні групи працівників та їх перетини);
- 2) ідентифікувати потреби та бар'єри, в якими стикаються працівники під час виконання своїх посадових обов'язків;
- 3) розробити стратегію інклюзивного менеджменту з чіткими цілями, ресурсами, планом реалізації та відповідальними виконавцями;
- 4) практично впровадити розроблену стратегію шляхом її інтеграції у систему менеджменту організації, її механізми та інструменти, забезпечити відповідне навчання персоналу;
- 5) налагодити систему моніторингу та оцінювання виконання стратегії (регулярні індикатори, звітність, коригувальні дії на основі отриманих даних);
- 6) у разі оновлення кадрового складу організації повернутися до першого етапу, забезпечуючи таким чином безперервну адаптацію внутрішнього середовища організації та методів менеджменту до потреб працівників.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами дослідження систематизовано генезу концепції інклюзивного менеджменту; окреслено теоретико-методологічні передумови, що зумовили її виникнення й становлення, а також підходи подальшого розвитку концепції. Виокремлено ключові механізми інклюзивного менеджменту: кроскультурний, ейдж-менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, інтерсекційний менеджмент та універсальний дизайн. Додатково обґрунтовано системоутворювальну роль універсального дизайну та інтегративну функцію інтерсекційного менеджменту. Для кожного механізму визначено його функціональну роль у системі інклюзивного управління та інструментарій практичної реалізації. На цій основі сформульовано поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій.

Література

1. Frost S. The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies. New York : Kogan Page, 2014. 354 p.
2. Frost S., Kalman D. Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity. New York : Kogan Page, 2016. 280 p.
3. Frost S., Alidina R.-K. Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce. New York : Kogan Page, 2019. 280 p.
4. Frost S. The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization. New York : Kogan Page, 2022. 294 p.
5. Plummer D. L. Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence. New York : Half Dozen Publications, 2018. 540 p.
6. Fawzy C. M., Shore B. The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities. Leeds : Emerald Publishing, 2019. 168 p.
7. Blokdyk G. Inclusive management. Toronto : 5STARCooks, 2020. 244 p.
8. Jenkins N. The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity. Hoboken : Wiley, 2023. 240 p.
9. Довжук Т., Попова В. Інклюзивний менеджмент і протидія сексизму. Що таке нові етичні норми на робочому місці? URL: <https://www.wonderzine.me/wonderzine/career/promo/6343-loreal-sexism> (дата звернення: 06.06.2025).
10. Бутиліна О., Євдокимова І. Принцип інклюзивності у кадровому менеджменті соціальних служб. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. № 1. С. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1>
11. Продіус О., Гавриленко Я. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
12. Удич З. І., Шульга І. М., Думська Т. О. Розробка та впровадження стратегії інклюзивного розвитку закладу музейного типу (кейс Національного заповідника «Замки Тернопілля»). *Інклюзія і суспільство*. 2025. Випуск 1(9). С. 55-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-7>
13. Серіков І. С. Дефініція інклюзивної політики підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 81-86. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11
14. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge : Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 1999. 560 с.
15. Roosevelt T. Jr. Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity. New York : Amacom, 1992. 189 p.
16. Roosevelt T. Jr. World Class Diversity Management: A Strategic Approach. New York City : Berrett-Koehler Publishers, 2010. 312 p.
17. Thomas D. A., Ely R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* (September-October 1996). URL: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (дата звернення: 06.06.2025).
18. Atkinson J. Flexible-Firm Model. *Business Balls*. URL: https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.06.2025).
19. Beijing Declaration and Platform for Action. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).
20. Feldman M. S., Khademian A. M. Managing for inclusion: balancing control and participation. *International Public Management Journal*. 2000. Volume 3. Issue 2. P. 149-167. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096749401000356> (дата звернення: 06.06.2025).
21. Feldman M. S., Khademian A. M. Inclusive Management: Building Relationships with the Public. UC Irvine CSD Working Papers. 2004. URL: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z> (дата звернення: 06.06.2025).
22. Jonasson C., Luring J., Guttormsen D. S. A. Inclusive management in international organizations: How does it affect local and expatriate academics? *Personnel Review*. January 2018. Vol. 47(2). P. 458-473. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0323>
23. Torre-Castro M. Inclusive Management Through Gender Consideration in Small-Scale Fisheries: The Why and the How. *Sec. Marine Fisheries, Aquaculture and Living Resources*. 2019. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmars.2019.00156>
24. A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison / Katiraei N., Berti N., Das A. et al. *Open Research Europe*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.17159.2>
25. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36-46. URL:

