

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку  
Бізнес Школа КРОК**

**Кваліфікаційна робота  
«ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЇЇ РОЗВИТКОМ»**

Богомоленко Даша Олександрівна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник: Мосійчук Т.К., к.е.н., доцент  
Консультант: Демченко О.С., Executive MBA

Київ – 2025

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	10
1.1. Сутність інклюзивного підходу в управлінні бізнесом .....	10
1.2. Історичний розвиток концепції інклюзивності.....	15
1.3. Теоретичні основи інклюзивного управління: моделі, підходи та принципи .....	20
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ .....	33
2.1. Дослідження сучасного стану застосування інклюзивності в компаніях ....	33
2.2. Аналіз кейсів впливу відсутності інклюзивного підходу на соціальні та економічні показники ефективності компаній.....	42
2.3. Бар'єри та виклики інклюзивного управління в українських компаніях ....	63
Висновки до розділу 2 .....	69
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЮРІЯ-ФАРМ .....	71
3.1. Формула впливу неінклюзивного робочого середовища на продуктивність .....	73
3.2. Методологічні підходи до реалізації інклюзивності в управлінні ЮРІЯ- ФАРМ .....	78
3.3. Розробка інструментів для оцінки ефективності інклюзивного підходу .....	93
Висновки до розділу 3 .....	108
ВИСНОВКИ.....	110
ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ .....	113
ДОДАТКИ.....	118

## **ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ**

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат.

Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

## SUMMARY

Kyiv 2025

The master's qualification thesis on the topic "Inclusive Approach as a Management Tool for Organizational Development" consists of 118 pages, 23 tables, 15 figures, a list of references with 69 sources, and 1 appendix.

The study analyzes the problem of labor shortages in Ukraine and the role of the inclusive approach in management as one of the possible solutions to overcome this crisis. The paper examines the main causes of the shortage of qualified personnel, such as specialist migration, mobilization, labor market structure changes, and insufficient adaptation of educational programs to current business needs. It is determined that inclusive management is an important strategy for ensuring equal opportunities and engaging diverse population groups, including women, people with disabilities, and veterans, which enhances productivity and reduces employee turnover. Based on research conducted by international companies, it has been proven that inclusivity contributes to increased efficiency, reduced hiring costs, improved innovation, and employee engagement. The paper proposes several inclusive management practices, such as flexible working conditions, employee training and retraining, inclusive recruiting, workplace adaptation, and the use of digital technologies. The results indicate that an inclusive management approach is not only socially responsible but also economically beneficial for business development in the face of modern challenges.

The objectives of the study are:

1. To define the essence of the inclusive approach in organizational management;
2. To analyze the impact of the inclusive approach on the social performance indicators of a company;
3. To analyze the impact of the inclusive approach on the economic performance indicators of a company;
4. To develop a model for implementing an inclusive approach in organizational management;
5. To assess key risks and develop methods for their mitigation.

The object of the study is the culture of inclusivity in management processes, using the case of the Yuriy-Pharm company.

The subject of the study is the tools and methods of implementing an inclusive approach in company management and its impact on organizational development.

The research methodology in this work is based on a comprehensive approach that includes both qualitative and quantitative methods: literature and secondary source analysis, case study method, and comparative analysis method.

The conducted study has proven that implementing inclusive management has not only social but also economic benefits. Companies that actively integrate inclusive practices demonstrate better productivity, employee retention, and engagement rates. Additionally, inclusive management contributes to improving corporate reputation, increasing investment attractiveness, and creating sustainable competitive advantages. The proposed recommendations can be used by companies to develop and improve their inclusive development strategies. Future research on this topic may focus on developing more detailed mechanisms for measuring the effectiveness of inclusive management and identifying optimal approaches for its integration into the business models of Ukrainian companies.

Keywords: labor shortage, inclusive management, productivity, employee turnover, diversity, inclusive approach, social responsibility, recruiting, flexible working conditions, retraining, inclusivity, economic efficiency, workforce strategies, corporate culture.

## ВСТУП

У сучасному світі компанії стикаються з численними викликами, серед яких одним із найгостріших є дефіцит кваліфікованих кадрів. Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, 74% компаній в Україні відчувають нестачу працівників, що значно перевищує показник у 55% восени 2023 року [1]. Особливо це стосується технологічного сектору, де конкуренція за талановитих фахівців стає дедалі жорсткішою. Одним із перспективних підходів до вирішення цієї проблеми є впровадження інклюзивного управління в організаціях. Інклюзивне лідерство сприяє створенню ефективних та згуртованих команд, готових досягати спільних цілей та сприяти розвитку компанії. Залучення різноманітних груп населення, таких як жінки, люди старшого віку та особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи може не лише зменшити дефіцит кадрів, але й підвищити продуктивність та інноваційний потенціал бізнесу. Близько 3 млн осіб в Україні можуть бути залучені до ринку праці, проте залишаються економічно неактивними [2].

Сучасний ринок праці в Україні стикається з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів у різних галузях – від технологічного сектору та виробництва до медицини, освіти та сільського господарства. До війни економічно активне населення України становило приблизно 17 млн осіб. У 2024 році цей показник скоротився до 11,7 млн, з яких лише 9,1-9,5 млн – працевлаштовані, натомість 2,5- 2,9 млн – безробітні [3]. Зокрема, кількість працездатних чоловіків скоротилася на 20%, а частка жінок у складі економічно активного населення збільшилася до 54%. Одним з важливих чинників, що впливає на рівень зайнятості, є високий рівень безробіття серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За офіційними даними, 38% ВПО не мають постійного місця роботи, а серед них близько 60% готові повернутися до праці за умови стабілізації економіки [4].

Основними причинами кадрового дефіциту є:

- Міграція спеціалістів за кордон. Після початку повномасштабної війни близько 8 млн українців покинули країну, і значна частина з них – це висококваліфіковані працівники у сферах ІТ, медицини (8% становить дефіцит професійних кадрів в сфері охорони здоров'я), науки та інженерії. 60% жінок, які сьогодні перебувають за межами України, мають вищу освіту [5].
- Мобілізація та військові втрати. Близько 500 тис. українців залучено до лав Збройних Сил України, що зменшило доступну робочу силу в цивільному секторі [6].

- Зміни у структурі ринку праці. Деякі спеціальності, які були затребуваними до війни, стали менш актуальними. Водночас зростає попит на нові професії, пов'язані з оборонною промисловістю, логістикою, кібербезпекою та альтернативною енергетикою.
- Нестача системної підготовки спеціалістів. Освітня система не встигає адаптувати навчальні програми до змін ринку праці. Як наслідок, випускники вишів не завжди відповідають вимогам роботодавців [7].
- Достроковий вихід на пенсію – тренд, що набирає популярності останні два роки. Очікується, що учасники війни також раніше виходитимуть на пенсію – у 50-55 років.

Демографічна криза, зменшення народжуваності та відтік молодих фахівців за кордон створюють довгострокові ризики для відновлення ринку праці. Прогнозується, що до 2030 року Україна може втратити ще 2–3 млн економічно активних осіб, що потребуватиме активного залучення до ринку праці мало зайнятих груп населення. Втім вже сьогодні окрім дефіциту кадрів, багато компаній стикаються з проблемою їх неефективного використання. Навіть за наявності працівників, їхні навички та потенціал часто використовуються не в повній мірі.

Основні причини неефективного використання персоналу:

- Відсутність можливостей для кар'єрного зростання. За дослідженням KPMG, 62% українських компаній не мають чіткої стратегії розвитку працівників, що призводить до високої плинності кадрів [8].
- Низька залученість співробітників. Багато працівників не відчують себе частиною команди через відсутність гнучких умов праці, підтримки з боку керівництва та мотиваційних програм. Це призводить до зниження продуктивності та вигорання.
- Обмежений доступ до ринку праці для мало задіяних груп населення. Згідно з ООН, понад 2 млн українців з інвалідністю можуть бути залучені до економічної діяльності, однак лише 25% з них мають стабільне працевлаштування [9].
- Відсутність адаптації до нових моделей роботи. Після COVID-19 багато компаній перейшли на дистанційну роботу, проте в Україні цей тренд використовується недостатньо. У розвинених країнах гнучкі робочі формати дозволяють залучити до роботи більше працівників, зокрема жінок із дітьми, людей з інвалідністю та пенсіонерів.

Нестача кадрів та їхнє неефективне використання суттєво впливає на бізнес-процеси та загальну економічну ситуацію в країні. Наслідки кадрового дефіциту:

- Зростання витрат на найм. Компанії змушені витратити більше ресурсів на пошук, адаптацію та навчання нових працівників.

- Зниження конкурентоспроможності. Через нестачу кваліфікованих фахівців українські компанії поступають міжнародним конкурентам у швидкості впровадження інновацій.
- Збільшення рівня безробіття серед окремих категорій громадян. Попри кадровий дефіцит, значна частина українців залишається без роботи через невідповідність їхніх навичок до потреб ринку праці.

З огляду на виклики, українському бізнесу необхідно змінити підходи до залучення та утримання кадрів. Впровадження інклюзивних методів управління дозволить ефективно використовувати потенціал кожного працівника, підвищити рівень залученості команди та покращити продуктивність бізнесу. Інклюзивний підхід може стати вирішальним фактором для подолання кадрової кризи та створення стійкої економічної моделі. Інклюзивний підхід до управління передбачає створення робочого середовища, де всі працівники мають рівні можливості для професійного розвитку та участі в корпоративних процесах. Це не лише сприяє соціальній справедливості, але й впливає на економічні показники компанії, підвищуючи її продуктивність. Переваги інклюзивного управління включають:

Підвищення продуктивності. Дослідження McKinsey показують, що компанії з високим рівнем інклюзії на 25% більш ефективні у порівнянні з тими, які не впроваджують політики різноманітності [10].

Зниження плинності кадрів. За даними Deloitte, компанії з інклюзивною корпоративною культурою мають на 30% нижчий рівень плинності кадрів [11].

Підвищення інноваційності. Дослідження Harvard Business Review свідчать, що різноманітні команди на 35% більш схильні генерувати інноваційні рішення [12].

Інклюзивне управління може стати стратегічною перевагою для українських компаній, особливо в умовах дефіциту кадрів та необхідності адаптації до нових економічних реалій. Впровадження гнучких моделей роботи, інклюзивного рекрутингу, адаптації робочого середовища та використання цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності компаній та залученості працівників. Ключові практики інклюзивного управління для українського бізнесу:

Запровадження гнучких умов праці. Гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості дозволять залучити до економічної активності ширше коло фахівців, включаючи людей з інвалідністю, жінок із малими дітьми, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Ця практика також сприятиме зниженню рівня вигорання серед співробітників.

Навчання та перекваліфікація кадрів. Через значні демографічні зміни в країні підприємствам необхідно активно розвивати внутрішні навчальні програми, створювати можливості для перекваліфікації співробітників та залучати людей із мінімальним досвідом у нові галузі. Успішні компанії вже інвестують у корпоративні онлайн-академії та партнерські програми з освітніми платформами.

Використання інклюзивного рекрутингу. Українським компаніям варто адаптувати підходи до найму, забезпечуючи рівний доступ до вакансій для різних категорій населення. Це може включати спрощений процес подачі резюме для людей з обмеженими можливостями, цільові програми підтримки ветеранів та жінок, що повертаються на ринок праці після декрету.

Адаптація робочих місць та корпоративної культури. Компаніям слід створювати умови, які сприяють залученню різноманітних працівників, включаючи без бар'єрний простір, доступні офісні приміщення, спеціальні програми менторства для нових співробітників та психологічну підтримку.

Використання цифрових технологій та автоматизації. Автоматизація процесів може допомогти компаніям адаптувати робочі місця для різних категорій працівників. Наприклад, впровадження AI-інструментів для комунікації з людьми з вадами слуху, платформи для дистанційного навчання та цифрові HR-рішення для персоналізованого управління кар'єрним розвитком.

Висновки:

Інклюзивність є стратегічною необхідністю для сучасного бізнесу, а не тимчасовим трендом. Зміни в глобальному середовищі вимагають від компаній адаптації, і лише ті організації, що відповідають на ці зміни, здобувають конкурентну перевагу. Інклюзивне управління не слід розглядати як соціальну ініціативу або маркетингову стратегію, а як важливий елемент стратегічного вибору, що визначає майбутнє компанії.

Інклюзивний підхід до управління створює середовище, в якому працівники відчують свою цінність. Різноманітність думок і досвіду стимулює генерацію нових ідей, знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність. Працівники, що відчують значення своєї роботи, демонструють вищий рівень залученості та мотивації.

Український бізнес переживає складну трансформацію, в умовах якої важливо уникнути втрати талановитих фахівців через використання застарілих підходів до управління. Успіх сучасних компаній визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю залучати та утримувати найкращих спеціалістів.

Інклюзивність відкриває нові можливості для компаній, дозволяючи розкрити потенціал кожного працівника, виходити на нові ринки та зміцнювати репутацію прогресивного роботодавця. Інвестування в інклюзивні практики сприяє

створенню стійких бізнес-моделей, здатних витримувати економічні та соціальні труднощі.

Інклюзивний підхід вимагає розширення горизонтів при залученні кадрів, включаючи недостатньо задіяні групи населення, такі як жінки після декретної відпустки, люди з інвалідністю, ветерани та старші працівники. Дозволяючи їм реалізувати свій потенціал, компанії можуть значно підвищити свою лояльність, продуктивність та інноваційність.

Інклюзивність є не лише шляхом до соціальної відповідальності, а й стратегічним кроком до успіху, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах змінюваного економічного середовища.

**Мета дослідження** — визначити роль інклюзивного підходу в управлінні компанією та обґрунтувати його ефективність як інструменту розвитку організації.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити сутність інклюзивного підходу в управлінні організацією;
2. Провести аналіз впливу інклюзивного підходу на соціальні показники діяльності компанії;
3. Провести аналіз впливу інклюзивного підходу на економічні показники діяльності компанії;
4. Розробити модель впровадження інклюзивного підходу в управління організацією;
5. Оцінити ключові ризики та розробити методи їх зниження.

**Об'єкт дослідження** — культура інклюзивності в процесах управління, на прикладі компанії ЮРІЯ-ФАРМ.

**Предмет дослідження** — інструменти та методи впровадження інклюзивного підходу в управлінні компанією та його вплив на її розвиток.

**Методологія дослідження** в даній роботі базується на комплексному підході, який включає застосування як якісних, так і кількісних методів.

1. **Аналіз літератури та вторинних джерел:**
  - Вивчення наукових праць, статей, звітів та інших матеріалів, присвячених інклюзивності в управлінні бізнесом.
  - Аналіз міжнародного досвіду впровадження інклюзивного підходу.
2. **Метод кейс-стаді:**

- Дослідження конкретних прикладів успішного впровадження інклюзивних практик у компаніях.
- Визначення ключових факторів успіху та бар'єрів у реалізації інклюзивного підходу.

### 3. Метод порівняльного аналізу:

- Порівняння показників ефективності компаній, які впроваджують інклюзивний підхід, із тими, що цього не роблять.

**Наукова новизна роботи** полягає в обґрунтуванні інклюзивного підходу як важливого інструменту управління та розвитку компаній. У дослідженні:

- визначено ключові фактори, які впливають на ефективність впровадження інклюзивного підходу;
- розроблено рекомендації щодо інтеграції інклюзивності в управлінські процеси;
- проведено аналіз впливу інклюзивного підходу на соціальні та економічні показники діяльності компаній;
- розроблено формулу оцінки фактичної продуктивності працівників у неінклюзивному середовищі та формулу оцінки втрат компанії через зниження продуктивності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Сутність інклюзивного підходу в управлінні бізнесом

Інклюзивний підхід в управлінні бізнесом є сучасною управлінською концепцією, спрямованою на забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхніх соціальних, фізичних чи культурних особливостей. Він передбачає створення умов, за яких кожен працівник може розкрити свій потенціал і сприяти досягненню цілей організації. Це означає створення середовища, де кожен співробітник має змогу повноцінно брати участь у робочих процесах, отримувати підтримку та сприяти досягненню загальних цілей компанії. Основними характеристиками інклюзивного підходу є відкритість, рівноправність та взаємна повага між працівниками. Він ґрунтується на переконанні, що різноманітність команди є не лише етичним, а й стратегічним активом компанії. Це дозволяє організаціям адаптуватися до змін, швидше реагувати на виклики ринку та впроваджувати інноваційні рішення. [13].

Інклюзивність у бізнесі – це підхід, який забезпечує активне залучення людей з різним життєвим досвідом незалежно від соціальних, фізичних чи культурних особливостей до усіх аспектів діяльності організації. Цей підхід ґрунтується на принципах рівноправності, різноманіття та створення середовища, в якому кожна людина відчуває себе цінною та потрібною. Середовище інклюзії підтримує різноманітні погляди, ідеї та таланти, що дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й ставати більш інноваційними [14].

Концепція інклюзивності має своє коріння у принципах соціальної рівності та прав людини, закріплених у Декларації прав людини ООН 1948 року. Цей документ визначив рівність прав для всіх людей, незалежно від їхнього соціального чи культурного статусу, що стало підґрунтям для подальшого розвитку ідей інклюзії [13].

Важливо розрізняти поняття "різноманіття" та "інклюзивність". Різноманіття стосується відмінностей між людьми – таких як стать, вік, національність, фізичні можливості тощо. Інклюзивність, своєю чергою, – це створення середовища, де всі ці відмінності гармонійно співіснують та працюють на спільну мету. Різноманіття у цьому контексті відповідає на питання "Хто?" і охоплює такі аспекти, як стать, вік, етнічність, фізичні можливості тощо. Натомість інклюзивність відповідає на питання "Як?", зосереджуючись на створенні сприятливих умов для ефективної співпраці різних людей. Іншими словами, різноманіття – це про відмінності, а інклюзивність – про інтеграцію цих

відмінностей у єдину гармонійну систему. Таким чином, інклюзивність є практичною реалізацією концепції різноманіття [10].

Застосування інклюзивного підходу має суттєві переваги для бізнесу. Наприклад, за даними досліджень, компанії, які активно впроваджують політику інклюзивності, демонструють вищий рівень фінансової ефективності та інноваційності. Сучасні дослідження демонструють, що компанії, які активно впроваджують принципи інклюзивності, досягають вищих результатів у продуктивності та інноваційності. Наприклад, організації з високим рівнем інклюзивності генерують на 45% більше доходів від інновацій у порівнянні з менш інклюзивними [10]. Це пов'язано з тим, що різноманітні команди пропонують ширший спектр ідей та підходів до вирішення завдань. Це підтверджує важливість впровадження інклюзії як неодмінного елементу успішного управління бізнесом.

Інклюзивне лідерство – це стиль управління, що спрямований на створення середовища, в якому всі працівники мають рівні можливості для розвитку, висловлення своїх ідей та внесення вкладу в успіх компанії. Головною метою інклюзивного лідера є формування культури взаємоповаги, відкритості та співпраці, що дозволяє максимально ефективно використовувати різноманітність персоналу.

Основними характеристиками інклюзивного лідерства є емпатія, адаптивність, відкритість до нових ідей та здатність враховувати індивідуальні особливості співробітників. Лідер такого типу сприяє створенню рівноправного робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість і має можливість розвиватися відповідно до власних здібностей.

Дослідження показують, що компанії, які впроваджують інклюзивне лідерство, мають більш лояльний персонал, менший рівень плинності кадрів і вищий рівень продуктивності. Крім того, різноманітні команди під керівництвом інклюзивних лідерів приймають більш зважені рішення, оскільки враховують різні точки зору та досвід учасників.

Інклюзивні лідери також відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, що сприяє інноваційності та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Вони активно підтримують відкритий діалог, пропагують цінності рівності та створюють політики, що сприяють залученню працівників різних категорій.

Таким чином, інклюзивне лідерство є не лише соціально відповідальним підходом до управління, а й ефективним інструментом для покращення бізнес-результатів, зміцнення корпоративної репутації та підвищення рівня довіри як всередині організації, так і серед клієнтів та партнерів. Крім того, інклюзивне лідерство сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та мотивації команд. В умовах нестачі людських ресурсів, особливо під час кризових ситуацій, інклюзивне лідерство стає потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей організації [12].

Впровадження інклюзивного підходу в управлінні бізнесом також сприяє покращенню репутації компанії. Організації, які демонструють відданість принципам інклюзії, приваблюють ширше коло клієнтів та партнерів, що позитивно впливає на їхній ринковий імідж [16].

Інклюзивність відіграє ключову роль у зниженні плинності кадрів, оскільки створює сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчуває свою цінність і має рівні можливості для кар'єрного розвитку. Коли компанія активно впроваджує політику рівності та забезпечує комфортні умови праці для всіх співробітників, це значно зменшує рівень незадоволеності та бажання змінити робоче місце.

Одним із головних чинників, що сприяє утриманню персоналу, є почуття приналежності. Якщо працівники відчувають, що їхня думка враховується, а внесок у загальний успіх компанії цінується, вони рідше розглядають можливість переходу до іншої організації. Інклюзивні компанії зазвичай мають відкриту комунікацію, де працівники можуть висловлювати свої ідеї, отримувати зворотний зв'язок та брати участь у прийнятті рішень.

Дослідження показують, що високий рівень залученості співробітників у процеси компанії зменшує їхню схильність до звільнення. Наприклад, компанії, які активно впроваджують інклюзивні ініціативи, демонструють на 30-50% нижчий рівень плинності кадрів порівняно з тими, хто нехтує принципами рівності та різноманіття. Це пов'язано з тим, що працівники почуваються більш захищеними та мають можливість реалізовувати свої професійні амбіції.

Ще одним важливим фактором є психологічний комфорт на робочому місці. Якщо співробітник стикається з дискримінацією, недооцінкою або відсутністю можливостей для розвитку, він швидше почне шукати альтернативні варіанти працевлаштування. Натомість інклюзивне середовище сприяє взаємоповазі, підтримці та колективному вирішенню проблем, що знижує рівень стресу та емоційного вигорання.

Крім того, інклюзивні компанії часто пропонують гнучкі умови роботи, що враховують особисті обставини працівників. Це може включати гнучкий графік, можливість працювати віддалено, підтримку сімейних зобов'язань тощо. Завдяки цьому співробітники відчувають більший баланс між роботою та особистим життям, що також знижує їхню схильність до зміни роботодавця.

Реалізація програм менторства та розвитку кар'єри для всіх категорій працівників є ще одним дієвим інструментом зменшення плинності. Коли люди бачать чіткі перспективи кар'єрного росту в компанії, вони відчувають мотивацію залишатися в ній надовго. Інклюзивні лідери сприяють створенню таких можливостей, що позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу.

Таким чином, впровадження інклюзивного підходу є стратегічним рішенням, яке не лише покращує корпоративну культуру, але й дозволяє зменшити витрати на підбір і навчання нових кадрів. Компанії, які роблять ставку на інклюзивність, мають стабільніший і лояльніший персонал, що безпосередньо впливає на їхню ефективність, продуктивність і фінансові результати [16].