- <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (дата звернення: 06.06.2025).
26. What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. *Glassdoor Team*. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/diversity/> (дата звернення: 06.06.2025).
27. Gallup International Association. URL: https://www.gallup.com/workplace/215939/invest-diversity-inclusion.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_236264&utm_medium=copy (дата звернення: 06.06.2025).
28. Moser A. How to improve gender diversity in the workplace. *Culture amp*. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/improve-gender-diversity-in-the-workplace> (дата звернення: 06.06.2025).
29. Hewlett S. A., Marshall M., Sherbin L. How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. 2013. URL: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (дата звернення: 06.06.2025).
30. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1977. 320 p.
31. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA : Sage, 1980. 328 p.
32. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*. 1996. Vol. 7. Issue 2. P. 231-264.
33. Holden N., Glisby M. Cross-cultural management: essential insights for international markets. *The Business & Management Collection*. 2009. Vol. 11. URL: <https://hstalks.com/t/1514/cross-cultural-management-essential-insights-for-i/?business> (дата звернення: 10.06.2025).
34. Жуковська А. Ю. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 3 (26). С. 67-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>
35. Walker A., Taylor P. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1998. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/combating-age-barriers-employment-european-portfolio-good-practice> (дата звернення: 10.06.2025).
36. Walker A. The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2005. Vol. 10(1). P. 685-697. URL: https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe (дата звернення: 10.06.2025).
37. Ilmarinen J. Ageing Workers in the European Union: Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment. Helsinki : Finnish Institute of Occupational Health, 1999. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2626846> (дата звернення: 10.06.2025).
38. Ilmarinen J. The Work Ability Index: A Tool for Planning and Evaluating Interventions. *Occupational Medicine*. 2006. Vol. 57(2). P. 160-170. URL: <https://www.scribd.com/document/429658733/The-Work-Ability-Index-WAI> (дата звернення: 10.06.2025).
39. Acker J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*. 1990. Vol. 4. № 2. P. 139-158. URL: <http://www.jstor.org/stable/189609> (дата звернення: 10.06.2025).
40. Human Development Report 1995. Gender and Human Development. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1995> (дата звернення: 10.06.2025).
41. UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management. URL: <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap-20-framework-and-technical-guidance> (дата звернення: 10.06.2025).
42. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M. The war for talent. *McKinsey Quarterly*. 1998. Vol. 3(3). P. 44-57. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (дата звернення: 10.06.2025).
43. Davies M. *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*. Hoboken, USA. Wiley-Blackwell, 2000. 432 p.
44. Marfleet F., Trueman S., Barber R. *National Standards of Practice for Case Management*. 3rd Edition. Case Management Society of Australia & New Zealand. 2013. URL: <https://www.cmsa.org.au/products/publications/product-name> (дата звернення: 10.06.2025).
45. Harvard Business School (USA). URL: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx> (дата звернення: 10.06.2025).
46. Alberti G., Iannuzzi F. E. Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work. *Gender, Work & Organization*. 2020. Vol. 27(6). P. 1165-1180. URL: https://www.researchgate.net/publication/340811180_Embodied_intersectionality_and_the_intersectional_management_of_hotel_labour_The_everyday_experiences_of_social_differentiation_in_customer-oriented_work (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Frost, S. (2014), *The Inclusion Imperative: How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies*, Kogan Page, New York, USA, 354 p.