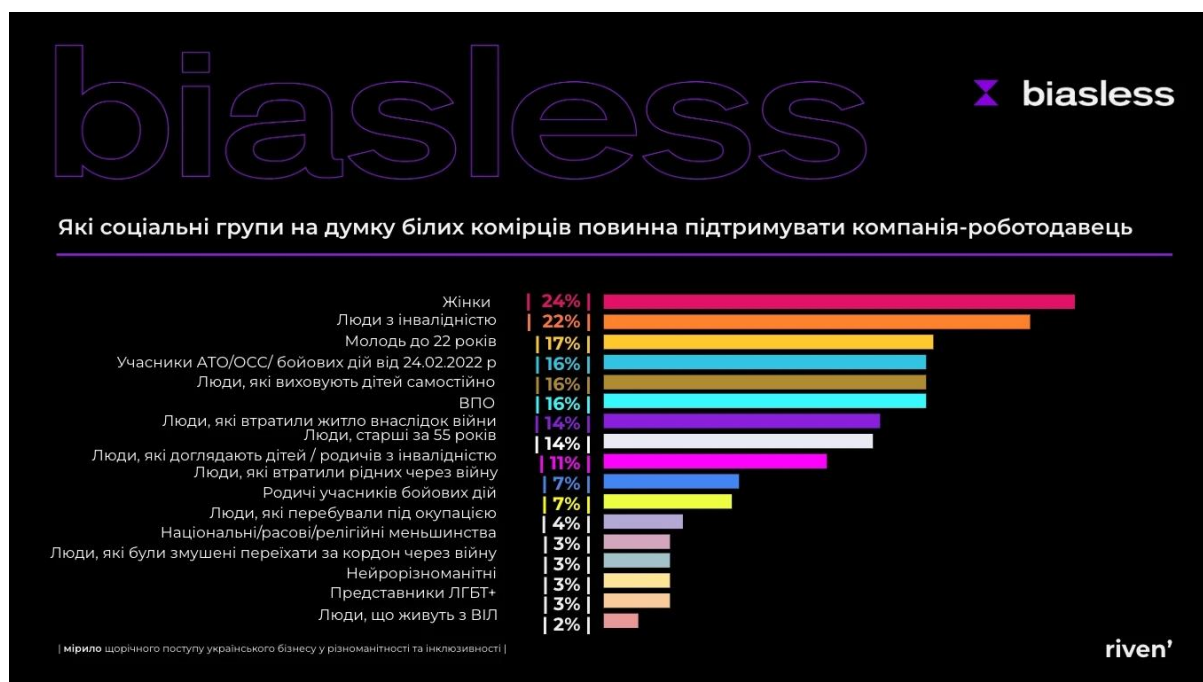
Інклюзивний підхід значно покращує процес прийняття рішень завдяки залученню людей з різним досвідом, точками зору та підходами до аналізу ситуацій. Коли в команді присутні представники різних соціальних, культурних чи професійних груп, вони можуть пропонувати унікальні рішення, які враховують широкий спектр потреб та ризиків. Це особливо важливо для складних завдань, де необхідно оцінити ситуацію з різних перспектив.

Дослідження показують, що компанії з інклюзивними командами ухвалюють рішення на 30% швидше та точніше, оскільки аналіз проблем відбувається всебічно і ґрунтується на більшому обсязі даних. Різноманітність підходів знижує ймовірність когнітивних упереджень, адже на проблему дивляться з різних сторін, що зменшує ризик однотипного мислення.

Крім того, інклюзивність сприяє підвищенню креативності в ухваленні рішень. У командах, де заохочується відкритий обмін думками, працівники відчувають більше довіри та впевненості у висловленні своїх ідей. Це створює умови для народження інноваційних рішень та стратегій, які можуть дати компанії конкурентну перевагу.

Залучення різноманітних команд також дозволяє враховувати інтереси ширшого кола зацікавлених сторін – клієнтів, партнерів, громадськості. Це особливо важливо у глобалізованому світі, де бізнеси працюють з різними культурами та ринками. Таким чином, інклюзивний підхід до прийняття рішень є не лише

етичним стандартом, а й потужним інструментом для підвищення ефективності та стійкості компаній [12].



(Рисунок 1. Дослідження Biasless (ГО “Післязавтра”) Джерело URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/riven-2022>)

Інклюзивність відіграє важливу роль у розвитку креативності в організації, адже різноманітність команд сприяє нестандартному мисленню та створенню інноваційних рішень. Коли співробітники з різними життєвими досвідами, культурними поглядами та професійними навичками працюють разом, вони пропонують різні підходи до вирішення проблем, що значно розширює спектр можливих стратегій.

Дослідження показують, що компанії з високим рівнем інклюзивності частіше створюють інноваційні продукти та послуги, адже різні точки зору дозволяють знаходити нові можливості там, де інші бачать лише обмеження. Це особливо важливо в динамічних галузях, де креативність є ключовим фактором конкурентоспроможності, наприклад, у сфері технологій, маркетингу або дизайну.

Залучення людей з різних соціальних, вікових та професійних груп також допомагає руйнувати усталені шаблони мислення. Співробітники з різним досвідом можуть ставити під сумнів звичні методи роботи та пропонувати альтернативні рішення, що сприяє гнучкості та швидкій адаптації до змін. Це дозволяє організації швидше реагувати на ринкові виклики та знаходити ефективні шляхи розв’язання складних завдань.

Окрім того, інклюзивні команди більш відкриті до експериментів та нестандартних підходів. У середовищі, де кожен має можливість вільно висловлювати свої ідеї, зростає мотивація до творчої діяльності. Працівники почуваються більш впевненими та схильними до спільного пошуку інноваційних рішень.

Також важливим є те, що інклюзивність дозволяє краще розуміти потреби різних категорій клієнтів. Завдяки співпраці з людьми різних культур і спільнот компанії можуть розробляти продукти та послуги, які враховують ширший спектр очікувань споживачів. Це не лише сприяє зростанню продажів, а й допомагає компанії утримувати сильну позицію на ринку.

Таким чином, впровадження інклюзивного підходу створює умови для розкриття творчого потенціалу працівників, сприяє впровадженню інновацій та підвищує конкурентоспроможність організації. Завдяки цьому компанія стає більш адаптивною, ефективною та готовою до викликів сучасного бізнес-середовища. [12].

## **1.2. Історичний розвиток концепції інклюзивності**

Історичний розвиток концепції інклюзивності бере свої початки з ідей рівності прав та соціальної справедливості. У сучасному вигляді вона формується під впливом таких чинників, як глобалізація, зміни на ринку праці та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. Особливо актуальною інклюзивність стала в умовах наростаючої різноманітності робочої сили та необхідності адаптації бізнес-процесів до потреб різних груп населення.

Розвиток інклюзії як ідеї почався з історичних подій, що спонукали суспільство переглянути поняття рівності. У грудні 1955 року, в американському місті Монтгомері, штат Алабама, відбувся інцидент, який став переломним моментом у боротьбі за громадянські права. Роза Паркс, громадська активістка, відмовилася поступитися місцем в автобусі білому чоловікові. Це призвело до її арешту та багатомісячного бойкоту громадського транспорту, що привернуло увагу до расової дискримінації. Ця подія стала символом боротьби за рівність, заклавши основи сучасної концепції інклюзивності [13].

В Україні інклюзивність почала розвиватися з моменту здобуття незалежності. Попри прогресивні ініціативи, суспільство часто стикалося із викликами, такими як дискримінація людей з інвалідністю чи недостатній доступ до інфраструктури. Проте прийняття у 2021 році Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору стало значним кроком уперед. Документ,

створений у рамках ініціативи «Без бар'єрів», запропонував практичні рішення для подолання фізичних, інформаційних, цифрових, освітніх, суспільних та економічних бар'єрів [17].

Досвід Німеччини та Скандинавських країн є зразковим у реалізації інклюзивних практик. У Німеччині велика увага приділяється забезпеченню безбар'єрного доступу до працевлаштування через підвищення кваліфікації та вдосконалення нормативної бази. Національний план дій 2.0 з імплементації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю охоплює 13 сфер, включаючи працевлаштування, освіту, охорону здоров'я, культуру та інші [20].

У Фінляндії та Норвегії значна увага приділяється професійному навчанню та перепідготовці. Працівники, які підвищують кваліфікацію або змінюють професію, зберігають свої доходи на час навчання. Це відповідає рекомендаціям Європейської комісії щодо покращення професійних навичок для підвищення конкурентоспроможності економіки знань [20].

У Канаді впроваджено Закон про рівність у працевлаштуванні, який зобов'язує роботодавців усувати бар'єри для вразливих груп, а також передбачає жорсткі штрафи за порушення. Крім того, створено Спільну робочу групу з питань різноманіття та інклюзії для розробки концепції та плану дій у публічному секторі. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення рівності можливостей у зайнятості та сприяння інклюзивності на всіх рівнях [19].

Європейські країни демонструють важливість співпраці між урядами, бізнесом та громадськими організаціями у впровадженні інклюзивності [21]. Таке партнерство сприяє формуванню комплексної політики щодо рівних можливостей та підтримки вразливих груп населення.

У Польщі діють фінансові стимули для роботодавців, які створюють робочі місця для людей з інвалідністю. Держава надає дотації та податкові пільги, що сприяє залученню осіб з особливими потребами до ринку праці. Це не лише покращує соціальну інтеграцію, а й підвищує економічну активність цієї категорії населення.

У Франції активно функціонують центри професійної підготовки, які допомагають особам з обмеженими можливостями отримати нові навички та інтегруватися у професійне середовище [29]. Подібні програми сприяють підвищенню кваліфікації працівників та зменшенню рівня безробіття серед соціально вразливих груп.

У Німеччині одним із ключових інструментів підтримки інклюзивного працевлаштування є Національний план дій 2.0 щодо реалізації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю [20]. Він охоплює 13 сфер, включаючи освіту, зайнятість, соціальний захист та охорону здоров'я. Завдяки цьому роботодавці отримують фінансову допомогу та експертну підтримку у створенні доступного робочого середовища.

У Швеції держава стимулює підприємства до створення адаптованих умов праці шляхом фінансування спеціалізованого обладнання, персональної підтримки та адаптації графіків роботи для людей з інвалідністю [20]. Завдяки таким ініціативам рівень зайнятості серед цієї групи населення суттєво зріс за останні десятиліття.

Важливо зазначити, що країни Європейського Союзу дотримуються єдиних стандартів інклюзивності, які закріплені в політиках Європейської комісії [21]. Це сприяє створенню рівних умов для всіх громадян незалежно від їхніх фізичних чи соціальних особливостей.

Аналіз історичного контексту розвитку інклюзивності демонструє, що цей процес має глибоке коріння у боротьбі за рівні права та соціальну справедливість. Від прийняття Загальної декларації прав людини 1948 року до сучасних міжнародних ініціатив, таких як Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, інклюзія поступово стала невід'ємною частиною соціальної та економічної політики розвинених країн.

Події, що сприяли розвитку інклюзивного підходу, включають боротьбу за громадянські права у США, формування правових механізмів рівноправності в Європейському Союзі та активну роль міжнародних організацій у просуванні інклюзивних принципів. Кожен з цих етапів відіграв важливу роль у закріпленні ідей рівноправного доступу до освіти, праці та соціальних послуг.

Міжнародний досвід впровадження інклюзивності підтверджує, що комплексний підхід, що включає співпрацю між державними інституціями, бізнесом і громадськими організаціями, є найефективнішим. Європейські країни, зокрема Німеччина, Франція, Польща та Скандинавські держави, продемонстрували успішні моделі інтеграції людей з особливими потребами в економічне та соціальне життя. Наприклад, у Швеції діє система фінансових стимулів для роботодавців, які створюють адаптовані умови праці, а в Німеччині реалізується масштабний Національний план дій з імплементації принципів інклюзії.

Досвід Канади та США також вказує на важливість нормативно-правової бази, що забезпечує рівні можливості у сфері зайнятості. Законодавчі ініціативи, такі як Закон про рівність у працевлаштуванні в Канаді, забезпечують ефективний контроль за дотриманням прав на робочому місці.

### **Аналіз цілей сталого розвитку ООН та України: роль інклюзивного управління [22]**

Цілі сталого розвитку (ЦСР), ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році, визначають глобальні пріоритети розвитку до 2030 року. Вони охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти та мають на меті забезпечити сталий розвиток для всіх країн світу, включаючи Україну. Інклюзивне управління відіграє ключову роль у досягненні цих цілей, оскільки сприяє створенню рівних можливостей для всіх громадян, зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) на період 2020-2030 років є основою стратегії сталого розвитку України. Вони спрямовані на досягнення економічної стабільності, соціальної рівності, екологічної безпеки та підвищення якості життя населення. Інклюзивне управління є важливим елементом досягнення цих цілей, оскільки воно забезпечує ефективне залучення всіх соціальних груп до процесу прийняття рішень і сприяє побудові справедливого суспільства.

ЦСР ООН включають 17 глобальних цілей, серед яких ключовими для України є:

- Ціль 1: Подолання бідності – інклюзивне управління допомагає усунути економічні бар'єри та забезпечує рівні можливості для всіх соціальних груп.
- Ціль 4: Якісна освіта – інклюзивні освітні програми сприяють залученню представників вразливих груп до навчального процесу.
- Ціль 5: Гендерна рівність – інклюзивне управління створює умови для рівного доступу до кар'єрного зростання та прийняття рішень.
- Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання – сприяє формуванню справедливого ринку праці та покращенню умов зайнятості.
- Ціль 10: Скорочення нерівності – запровадження інклюзивного підходу в управлінні компаніями дозволяє зменшити розриви в можливостях для різних категорій населення.

В Україні реалізація ЦСР координується урядовими органами, бізнесом та громадським сектором. Важливу роль відіграють законодавчі ініціативи, які сприяють соціальній відповідальності підприємств та підтримці рівності можливостей.

Значення інклюзивного управління у досягненні сталого розвитку

Інклюзивне управління є важливим інструментом досягнення ЦСР, оскільки:

1. Забезпечує рівний доступ до можливостей – сприяє усуненню дискримінаційних бар'єрів та забезпечує соціальну справедливість.
2. Формує ефективну корпоративну культуру – підвищує рівень довіри між співробітниками, сприяє зростанню продуктивності та зменшенню рівня конфліктів.
3. Стимулює економічне зростання – створення інклюзивного робочого середовища сприяє залученню талантів і покращенню ділового клімату.
4. Посилує соціальну відповідальність бізнесу – компанії, які впроваджують принципи інклюзивності, формують позитивний імідж та підвищують рівень довіри з боку клієнтів та партнерів.
5. Сприяє розвитку локальних громад – залучення місцевих громад до процесів управління допомагає розвивати регіони та покращувати рівень життя населення.

Досягнення ЦСР неможливе без інтеграції принципів інклюзивного управління. Україна, орієнтуючись на міжнародний досвід, має активніше впроваджувати інклюзивні підходи у сфері державного та корпоративного управління. Це дозволить забезпечити соціально відповідальне ведення бізнесу, підвищити конкурентоспроможність економіки та сформувати справедливе суспільство, в якому кожен має рівні можливості для розвитку.

Аналіз історичних і сучасних практик демонструє, що інклюзія є не лише соціальним, але й економічним фактором розвитку суспільства. Держави, які активно підтримують інклюзивну політику, отримують позитивні результати у вигляді зростання продуктивності праці, зменшення соціальної нерівності та підвищення рівня зайнятості.

Таким чином, розвиток концепції інклюзивності є логічним кроком у напрямку формування суспільства рівних можливостей. Впровадження найкращих

міжнародних практик у різних сферах – від освіти до зайнятості – дозволяє не лише усунути бар'єри для соціально вразливих груп, але й забезпечити економічну ефективність та сталий розвиток держави.

### **1.3. Теоретичні основи інклюзивного управління: моделі, підходи та принципи**

Інклюзивне управління в сучасному світі є важливим інструментом забезпечення рівності, різноманіття та ефективності в бізнес-процесах. Цей підхід передбачає створення умов, за яких усі співробітники, незалежно від їхніх індивідуальних характеристик, можуть реалізовувати свій потенціал та сприяти розвитку організації. Використання інклюзивного підходу сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та формуванню сприятливого робочого середовища [10].

Застосування інклюзивного управління базується на різних теоретичних моделях, що враховують як соціальні, так і економічні аспекти інклюзії. Відкритість до різноманіття дозволяє компаніям краще адаптуватися до змін, залучати креативні підходи до вирішення проблем та вдосконалювати механізми прийняття рішень. Дослідження показують, що організації з високим рівнем інклюзивності приймають ефективніші управлінські рішення та демонструють вищу фінансову стійкість [10].

Ключовими елементами інклюзивного управління є розуміння потреб різних груп працівників, забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри та підтримка відкритої комунікації між усіма учасниками бізнес-процесів. Це передбачає розробку та впровадження політик недискримінації, проведення освітніх програм щодо різноманіття та створення сприятливого середовища для співпраці [23].

Інклюзивне управління також є важливим інструментом соціальної відповідальності бізнесу. Компанії, які впроваджують цей підхід, не лише зміцнюють власну репутацію, але й роблять вагомий внесок у розвиток суспільства. Вони підтримують стійкий економічний розвиток, сприяють розширенню зайнятості та стимулюють розвиток людського капіталу [23].

Таким чином, інклюзивне управління є не просто етичним стандартом, а й ефективною бізнес-стратегією, що дозволяє організаціям досягати конкурентних переваг та сприяти розвитку соціально орієнтованої економіки.

#### **1. Модель різноманіття та інтеграції.**

Модель різноманіття та інтеграції є одним із ключових підходів до інклюзивного управління, який ґрунтується на усвідомленні того, що кожна людина має унікальні особливості, які можуть бути використані для досягнення спільної мети організації. Основна ідея моделі полягає у створенні середовища, де різноманіття не лише визнається, але й активно використовується як конкурентна перевага. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності організації, покращенню командної роботи та стимулюванню інновацій [23].

Основні принципи моделі різноманіття та інтеграції

Таблиця 1

Принцип	Опис
Визнання унікальності кожного працівника	Організація не просто приймає різноманіття, а й використовує індивідуальні особливості працівників для створення нових ідей та вдосконалення робочих процесів.
Рівність можливостей	Усі співробітники повинні мати рівний доступ до кар'єрного розвитку, навчання та професійного зростання незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших факторів.
Підтримка інклюзивного середовища	Організація активно формує культуру поваги та взаємодопомоги, де кожен працівник відчуває свою значущість та може вільно висловлювати свої думки.

(Джерело: складено автором)

Практичні кроки для реалізації моделі

1. Створення політик, що сприяють залученню працівників з різних соціальних груп

- Організації повинні розробляти стратегії та програми, спрямовані на залучення працівників із різним життєвим досвідом. Це може включати:

- Програми працевлаштування для осіб з інвалідністю, ветеранів та інших соціально вразливих груп.
- Політику рівноправного найму та заохочення до різноманітності в колективі.
- Гнучкі умови праці для різних категорій співробітників, наприклад, батьків з малими дітьми або людей старшого віку.

## 2. Проведення тренінгів з різноманіття для персоналу

- Одним із ключових елементів моделі є навчання та підвищення обізнаності працівників щодо переваг різноманіття та інклюзії. Це передбачає:
- Регулярні тренінги та семінари з питань різноманіття, толерантності та міжкультурної комунікації.
- Розробку освітніх програм для менеджерів, які допоможуть їм краще розуміти цінність різноманітності та ефективно працювати з різними групами працівників.
- Запровадження менторських програм, які сприятимуть адаптації нових співробітників та обміну досвідом між поколіннями.

## 3. Використання інноваційних підходів до формування команд із представників різних культур, поколінь та соціальних верств

- Формування різноманітних команд є ключовим чинником підвищення ефективності роботи та креативності в організації. Для цього можна застосовувати такі підходи:
- Використання технологій штучного інтелекту для аналізу персоналу та формування гармонійних команд з урахуванням компетенцій та культурного бекграунду співробітників.
- Запровадження міжфункціональних команд, які поєднують працівників з різних відділів та сприяють обміну знаннями.
- Організація воркшопів і спільних проєктів, де люди з різним досвідом можуть співпрацювати над вирішенням складних завдань.

## Переваги впровадження моделі різноманіття та інтеграції

- Підвищення ефективності праці. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують принципи різноманіття, демонструють вищу продуктивність та інноваційність.
- Зміцнення корпоративної культури. Працівники, які почуваються включеними у робочий процес, виявляють вищий рівень лояльності до компанії та її цінностей.
- Покращення репутації компанії. Сучасні організації, які приділяють увагу інклюзивності, отримують позитивний імідж на ринку, що допомагає залучати нові таланти та партнерів.
- Зниження рівня конфліктів у колективі. Інклюзивне середовище сприяє відкритості та довірі між працівниками, що зменшує рівень непорозумінь і конфліктів.
- Розширення клієнтської бази. Компанії, які враховують потреби різних груп населення, можуть краще адаптувати свої продукти та послуги до запитів ринку.

## Висновки

Модель різноманіття та інтеграції є важливим компонентом сучасного управління, який дозволяє компаніям досягати високих результатів завдяки ефективному використанню унікального потенціалу співробітників. Вона не лише сприяє формуванню здорового робочого середовища, а й допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін на ринку. Впровадження цієї моделі потребує комплексного підходу, включаючи розробку відповідних політик, навчання персоналу та створення умов для різноманітних команд. Саме такий підхід забезпечить стійкий розвиток компанії та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

## **2. Модель «бар'єри та можливості».**

Модель «бар'єри та можливості» є важливим підходом в інклюзивному управлінні, який зосереджується на виявленні бар'єрів, що перешкоджають рівній участі різних соціальних груп у робочих процесах, та розробці ефективних механізмів їх усунення [11]. Цей підхід допомагає компаніям створювати сприятливе середовище для всіх працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та залученості персоналу.

Аналіз структурних бар'єрів

Одним із ключових аспектів моделі є ідентифікація бар'єрів, що обмежують доступ окремих груп до повноцінної участі в робочих процесах.

Основні типи бар'єрів

Таблиця 2

Тип бар'єру	Опис
Фізичні бар'єри	Відсутність доступності робочого середовища для людей з обмеженими можливостями.
Культурні бар'єри	Відмінності в мовах, традиціях, цінностях, що можуть ускладнювати комунікацію та взаєморозуміння.
Організаційні бар'єри	Недостатня підтримка керівництва, відсутність політики рівності та включення.
Соціальні бар'єри	Стереотипи, упередження та дискримінація, що заважають рівним можливостям.

(Джерело: складено автором)

Розробка адаптованих робочих місць та гнучких графіків роботи

Щоб подолати виявлені бар'єри, компанії можуть застосовувати низку адаптаційних заходів, зокрема:

- Фізична адаптація робочих місць – створення інклюзивної інфраструктури (наприклад, регульованих столів, спеціальних пристроїв для людей з обмеженими можливостями, аудіо- та візуальних підказок).
- Гнучкі умови праці – запровадження дистанційної або гнучкої роботи, що дозволяє людям поєднувати професійне життя з особистими потребами.
- Технологічна підтримка – впровадження програмного забезпечення, яке допомагає людям з особливими потребами ефективніше виконувати свої обов'язки (наприклад, голосові помічники або адаптивні інтерфейси).

Забезпечення доступу до навчання та професійного зростання

Навчання та професійний розвиток є основою успішної інтеграції різних соціальних груп у робочий процес. До основних заходів, які сприяють цьому, належать:

- Освітні програми та курси – забезпечення безкоштовного або субсидованого навчання для вразливих груп, щоб підвищити їхні професійні навички.
- Менторські програми – створення системи наставництва, де досвідчені працівники допомагають новим співробітникам адаптуватися та розвивати кар'єру.
- Кар'єрне консультування – надання індивідуальних консультацій щодо вибору професійного шляху та розвитку кар'єри.

Переваги впровадження моделі «бар'єри та можливості»

Зменшення дискримінації – створення рівних умов для всіх працівників та забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей.

- Підвищення продуктивності – працівники, які мають необхідні умови для роботи, демонструють вищу ефективність і мотивацію.
- Покращення репутації компанії – організації, які впроваджують інклюзивні практики, користуються більшою довірою з боку клієнтів, партнерів і суспільства.
- Розширення ринку талантів – залучення ширшого кола фахівців з унікальними навичками та досвідом, що сприяє інноваціям і розвитку компанії.

Висновки

Модель «бар'єри та можливості» є ефективним механізмом, що допомагає компаніям не лише створювати інклюзивне середовище, але й підвищувати загальну ефективність роботи. Впровадження цієї моделі вимагає комплексного підходу, включаючи ідентифікацію бар'єрів, адаптацію робочих місць, гнучкі графіки роботи та розвиток освітніх програм. Компанії, які застосовують цей підхід, отримують значні конкурентні переваги, формуючи прогресивне та соціально відповідальне робоче середовище.