2. Frost, S. and Kalman, D. (2016), *Inclusive Talent Management: How Business Can Thrive in an Age of Diversity*, Kogan Page, New York, USA, 280 p.
3. Frost, S. and Alidina, R.-K. (2019), *Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce*, Kogan Page, New York, USA, 280 p.
4. Frost, S. (2022), *The Key to Inclusion: A Practical Guide to Diversity, Equity and Belonging for You, Your Team and Your Organization*, Kogan Page, New York, USA, 294 p.
5. Plummer, D. L. (2018), *Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence*, Half Dozen Publications, New York, USA, 540 p.
6. Fawzy, C. M. and Shore, B. (2019), *The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities*, Leeds: Emerald Publishing, 168 p.
7. Blokdyk, G. (2020), *Inclusive Management*, 5STARCOoks, Toronto, Canada, 244 p.
8. Jenkins, N. (2023), *The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity*, Hoboken: Wiley, 240 p.
9. Dovzhuk, T. and Popova, V. (2025), "Inclusive management and combating sexism: What are the new ethical norms in the workplace?", available at: <https://www.wonderzine.me/wonderzine/career/promo/6343-loreal-sexism> (access date June 06, 2025).
10. Butylina, O. and Yevdokymova, I. (2024), "The principle of inclusivity in personnel management of social services", *Social Work and Psychology: Education and Science*, no. 1, pp. 5–9, DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1>
11. Prodius, O. and Havrylenko, Ya. (2024), "Strategic personnel management of an enterprise in the context of integrating persons with disabilities", *Economy and Society*, Issue 68, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>
12. Udych, Z.I., Shulha, I.M. and Dumska, T.O. (2025), "Development and implementation of an inclusive development strategy for a museum-type institution (case of the National Reserve 'Castles of Ternopil')", *Inclusion and Society*, Iss. 1(9), pp. 55–67, DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-7>
13. Serikov, I. S. (2025), "Definition of enterprise inclusive policy", *Inclusive Economics*, no. 2(08), pp. 81–86, DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11
14. Rawls, J. (1999), *A Theory of Justice* (Rev. ed.), Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, UK, 560 p.
15. Thomas, R.R., Jr. (1992), *Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, AMACOM, New York, USA, 189 p.
16. Thomas, R.R., Jr. (2010), *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*, Berrett-Koehler Publishers, New York, USA, 312 p.
17. Thomas, D.A. and Ely, R.J. (1996), "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, September–October, available at: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> (access date June 06, 2025).
18. Atkinson, J. (n.d.), "Flexible-firm model", *BusinessBalls*, available at: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/> (access date June 06, 2025).
19. Beijing Declaration and Platform for Action, available at: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (access date June 06, 2025).
20. Feldman, M.S. and Khademian, A.M. (2000), "Managing for inclusion: Balancing control and participation", *International Public Management Journal*, Vol. 3(2), pp. 149–167, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096749401000356> (access date June 06, 2025).
21. Feldman, M.S. and Khademian, A.M. (2004), "Inclusive management: Building relationships with the public", UC Irvine CSD Working Papers, available at: <https://escholarship.org/uc/item/7rp1985z> (access date June 06, 2025).
22. Jonasson, C., Luring, J. and Guttormsen, D. S. A. (2018), "Inclusive management in international organizations: How does it affect local and expatriate academics?", *Personnel Review*, Vol. 47(2), pp. 458–473, DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0323>
23. de la Torre-Castro, M. (2019), "Inclusive management through gender consideration in small-scale fisheries: The why and the how", *Frontiers in Marine Science*, Vol. 6, Article 156, DOI: <https://doi.org/10.3389/fmars.2019.00156>
24. Katiraei, N., Berti, N., Das, A., Zennaro, I., Aldrighetti, R., Dimovski, V., Peljhan, D., Dobbs, D., Glock, C., Pacheco, G., Neumann, P., Ogawa, A. and Battini, D. (2024), "A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison", *Open Research Europe*, Vol. 4, Article 85, DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.17159.2>
25. Zhukovska, A.Yu. and Diakiv, O.P. (2024), "Inclusive management: Foreign experience and prospects for implementation in Ukraine", *Innovatsiina Ekonomika*, Issue 3, pp. 36–46, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (access date June 06, 2025).
26. What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. *Glassdoor Team*. available at: <https://www.glassdoor.com/blog/diversity/> (access date June 06, 2025).
27. Gallup International Association, available at: <https://www.gallup.com/workplace/215939/invest->

diversity-inclusion.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_236264&utm_medium=copy (access date June 06, 2025).