### **3. Модель соціальної інтеграції.**

Модель соціальної інтеграції є однією з ключових концепцій інклюзивного управління, яка спрямована на створення робочого середовища, в якому всі співробітники почуваються цінною частиною команди незалежно від їхніх

соціальних, культурних чи фізичних відмінностей [11]. Основна мета цієї моделі – забезпечити рівні можливості для всіх працівників, сприяти їхній залученості до корпоративних процесів і підвищити рівень взаємодії між членами колективу.

Формування корпоративної культури, що підтримує інклюзивність

Створення інклюзивної корпоративної культури є одним із ключових завдань для організацій, які прагнуть досягти соціальної інтеграції. Це передбачає:

- Визначення цінностей компанії, що підтримують різноманіття та рівноправність.
- Впровадження програм підвищення обізнаності щодо інклюзії та толерантності серед персоналу.
- Створення робочого середовища, що сприяє взаємоповазі та рівноправному ставленню до всіх співробітників.
- Розробку політик недискримінації, які регламентують принципи рівного ставлення до всіх співробітників та усунення бар'єрів для певних груп працівників.

Забезпечення участі співробітників у прийнятті рішень

Інклюзивне управління передбачає, що всі співробітники мають можливість впливати на процеси прийняття рішень в організації. Це можна реалізувати через:

- Організацію відкритих зустрічей та обговорень, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції.
- Запровадження системи голосування або опитувань для врахування думок колективу при ухваленні стратегічних рішень.
- Створення робочих груп та комітетів, що дозволяють різним групам співробітників долучатися до процесу управління компанією.
- Надання можливостей для кар'єрного зростання та залучення співробітників до програм наставництва та менторства.

Розробка механізмів зворотного зв'язку

Ефективна комунікація та врахування думок всіх членів організації є важливим елементом соціальної інтеграції. Для цього компанії можуть впроваджувати такі механізми:

- Регулярні опитування щодо рівня задоволеності працівників робочим середовищем та процесами в компанії.

- Впровадження системи анонімного зворотного зв'язку для працівників, які хочуть висловити свою думку без ризику переслідування.
- Регулярні зустрічі керівництва з персоналом для обговорення поточних проблем і пропозицій щодо їхнього вирішення.
- Введення персоналізованих планів розвитку, які враховують професійні цілі та потреби кожного співробітника.

### Переваги моделі соціальної інтеграції

- Підвищення залученості працівників – коли співробітники відчують свою значущість, їхня мотивація та продуктивність зростають.
- Зміцнення корпоративної культури – сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та відкритості.
- Покращення комунікації – ефективні механізми зворотного зв'язку допомагають зменшити конфлікти та сприяти швидкому вирішенню проблем.
- Підвищення рівня інновацій – різноманітні команди, що активно співпрацюють, продукують більше творчих ідей та рішень.
- Позитивний імідж компанії – організації, які впроваджують соціальну інтеграцію, користуються більшою довірою серед клієнтів, партнерів та суспільства в цілому.

### Висновки

Модель соціальної інтеграції є невід'ємною складовою сучасного інклюзивного управління. Вона дозволяє створити гармонійне та продуктивне робоче середовище, у якому всі співробітники мають рівні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Завдяки ефективній корпоративній культурі, залученню персоналу до прийняття рішень та налагодженню механізмів зворотного зв'язку, організації можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність та інноваційність. Впровадження цієї моделі не лише підвищує рівень задоволеності працівників, але й формує позитивний імідж компанії як соціально відповідальної організації.

### Підходи до інклюзивного управління

Інклюзивне управління передбачає використання різних стратегій та механізмів для забезпечення рівних можливостей, соціальної інтеграції та взаємодії всіх учасників організації. Одним із головних завдань є створення сприятливого середовища, де кожен співробітник має змогу реалізовувати свій потенціал незалежно від соціальних, культурних або фізичних особливостей. Для

досягнення цієї мети застосовуються кілька ключових підходів, серед яких підхід участі, підхід соціальної справедливості та екосистемний підхід.

## **1. Підхід участі**

Цей підхід ґрунтується на активному залученні всіх зацікавлених сторін до процесів управління [11]. Він передбачає формування відкритого та прозорого механізму прийняття рішень, у якому кожен співробітник має можливість впливати на розвиток організації. Основні елементи цього підходу включають:

- Регулярні консультації з працівниками щодо ключових питань розвитку компанії, що дозволяє враховувати їхню думку при формуванні стратегій.
- Залучення представників різних груп до розробки політик та процедур, що забезпечує врахування різноманітних точок зору.
- Створення інклюзивних механізмів комунікації, таких як відкриті форуми, анонімні опитування та зустрічі з керівництвом, що сприяє зміцненню взаєморозуміння в колективі.

## **2. Підхід соціальної справедливості**

Фокус цього підходу спрямований на забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього походження, статі, віку чи фізичних можливостей [11]. Він включає:

- Виявлення та усунення дискримінаційних практик у процесах найму, кар'єрного зростання та управління персоналом.
- Забезпечення доступу до ресурсів, необхідних для професійного розвитку, включаючи освітні програми, менторські ініціативи та підтримку у здобутті нових навичок.
- Розробку політик недискримінації та їхнє суворе дотримання, що включає механізми контролю та оцінки ефективності політик інклюзивності в компанії.

Цей підхід дозволяє не тільки знизити рівень соціальної нерівності, але й сприяє підвищенню рівня мотивації та продуктивності співробітників, які відчують себе цінною частиною команди.

## **3. Екосистемний підхід**

Екосистемний підхід розглядає організацію як частину ширшого соціального та економічного середовища [24]. Він підкреслює важливість взаємодії бізнесу з суспільством, державними структурами та неурядовими організаціями. Основні принципи цього підходу включають:

- Урахування потреб та інтересів громад, у яких працює компанія, що дозволяє створювати соціально відповідальні бізнес-моделі.
- Взаємодію з місцевими органами влади та неурядовими організаціями для розробки спільних ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих груп населення.
- Розвиток соціальних програм, спрямованих на підвищення рівня інклюзивності в суспільстві, зокрема через підтримку освітніх та професійних ініціатив, сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю та впровадження корпоративних волонтерських програм.

## **Висновки**

Застосування інклюзивного управління через підхід участі, підхід соціальної справедливості та екосистемний підхід дозволяє організаціям підвищити рівень залученості співробітників, покращити корпоративну культуру та підвищити ефективність прийняття рішень. Підхід участі допомагає формувати відкритий і прозорий процес управління, соціальна справедливість гарантує рівний доступ до можливостей, а екосистемний підхід забезпечує взаємодію бізнесу з суспільством та сприяє розвитку соціально відповідального управління. Впровадження цих підходів допомагає створювати інклюзивне робоче середовище, що сприяє сталому розвитку компанії та її позитивному іміджу у суспільстві.

## **Принципи інклюзивного управління**

Інклюзивне управління базується на фундаментальних принципах, що допомагають організаціям створювати рівні можливості для всіх працівників, підтримувати відкритість у прийнятті рішень, цінувати різноманіття та бути гнучкими у реагуванні на зміни. Впровадження цих принципів сприяє ефективності компанії, покращенню корпоративної культури та формуванню соціально відповідального бізнесу.

### **1. Рівність можливостей**

Рівність можливостей означає створення організацією умов, за яких усі працівники мають однакові шанси на розвиток і успіх незалежно від їхнього соціального чи культурного походження [25]. Це передбачає:

- Забезпечення рівного доступу до навчальних програм і кар'єрного зростання для всіх працівників.
- Використання об'єктивних критеріїв оцінки продуктивності та професійних навичок.
- Усунення будь-яких форм дискримінації у процесі прийняття на роботу, підвищення та винагородження працівників.
- Впровадження програм підтримки для вразливих соціальних груп, таких як особи з інвалідністю, молодь та представники національних меншин.

## **2. Прозорість та підзвітність**

Інклюзивне управління вимагає відкритості у прийнятті рішень та чіткого звітування перед співробітниками та зацікавленими сторонами [25]. Це означає:

- Запровадження механізмів внутрішньої комунікації, які дозволяють співробітникам отримувати актуальну інформацію про діяльність компанії.
- Регулярне публікування звітів про виконання політик рівності та інклюзивності.
- Встановлення прозорих процедур оцінювання працівників і механізмів просування в кар'єрі.
- Проведення відкритих обговорень стратегічних питань за участю працівників.

## **3. Повага до різноманіття**

Компанія має визнавати та цінувати унікальні риси кожного працівника, сприяти створенню культури взаємоповаги [25]. Це передбачає:

- Розвиток міжкультурної комунікації в організації, що сприяє взаєморозумінню та толерантності.
- Формування різноманітних команд, що складаються з представників різних соціальних, культурних та вікових груп.

- Проведення тренінгів і семінарів з питань різноманіття та інклюзивності.
- Використання політики нульової толерантності до дискримінації та упередженості в робочому середовищі.

#### **4. Гнучкість та адаптивність**

Інклюзивність вимагає здатності організації швидко адаптуватися до змінних умов та потреб працівників [25]. Це означає:

- Впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяють працівникам поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами.
- Використання новітніх технологій для забезпечення рівного доступу до роботи, включаючи віддалену зайнятість і цифрові платформи для співпраці.
- Створення можливостей для професійного розвитку та перекваліфікації, що дозволяє співробітникам адаптуватися до змін на ринку праці.
- Розвиток програм підтримки ментального здоров'я та добробуту працівників.

#### **Висновки до розділу 1**

Інклюзивне управління є стратегічним підходом, що сприяє створенню рівноправного, відкритого та продуктивного робочого середовища. Дотримання таких принципів, як рівність можливостей, прозорість та підзвітність, повага до різноманіття, гнучкість та адаптивність, дозволяє організаціям не лише забезпечити соціальну відповідальність, але й отримати значні конкурентні переваги. Компанії, які впроваджують ці принципи, мають вищий рівень залученості працівників, ефективніше реагують на виклики ринку та зміцнюють свій позитивний імідж у суспільстві.

Теоретичні основи інклюзивного управління є багатогранними та включають широкий спектр моделей, підходів і принципів. Вони спрямовані на створення рівноправного робочого середовища, де кожен співробітник має можливість розвиватися та робити свій внесок у досягнення організаційних цілей. Основні концепції інклюзивного управління базуються на таких теоріях, як соціальна відповідальність бізнесу, теорія людського капіталу та адаптивне управління.

Одним із ключових аспектів інклюзивного управління є впровадження моделей, які допомагають інтегрувати різноманіття в організаційну культуру. Наприклад,

модель різноманіття та інтеграції сприяє створенню команд, що складаються з представників різних соціальних груп, що, у свою чергу, підвищує рівень креативності та інноваційності. Модель «бар'єри та можливості» допомагає визначити та усунути перешкоди для різних категорій працівників, забезпечуючи їм рівні можливості для розвитку [11].

Підходи до інклюзивного управління також відіграють важливу роль у формуванні ефективної корпоративної культури. Підхід участі забезпечує активну взаємодію співробітників у процесах прийняття рішень, підхід соціальної справедливості гарантує рівний доступ до ресурсів, а екосистемний підхід спрямований на інтеграцію організації в ширше соціальне та економічне середовище. Кожен із цих підходів сприяє розвитку стійких бізнес-процесів та підвищенню ефективності компанії.

Важливе значення у впровадженні інклюзивного управління мають його принципи. Рівність можливостей, прозорість, повага до різноманіття та гнучкість є основними засадами, що допомагають компаніям створювати сприятливе середовище для працівників. Дотримання цих принципів забезпечує зниження рівня плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу та покращення загальної продуктивності компанії.

Компанії, які інтегрують інклюзивність у свою діяльність, отримують конкурентну перевагу та забезпечують стійкий розвиток. Вони не лише дотримуються етичних стандартів, але й досягають кращих фінансових результатів завдяки ефективному використанню людського потенціалу. Інклюзивні компанії залучають ширший спектр талантів, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін на ринку, покращувати корпоративний імідж та підвищувати рівень задоволеності клієнтів та партнерів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ**

### **2.1. Дослідження сучасного стану застосування інклюзивності в компаніях**

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку бізнесу інклюзивність стає одним із ключових факторів ефективного управління. Вона не лише сприяє створенню рівних можливостей для всіх співробітників, а й підвищує конкурентоспроможність компаній, їхню інноваційність та корпоративну репутацію. Успішні організації все частіше інтегрують інклюзивний підхід у свої бізнес-стратегії, визнаючи його вплив на залучення талановитих працівників, зниження рівня плинності кадрів та покращення корпоративної культури.

Значення інклюзивності в управлінні підтверджується численними дослідженнями, які свідчать про позитивний зв'язок між рівнем різноманітності в компанії та її фінансовими результатами. Наприклад, згідно з аналітичним звітом McKinsey & Company, організації, які впроваджують інклюзивні практики, на 25% частіше демонструють фінансові показники, що перевищують середні ринкові значення [10]. Крім того, дослідження Harvard Business Review доводить, що команди з високим рівнем різноманітності приймають більш обґрунтовані рішення на 87% швидше, ніж менш інклюзивні колективи [12].

Проте рівень впровадження інклюзивного підходу у світі та в Україні суттєво відрізняється. Багато міжнародних компаній, таких як Microsoft, Google, Unilever, активно працюють над розвитком інклюзивного середовища та відкрито декларують свої ініціативи. Водночас українські підприємства лише починають впроваджувати подібні підходи, стикаючись із низкою викликів, включаючи недостатню поінформованість керівників, брак державної підтримки та опір з боку традиційних управлінських моделей [26].

Цей розділ присвячений аналізу сучасного стану застосування інклюзивності в управлінській практиці. У ньому розглянуто рівень впровадження інклюзивного підходу в компаніях різних галузей на основі аналітичних даних, досліджень і прикладів з корпоративного середовища. Окрім цього, здійснено порівняльний аналіз успішних кейсів інклюзивного управління, що дозволяє визначити кращі практики та адаптувати їх для вітчизняного ринку. Також розглянуто бар'єри та виклики, з якими стикаються українські компанії на шляху до створення інклюзивного робочого середовища, а також можливі шляхи їх подолання.

Таким чином, дослідження інклюзивного підходу як інструменту управління не лише розкриває сучасні тенденції, а й допомагає сформулювати практичні рекомендації для бізнесу щодо його ефективного впровадження. Інклюзивність – це не просто соціальна ініціатива, а важливий стратегічний фактор, що визначає майбутнє успішних організацій.

## **Сучасний стан застосування інклюзивності**

Інклюзивність у сучасному бізнесі набуває дедалі більшого значення, оскільки компанії визнають її вплив на покращення продуктивності, інноваційність та залученість працівників. Інклюзивне середовище сприяє розширенню можливостей для співробітників із різними професійними та життєвими досвідами, що позитивно впливає на корпоративну культуру, підвищує рівень довіри та створює більш сприятливі умови для розвитку талантів.

Згідно зі звітом Світового економічного форуму (2023), 70% великих міжнародних корпорацій інтегрують принципи інклюзивності у свої стратегії розвитку [27]. Це свідчить про глобальне усвідомлення важливості інклюзії як

невіддільної частини успішного бізнесу. Водночас серед малих і середніх підприємств цей показник залишається на рівні 35%, що вказує на суттєві розриви у впровадженні інклюзивних практик [27]. Такий дисбаланс є викликом для економіки загалом, оскільки саме малі та середні підприємства складають значну частину бізнес-екосистеми багатьох країн.

Різниця в рівні впровадження інклюзивного підходу пояснюється кількома факторами. Великі корпорації мають більше ресурсів для розробки та впровадження стратегій інклюзивного розвитку, таких як корпоративні програми підтримки різноманітності, спеціалізовані тренінги для керівників та впровадження політики рівних можливостей [28]. Водночас малі та середні підприємства часто зіштовхуються з браком фінансових та людських ресурсів, що ускладнює імплементацію таких ініціатив.

Проте інклюзивний підхід є ключовим чинником, що визначає довгостроковий успіх компанії. Дослідження Harvard Business Review показало, що компанії з високим рівнем різноманітності та інклюзивності мають на 36% вищу продуктивність і на 20% більше інноваційних рішень у порівнянні з менш інклюзивними організаціями [29]. Це свідчить про необхідність розробки ефективних механізмів підтримки бізнесу в адаптації інклюзивних стратегій.

Окрім економічних вигод, впровадження інклюзивних принципів сприяє покращенню корпоративної репутації та залученню більш широкої клієнтської аудиторії. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності компаній, і ті організації, які відкрито підтримують інклюзивність, мають значну конкурентну перевагу на ринку [30].

Значущим аспектом є також вплив державних ініціатив на рівень впровадження інклюзії у бізнесі. У багатьох країнах діють законодавчі акти та програми, які заохочують компанії до розробки політик рівності, зокрема шляхом надання податкових пільг, грантів та інших інструментів підтримки. В Україні питання інклюзії лише починає набувати широкого розголосу, і необхідно створювати умови для його активного впровадження в усіх секторах економіки.

Цей розділ буде присвячений аналізу сучасного стану впровадження інклюзивних підходів у бізнесі. Особливу увагу буде приділено розгляду успішних кейсів із міжнародної та української практики, визначенню основних бар'єрів та розробці рекомендацій щодо стимулювання інклюзивного розвитку компаній. Таким чином, дослідження інклюзивного підходу дозволить визначити найкращі стратегії та підходи, які можуть бути використані для підвищення ефективності підприємств у сучасному економічному середовищі.

## **Залучення працівників з різноманітним досвідом**

Одним із ключових напрямів інклюзивних ініціатив є створення багатокультурних команд, що складаються з представників різних етнічних, соціальних та культурних груп. Це сприяє формуванню більш гнучких та креативних рішень, оскільки різноманітні підходи до вирішення завдань дають змогу знаходити нові можливості розвитку [29]. Наприклад, у компанії Google діє програма "Diversity & Inclusion", яка сприяє залученню співробітників з різних соціальних груп, що позитивно впливає на командну ефективність [31].

## **Підтримка вразливих груп населення**

Окрему увагу компанії приділяють підтримці соціально вразливих груп, зокрема людей з інвалідністю, ветеранів, молодих мам та представників LGBTQ+ спільнот. Досвід міжнародних корпорацій, таких як Microsoft та Unilever, показує, що програми адаптації та навчання для таких категорій співробітників суттєво підвищують рівень їх залученості та продуктивності [32]. Наприклад, Microsoft впровадила ініціативу AI for Accessibility, яка використовує штучний інтелект для створення рішень, що допомагають людям з обмеженими можливостями працювати ефективніше [33].

## **Використання технологій для просування інклюзії**

Технології стали важливим інструментом для розвитку інклюзії у сучасному бізнесі. Використання цифрових платформ для навчання персоналу, програм адаптації нових співробітників та забезпечення доступності робочих місць сприяє кращій інтеграції різних груп у робочі процеси. Наприклад, компанія IBM застосовує AI-рішення для виявлення потенційних упереджень у процесах прийняття на роботу, що сприяє забезпеченню рівних можливостей для всіх кандидатів [34].

Таким чином, інклюзивні ініціативи є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що сприяє створенню рівних можливостей для працівників, покращенню корпоративної культури та підвищенню ефективності компаній. Досвід провідних міжнародних компаній демонструє, що впровадження стратегій інклюзивності не лише відповідає етичним нормам, а й забезпечує реальні конкурентні переваги. У наступних підрозділах буде розглянуто успішні кейси реалізації інклюзивних підходів та бар'єри, що стоять на шляху їх впровадження.

В Україні процес впровадження інклюзивного підходу перебуває на стадії активного розвитку. Попри глобальні тенденції та позитивний вплив

інклюзивності на бізнес, її розповсюдження серед українських компаній залишається нерівномірним. Водночас великі компанії демонструють вищу зацікавленість у впровадженні інклюзивних практик, тоді як малий і середній бізнес потребує додаткових стимулів для їх реалізації.

### **Політики різноманіття та інклюзії у великих компаніях**

Згідно з дослідженням Української асоціації бізнесу (2024), 40% великих українських компаній запровадили політики різноманіття та інклюзії [35]. Це свідчить про позитивну динаміку в корпоративному середовищі, що наближає Україну до міжнародних стандартів. Відомі компанії, такі як "Укрзалізниця" та "Нафтогаз", активно працюють над програмами соціальної інтеграції співробітників та забезпечення рівних можливостей [36].

### **Інклюзивні ініціативи у малому та середньому бізнесі**

На рівні малих та середніх підприємств ситуація є менш стабільною. Лише 20% компаній цього сегмента реалізують окремі ініціативи, спрямовані на підтримку інклюзивності [37]. Основними бар'єрами для розширення таких програм є недостатність ресурсів, брак інформації та відсутність державних механізмів підтримки. Важливим завданням є створення інформаційних платформ, які сприяли б обміну досвідом між компаніями та поширенню кращих практик [38].

### **Навчання персоналу та розвиток культури інклюзивності**

Лише 10% українських компаній регулярно проводять тренінги для персоналу, що сприяють підвищенню обізнаності щодо принципів інклюзивного управління [35]. Це вказує на нагальну потребу у впровадженні освітніх програм та ініціатив, які формують культуру інклюзивності в організаціях. Корпоративні тренінги та навчальні заходи з питань рівноправності та недискримінації є важливим фактором підвищення ефективності команд та забезпечення комфортних умов для всіх співробітників [39].

### **Вплив державних ініціатив та міжнародного досвіду**

Розвиток інклюзивності в Україні значною мірою залежить від державної політики та рівня взаємодії бізнесу із міжнародними організаціями. Уряди розвинених країн, таких як Німеччина, Канада та США, активно підтримують інклюзивний бізнес через податкові пільги та спеціальні грантові програми. В Україні подібні ініціативи перебувають на етапі формування, але важливим кроком є прийняття законодавчих актів, що сприятимуть залученню бізнесу до соціально відповідальних практик.

Таким чином, інклюзивний підхід в Україні набирає обертів, проте залишається ще чимало викликів для його масштабного впровадження. Подальший розвиток

цього напрямку вимагатиме комплексного підходу, включаючи освітні ініціативи, державну підтримку та активну співпрацю з міжнародними партнерами.

## **Інклюзивність в Україні**

Інклюзивність на ринку праці України залишається важливим чинником розвитку організацій, сприяючи економічному зростанню та соціальній інтеграції. Однак, незважаючи на зростаючу увагу до цієї теми, існують як позитивні тенденції, так і значні бар'єри, що заважають реалізації інклюзивного підходу.

Згідно з дослідженнями, проведеними в Україні, інклюзивне працевлаштування заохочується низкою факторів, серед яких – корпоративна соціальна відповідальність компаній, підтримка з боку міжнародних організацій та державні ініціативи. Все більше роботодавців усвідомлюють, що залучення працівників з різним досвідом і фізичними можливостями сприяє підвищенню продуктивності, створенню інновацій та зміцненню корпоративної культури. Деякі компанії розглядають інклюзивність не лише як соціальну місію, а й як інструмент підвищення конкурентоспроможності [40].

Водночас існує низка викликів, що перешкоджають ефективному впровадженню інклюзивного підходу. Основні бар'єри включають стереотипи та упередження серед роботодавців, недостатню адаптацію робочого середовища, а також відсутність достатніх державних стимулів. Деякі компанії побоюються додаткових витрат, пов'язаних із забезпеченням спеціальних умов праці або навчанням персоналу. Крім того, законодавчі механізми, спрямовані на підтримку працевлаштування осіб із обмеженими можливостями, не завжди ефективно працюють на практиці [40].

Попри труднощі, зростає кількість українських компаній, які активно впроваджують політику інклюзії. Зокрема, міжнародні корпорації, що працюють в Україні, часто демонструють високі стандарти у цьому напрямку, запроваджуючи спеціальні програми для інклюзивних груп. Також відзначається активізація громадських ініціатив, що сприяють професійному навчанню та адаптації людей з інвалідністю, представників етнічних меншин та інших соціально вразливих груп.