28. Moser, A. "How to improve gender diversity in the workplace", *Culture Amp*, available at: <https://www.cultureamp.com/blog/improve-gender-diversity-in-the-workplace> (access date June 06, 2025).

29. Hewlett, S.A., Marshall, M. and Sherbin, L. (2013), "How diversity can drive innovation", *Harvard Business Review*, December, available at: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (access date June 06, 2025).

30. Hall, E. T. (1977), *Beyond Culture*, Anchor Books, New York, USA, 320 p.

31. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, 328 p.

32. Smith, P.B., Dugan, S. and Trompenaars, F. (1996), "National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 27(2), pp. 231–264.

33. Holden, N. and Glisby, M. (2009), *Cross-Cultural Management: Essential Insights for International Markets*, The Business & Management Collection, available at: <https://hstalks.com/t/1514/cross-cultural-management-essential-insights-for-i/?business> (access date June 10, 2025).

34. Zhukovska, A.Yu. (2020), "Cross-cultural management as a tool of inclusive entrepreneurship", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 3(26), pp. 67–75, DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>

35. Walker, A. and Taylor, P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, Office for Official Publications of the European Communities, available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/combating-age-barriers-employment-european-portfolio-good-practice> (access date June 10, 2025).

36. Walker, A. (2005), "The emergence of age management in Europe", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 10(1), pp. 685–697, available at: https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe (access date June 10, 2025).

37. Ilmarinen, J. (1999), *Ageing Workers in the European Union: Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment*, Finnish Institute of Occupational Health, available at: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2626846> (access date June 10, 2025).

38. Ilmarinen, J. (2006), "The work ability index: A tool for planning and evaluating interventions", *Occupational Medicine*, Vol. 57(2), pp. 160–170, available at: <https://www.scribd.com/document/429658733/The-Work-Ability-Index-WAI> (access date June 10, 2025).

39. Acker, J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender & Society*, Vol. 4(2), pp. 139–158, available at: <http://www.jstor.org/stable/189609> (access date June 10, 2025).

40. United Nations Development Programme (1995), *Human development report 1995: Gender and human development*, available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1995> (access date June 10, 2025).

41. UN-SWAP 2.0 Indicator 8: gender-responsive performance management, available at: <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap-20-framework-and-technical-guidance> (access date June 10, 2025).

42. Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. and Hankin, S. M. (1998), "The war for talent", *McKinsey Quarterly*, Issue 3, pp. 44–57, available at: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (access date June 10, 2025).

43. Davies, M. (Ed.) (2000), *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*, Wiley-Blackwell.

44. Marfleet, F., Trueman, S. and Barber, R. (2013), *National Standards of Practice for Case Management* (3rd ed.), Case Management Society of Australia & New Zealand, available at: <https://www.cmsa.org.au/products/publications/product-name> (access date June 10, 2025).

45. Harvard Business School (USA), available at: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx> (access date June 10, 2025).

46. Alberti, G. and Iannuzzi, F.E. (2020), "Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work", *Gender, Work & Organization*, Vol. 27(6), pp. 1165–1180, available at: https://www.researchgate.net/publication/340811180_Embodied_intersectionality_and_the_intersectional_management_of_hotel_labour_The_everyday_experiences_of_social_differentiation_in_customer-oriented_work (access date June 10, 2025).

Жуковська А.Ю., Панасюк В.М.