## СЕРЕД ІНКЛЮЗИВНИХ ГРУП НАЙБІЛЬШЕ РОБОТОДАВЦІ СТИКАЮТЬСЯ З ОСОБАМИ 45-60 РОКІВ.



(Рисунок 2. Структура інклюзивних груп населення з якими стикаються роботодавці. Джерело URL: <https://thepage.ua/ua/news/inklyuzivnist-na-roboti-sho-sponukaye-a-sho-zavazhae-pracevlashtovuvati-inklyuzivni-grupi>)

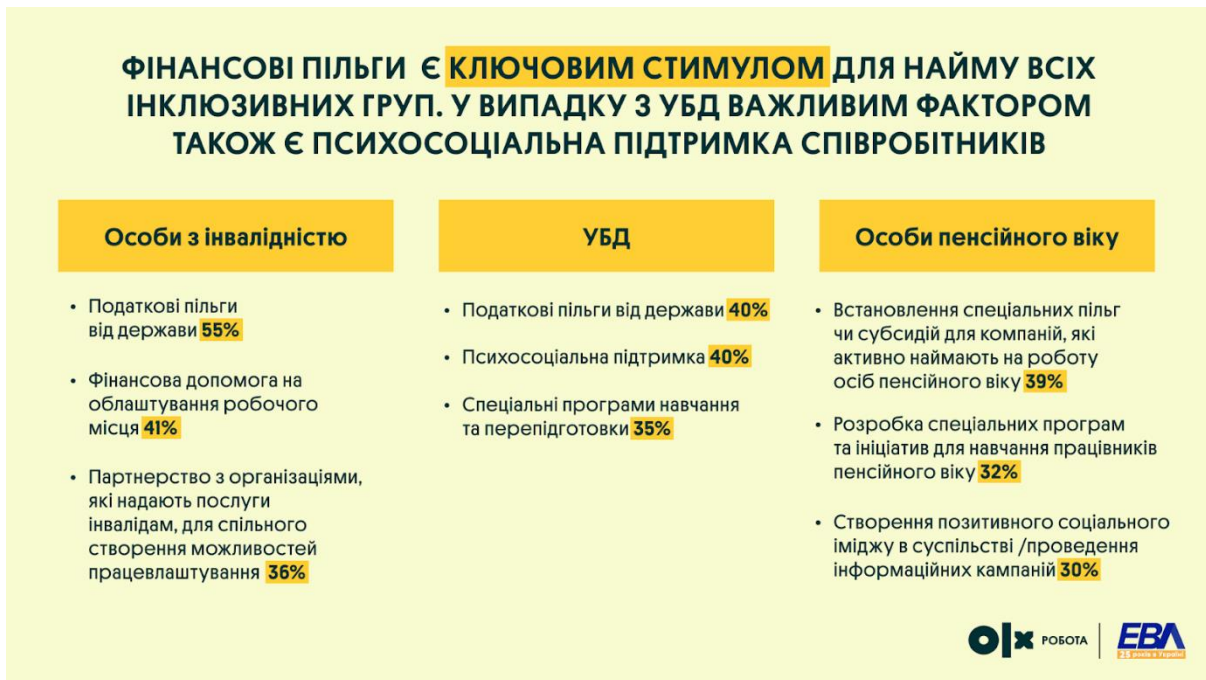
Отже, інклюзивність на ринку праці України перебуває на етапі трансформації. Хоча існують численні перешкоди, поступове усвідомлення її переваг серед роботодавців, вдосконалення законодавства та підтримка міжнародних ініціатив створюють умови для позитивних змін. Подальший розвиток цього напрямку потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, підвищення рівня обізнаності та розвиток корпоративної культури інклюзії.

### Ключові тенденції в Україні

- Фокус на гендерній рівності. Гендерна рівність стає одним із центральних елементів корпоративних стратегій в Україні. Багато компаній створюють спеціальні програми для підтримки кар'єрного зростання жінок, особливо у сфері ІТ та управління. Наприклад, згідно з дослідженням Української асоціації бізнесу, близько 45% великих компаній запровадили ініціативи з підтримки жінок у лідерстві [35]. Зокрема, ІТ-компанії, такі як SoftServe та ЕРАМ, активно реалізують програми менторства для жінок [41].
- Інвестиції в адаптацію робочих місць. Збільшується кількість підприємств, які адаптують свої офіси для людей з обмеженими фізичними можливостями. Впровадження безбар'єрного простору стало важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності. За даними Міністерства соціальної політики України, 30% великих компаній реалізували інфраструктурні зміни для підвищення доступності робочих

місць [42]. Крім того, такі компанії, як "Ощадбанк" та "Укрпошта", активно працюють над адаптацією своїх відділень для людей з інвалідністю [43].

- Підтримка молодих спеціалістів. Запровадження стажувань для студентів із різним соціальним походженням сприяє підготовці кваліфікованих кадрів та інтеграції молоді у професійне середовище. Дослідження показують, що 25% українських компаній надають можливості для проходження оплачуваних стажувань студентам із малозабезпечених сімей [44]. Наприклад, програми стажування від "ПриватБанку" та "Київстару" орієнтовані на молодих фахівців без досвіду роботи [45].



(Рисунок 3. Стимули роботодавців до найму інклюзивних груп населення. Джерело URL: <https://thepage.ua/ua/news/inklyuzivnist-na-roboti-sho-sponukaye-a-sho-zavazhaye-pracevlashtovuvati-inklyuzivni-grupi>)

Таким чином, інклюзивність в Україні продовжує набирати обертів, і основні тенденції вказують на позитивні зміни у сфері корпоративного управління. Хоча ще існують виклики щодо поширення цих практик серед малого та середнього бізнесу, велика кількість компаній уже демонструє прогрес у впровадженні політик рівності, адаптації робочого простору та підтримки молодих кадрів. Майбутній розвиток цієї сфери потребує комплексного підходу, державної підтримки та активної взаємодії між бізнесом і суспільством.

У глобальному масштабі зростає усвідомлення важливості інклюзивності як ключового фактора соціальної відповідальності бізнесу. Компанії та уряди активно працюють над впровадженням стратегій, що забезпечують рівні можливості для всіх працівників. Зокрема, у багатьох регіонах світу

інклюзивність стає невіддільною частиною політик сталого розвитку, державних ініціатив та корпоративних стратегій.

### **Інклюзивність у Європі**

У Європі питання інклюзивності є невід'ємною складовою загальної стратегії сталого розвитку. Європейська комісія активно підтримує проекти, що сприяють інтеграції різних соціальних груп у ринок праці. Багато європейських компаній запроваджують ініціативи співпраці з місцевими громадами для створення рівних можливостей у працевлаштуванні. Наприклад, у Великій Британії діє програма "Disability Confident", яка допомагає бізнесу адаптувати робочі місця для людей з обмеженими можливостями [46].

Французькі компанії, такі як L'Oréal та Danone, впроваджують політику інклюзивного управління та соціальної інтеграції співробітників із різним життєвим досвідом [47]. Водночас Німеччина реалізує ініціативи щодо гендерної рівності, зокрема через обов'язкові квоти на жіноче представництво в керівних органах компаній.

### **Програми підтримки в США**

У США реалізуються масштабні програми підтримки ветеранів та людей з інвалідністю через партнерства між урядом і бізнесом. Програма "Hiring Our Heroes" сприяє працевлаштуванню ветеранів у провідні американські компанії [48]. Корпорації, такі як Microsoft та Walmart, активно впроваджують політики, що забезпечують рівний доступ до робочих місць для ветеранів та осіб з інвалідністю [49].

Згідно з даними Департаменту праці США, понад 60% компаній зі списку Fortune 500 мають спеціальні програми для підтримки працівників із особливими потребами. Також у країні розвивається практика інклюзивного найму через платформи, які допомагають людям із різним рівнем мобільності отримувати роботу на рівних умовах.

### **Інклюзивність у країнах Азії**

У країнах Азії, зокрема в Японії та Сінгапурі, інклюзивність інтегрується у корпоративну культуру через спеціальні тренінги та адаптаційні програми для працівників. В Японії уряд активно стимулює компанії до працевлаштування осіб з обмеженими можливостями через фінансові пільги. Наприклад, корпорація Toyota створила спеціальні адаптаційні програми, що сприяють працевлаштуванню людей з інвалідністю [50].

У Сінгапурі урядові та корпоративні ініціативи спрямовані на інтеграцію осіб похилого віку в ринок праці. Програма "SkillsFuture" підтримує безперервне навчання та перекваліфікацію працівників, що дозволяє залучати їх до сучасної економіки [51]. Водночас у Південній Кореї діють спеціальні квоти для осіб із соціально вразливих груп, що допомагає зменшити нерівність на ринку праці.

## **Висновки**

Інклюзивність є важливим фактором розвитку світової економіки та соціальної відповідальності бізнесу. Компанії та уряди різних країн активно працюють над створенням рівних можливостей для всіх працівників через інклюзивні ініціативи, адаптацію робочих місць, спеціальні програми навчання та працевлаштування. Досвід країн Європи, США та Азії демонструє, що інтеграція інклюзивних принципів сприяє підвищенню продуктивності, розвитку талановитих кадрів та зміцненню соціальної відповідальності бізнесу.

## **Бар'єри до впровадження інклюзивності**

Всупереч значному прогресу, існують певні перешкоди, що ускладнюють реалізацію інклюзивних ініціатив у компаніях.

Відсутність фінансових ресурсів для впровадження інклюзивних програм

Близько 30% компаній зазначають, що брак фінансування є основною причиною затримки впровадження інклюзивних ініціатив [52]. Важливим аспектом подолання цього бар'єру є розробка державних субсидій та грантових програм, які могли б підтримати бізнес у цьому напрямку. Наприклад, у Великій Британії діє програма "Access to Work", яка частково фінансує адаптацію робочих місць.

Нестача кваліфікованих спеціалістів

20% компаній стикаються з нестачею кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно реалізовувати інклюзивні проєкти [53]. Для вирішення цієї проблеми необхідно активізувати співпрацю між компаніями та освітніми закладами. У США, наприклад, діє програма "Inclusive Leadership Training", яка готує менеджерів для управління різноманітними командами.

Стереотипи та упередження серед керівників

25% керівників мають стереотипи та упередження щодо впровадження інклюзії в компанії [53]. Це свідчить про необхідність регулярних тренінгів і просвітницьких заходів, спрямованих на зміну мислення управлінців.

Корпорації, такі як Google та Facebook, впроваджують спеціальні програми навчання з питань упереджень у робочому середовищі.

### Недостатня підтримка з боку держави

Лише 15% компаній отримують активну підтримку держави у впровадженні інклюзивних ініціатив [54]. Для подолання цього бар'єру необхідно розробити чітку політику, яка б стимулювала бізнес до інтеграції принципів інклюзії. Наприклад, у Канаді діє закон "Accessible Canada Act", що зобов'язує компанії впроваджувати інклюзивні заходи.

### Висновки

Незважаючи на значний прогрес, існують численні бар'єри до ефективного впровадження інклюзії в бізнес-середовищі. Подолання фінансових, кадрових та соціальних перешкод потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, освітні ініціативи та зміну корпоративної культури.

## **2.2. Аналіз кейсів впливу відсутності інклюзивного підходу на соціальні та економічні показники ефективності компаній**

Інклюзивність є важливим фактором розвитку бізнесу, що безпосередньо впливає на соціальні та економічні показники компаній. Відсутність інклюзивного підходу може спричинити негативні наслідки, включаючи зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, погіршення корпоративної репутації та втрату конкурентних переваг. За даними дослідження McKinsey & Company, компанії з низьким рівнем різноманітності на 36% частіше стикаються з фінансовими труднощами порівняно з більш інклюзивними організаціями [10].

### **Вплив на корпоративну культуру та ефективність працівників**

Компанії, що не впроваджують інклюзивні практики, стикаються з проблемами у формуванні ефективних робочих команд. Недостатня представленість різних соціальних груп у керівних структурах може призвести до обмеження креативності та інноваційного потенціалу співробітників. Дослідження Harvard Business Review показує, що різноманітні команди приймають більш зважені рішення на 87% швидше, ніж однорідні колективи [55].