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС ВИНИКНЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Мета. Дослідження генезису концепції інклюзивного менеджменту, ідентифікація та систематизація механізмів і інструментів її реалізації, а також окреслення напрямів ефективного впровадження в сучасних організаціях.

Методика дослідження. Використано історико-еволюційний підхід (для відтворення становлення концепції інклюзивного менеджменту), структурно-функціональний і порівняльний аналіз (для ідентифікації ролі та значення механізмів інклюзивного менеджменту у системі менеджменту організацій), методи класифікації та систематизації (для формування переліку механізмів і відповідного їм інструментарію), а також метод аналітичного узагальнення (для формування поетапних рекомендацій).

Результати дослідження. За результатами дослідження систематизовано генезис концепції інклюзивного менеджменту; окреслено теоретико-методологічні передумови, що зумовили її виникнення й становлення, а також підходи подальшого розвитку концепції. Виокремлено ключові механізми інклюзивного менеджменту: кроскультурний, ейдж-менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, інтерсекційний менеджмент та універсальний дизайн. Додатково обґрунтовано системоутворювальну роль універсального дизайну та інтегративну функцію інтерсекційного менеджменту. Для кожного механізму визначено його функціональну роль у системі інклюзивного управління та інструментарій практичної реалізації. На цій основі сформульовано поетапні рекомендації щодо впровадження інклюзивного менеджменту в практику сучасних організацій.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше розроблено модель генезису та подальшого розвитку концепції інклюзивного менеджменту, запропоновано цілісну класифікацію механізмів інклюзивного менеджменту з визначенням їх функціональних ролей та інструментарію, що дасть змогу інтегрувати принципи інклюзивності в систему управління організацій та підвищити їх адаптивність до сучасних викликів.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці організацій і державних інституцій для впровадження принципів інклюзивності та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: інклюзивний менеджмент, механізми інклюзивного менеджменту, універсальний дизайн, інтерсекційний менеджмент, гендерно-відповідальний менеджмент, талант-менеджмент, кейс-менеджмент, кроскультурний менеджмент, ейдж-менеджмент, соціально-економічна ефективність.

Zhukovska A.Yu., Panasyuk V.M.

INCLUSIVE MANAGEMENT: GENESIS OF EMERGENCE, TOOLS OF IMPLEMENTATION AND SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY

Purpose. The aim of the article is to study the genesis of the concept of inclusive management, identify and systematize the mechanisms and tools for its implementation, and outline the directions for its effective application in modern organizations.

Methodology of research. A historical-evolutionary approach was used to reconstruct the formation of the concept of inclusive management, structural-functional and comparative analysis (to identify the role and significance of inclusive-management mechanisms within organizational management systems), methods of classification and systematization (to compile the set of mechanisms and their corresponding toolkits) and analytical generalization (to develop phased recommendations).

Findings. Based on the research results, the genesis of the concept of inclusive management was systematized; the theoretical and methodological prerequisites that determined its emergence and development, as well as the approaches to its further evolution, were outlined. The key mechanisms of inclusive management were identified: cross-cultural management, age management, gender-responsive management, talent management, case management, intersectional management, and universal design. Additionally, the system-forming role of universal design and the integrative function of intersectional management were substantiated. For each mechanism, its functional role within the inclusive management system and the tools for practical implementation were defined. On this basis, step-by-step recommendations for introducing inclusive management into the practice of modern organizations were formulated.

Originality. For the first time, a model of the genesis and further development of the concept of inclusive management was developed, and a comprehensive classification of inclusive management mechanisms with defined functional roles and tools was proposed, enabling the integration of inclusivity principles into organizational management systems and enhancing their adaptability to modern challenges.

Practical value. The research results can be applied in the management practice of organizations and public institutions to implement the principles of inclusivity and enhance management efficiency.

Key words: inclusive management; mechanisms of inclusive management; universal design; intersectional management; gender-responsive management; talent management; case management; cross-cultural management; age management, socio-economic efficiency.

Дата надходження рукопису: 25.07.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025