Відсутність інклюзивної корпоративної культури також впливає на залученість працівників. Згідно з опитуванням Gallup, рівень залученості співробітників у компаніях без інклюзивних програм на 30% нижчий, ніж у підприємствах, що

активно працюють над створенням рівних можливостей [56]. Це, у свою чергу, негативно позначається на продуктивності та лояльності персоналу.

### **Фінансові втрати та репутаційні ризики**

Компанії, які ігнорують принципи інклюзивності, ризикують втратити значну частину клієнтської бази. Дослідження Deloitte вказує, що 80% споживачів віддають перевагу брендам, які підтримують соціальні ініціативи та демонструють відповідальне ставлення до питань різноманіття та інклюзії [30].

Крім того, відсутність інклюзивності впливає на ринок праці. Дослідження World Economic Forum підтверджує, що компанії, які не забезпечують рівні умови для всіх працівників, стикаються з вищою плинністю кадрів. Це тягне за собою додаткові витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників [16].

### **Соціальні наслідки та вплив на ринок праці**

Відсутність інклюзивних програм негативно позначається не лише на фінансових показниках компаній, а й на загальному соціальному кліматі. Наприклад, у США судові позови щодо дискримінації на робочому місці щорічно обходяться компаніям у мільярди доларів.

Країни, які законодавчо зобов'язують компанії впроваджувати політики рівності, мають вищі показники економічного зростання. Наприклад, у Швеції введення обов'язкових програм гендерної рівності сприяло підвищенню ВВП на 5% упродовж десятиліття. Це підтверджує, що відсутність інклюзії негативно позначається не лише на окремих підприємствах, а й на економічній стабільності держав.

Аналіз кейсів доводить, що відсутність інклюзивного підходу має серйозні наслідки для компаній, включаючи зниження продуктивності, фінансові втрати, погіршення репутації та підвищення рівня плинності кадрів. У сучасному бізнес-середовищі ігнорування інклюзивності може коштувати компаніям значних економічних і соціальних втрат. Це підтверджує необхідність впровадження системних змін у корпоративну політику та бізнес-стратегію для забезпечення стійкого розвитку.

### **Справа Машкевичів: Відсутність української розкладки та наслідки для бізнесу**

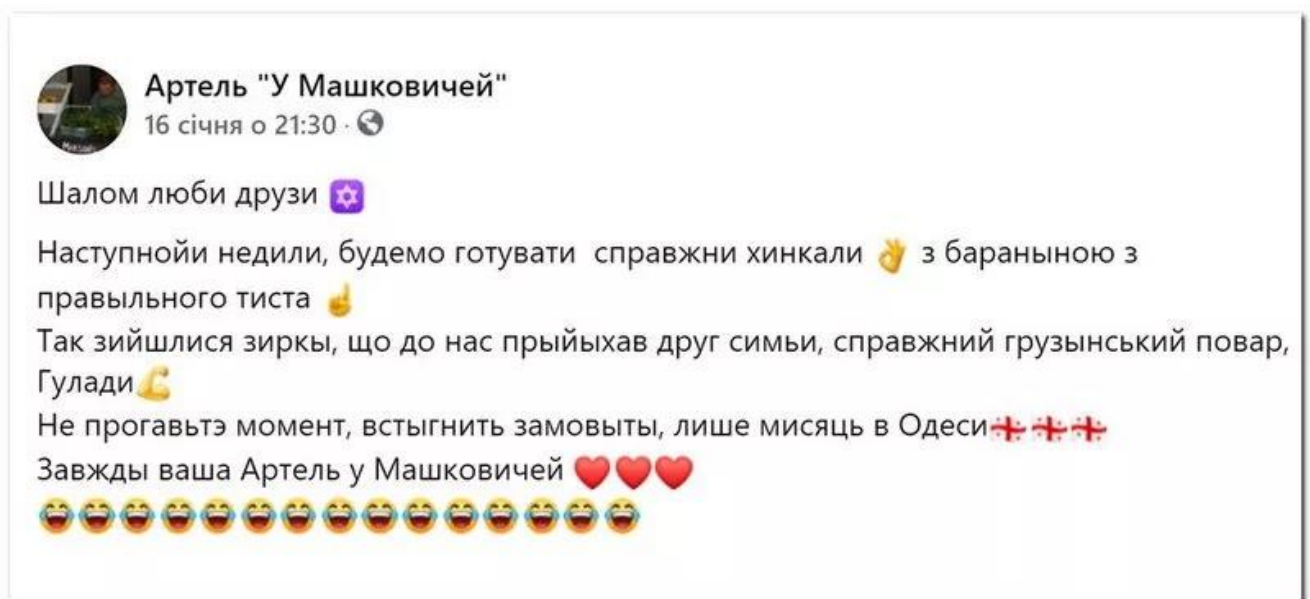
#### **1. Опис бізнесу**

Доставка єврейської кухні "У Машкевичів" працювала у сфері громадського харчування, пропонуючи клієнтам традиційні страви єврейської кухні. Заклад отримувач позитивні відгуки за якість їжі, але не мав широкої популярності в масштабах країни. Точні фінансові показники компанії не оприлюднено, однак до мовного скандалу заклад функціонував стабільно та мав свою лояльну клієнтську базу.

## 2. Суть конфлікту

Конфлікт розпочався 16 січня 2021 року, коли в Україні набрали чинності норми закону про обов'язкове обслуговування державною мовою [57]. Власники закладу опублікували рекламний допис, написаний українською мовою, але з використанням російських літер. Це викликало негативну реакцію серед користувачів соціальних мереж, які сприйняли публікацію як зневагу до української мови та законодавства. У відповідь на критику власниця закладу Ірина Машкевич заявила, що не побачила у своєму дописі жодного порушення, пояснивши його тим, що не мала української розкладки на клавіатурі телефону.

Однак користувачі соцмереж не сприйняли це виправдання, і ситуація швидко набула розголосу. Заклад почав отримувати масові негативні відгуки, а власники навіть стикнулися з погрозами. У результаті заклад спочатку тимчасово припинив роботу, але через загострення конфлікту остаточно припинив діяльність.



(Рисунок 4. Знімок екрану з соціальної мережі Facebook. Джерело URL:

<https://dumskaya.net/news/nichemu-ne-nauchilis-v-odesskom-obshchepite-poiz-135027>)

### 3. Порухення принципів інклюзивного управління

Головне порушення полягало у нехтуванні принципами мовної інклюзивності та чутливості до соціокультурного контексту. Згідно з принципами інклюзивного управління, бізнес повинен враховувати інтереси усіх груп суспільства та відповідати законодавчим вимогам щодо обслуговування клієнтів. Заклад порушив такі аспекти:

- Недотримання мовної політики: закон вимагає використання державної мови в обслуговуванні клієнтів, а використання російських літер у дописі могло бути сприйнято як свідомий спротив.
- Відсутність комунікаційної гнучкості: замість того, щоб оперативно виправити ситуацію та вибачитися перед клієнтами, власниця зайняла оборонну позицію, що тільки погіршило кризу.
- Нехтування суспільними очікуваннями: у період війни та посилення національної самоідентифікації українці стали більш чутливими до питань мови, ігнорування цього аспекту виявилось фатальним для закладу.

### 4. Наслідки для бізнесу

Відсутність належного реагування на кризову ситуацію призвела до серйозних наслідків:

- Закриття бізнесу: через суспільний тиск власниця закладу спочатку тимчасово призупинила роботу, а згодом вирішила повністю припинити діяльність.
- Репутаційні втрати: негативний розголос у соцмережах поширився не лише серед потенційних клієнтів, а й у медіапросторі, що зробило відновлення роботи практично неможливим.
- Фінансові збитки: хоча точних цифр немає, припинення роботи означає втрату всіх інвестицій у розвиток бізнесу та прибутків від діяльності.

### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

Щоб уникнути подібних кризових ситуацій у майбутньому, бізнесу слід:

- Дотримуватися законодавчих норм: перед запуском маркетингових кампаній варто враховувати всі юридичні аспекти, зокрема ті, що стосуються мовного законодавства.
- Мати чітку комунікаційну стратегію: у разі виникнення негативної реакції важливо швидко реагувати, визнавати помилки та комунікувати з аудиторією у конструктивний спосіб.
- Враховувати суспільні настрої: бізнес має бути чутливим до змін у суспільстві, зокрема у контексті мовного питання, національної ідентичності та культурних особливостей клієнтів.
- Забезпечити інструменти для дотримання мовних вимог: якщо власник не має можливості писати українською, слід встановити відповідну клавіатуру або користуватися сервісами перекладу.

## **Справа Yaro: Невдалий жарт і репутаційна криза бренду**

### 1. Опис бізнесу

Yaro — український бренд, що спеціалізується на виробництві натуральних солодоців та комплексів здорового харчування. Завдяки популяризації здорового способу життя продукція Yaro займала значну нішу на ринку, співпрацюючи з великими торговельними мережами та сервісами доставки. До скандалу бренд мав хороші позиції в сегменті корисних перекусів і користувався довірою споживачів, що відображалось у стабільних продажах та широкій представленості у ритейлі.

### 2. Суть конфлікту

Скандал навколо бренду Yaro розпочався 11 жовтня, коли власниця компанії Юлія Прівалова опублікувала світлину в Instagram разом із анекдотом. Жарт був сприйнятий частиною суспільства як недоречний, що спричинило хвилю обурення серед клієнтів та партнерів. Незважаючи на те, що бренд позиціонував себе як соціально відповідальний, ця публікація викликала широкий резонанс у соцмережах, включаючи бойкот продукції.



(Рисунок 5. Знімок екрану з соціальної мережі Facebook Джерело URL: <https://netpeak.net/uk/blog/zashkvari-roku-chogo-koshtuyut-skandali-v-yaki-potrplyayut-ukrains-ki-brendi-ta-blogeri>)

Згодом Юлія Прівалова перепросила, супроводивши своє звернення фотографією з великим прапором України та пояснивши свою позицію. Однак це не змогло заспокоїти громадськість, а ефект "скасування" призвів до масового вилучення продукції бренду з продажу.

### 3. Порухення принципів інклюзивного управління

У цьому випадку порушення стосувалися принципів етичної комунікації, відповідальності бренду перед суспільством та врахування суспільних настроїв:

- Неврахування чутливості аудиторії: В умовах воєнного стану в Україні питання національної ідентичності, патріотизму та суспільних цінностей стали надзвичайно важливими. Невдалих жарт міг бути сприйнятий як неповага до суспільних настроїв.
- Відсутність кризового менеджменту: Бренд не мав підготовленої стратегії швидкого реагування на скандали в соцмережах, що призвело до запізнолі комунікації з клієнтами та партнерами.

- Підрив довіри споживачів: Компанії, що позиціонують себе як соціально відповідальні, мають бути особливо уважними до своїх публічних заяв, оскільки суспільство очікує від них етичної поведінки.

#### 4. Наслідки для бізнесу

Ситуація довела, що невдалий жарт може мати серйозні фінансові та репутаційні наслідки:

- Втрата ключових партнерів: Від продажу продукції Yago відмовилися такі великі мережі, як Rocket, Glovo, Rozetka, Сільпо, Ашан, Алло, Епіцентр, Winestore та Idealist.
- Падіння продажів: Відсутність продукції в основних точках збуту призвела до різкого скорочення доходів компанії, що може загрожувати її подальшому існуванню.
- Репутаційні збитки: Навіть після офіційних вибачень бренд не зміг відновити довіру споживачів та партнерів, що значно ускладнило повернення на ринок.

#### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

Щоб уникнути подібних криз, брендам необхідно:

- Дотримуватися етичної комунікації: Перед публікацією будь-якого контенту варто ретельно оцінювати його можливі наслідки та реакцію аудиторії.
- Мати кризову стратегію: Бізнесу слід розробити алгоритм дій у разі репутаційних скандалів, зокрема, чітку та швидку комунікацію з клієнтами та партнерами.
- Проводити тренінги для співробітників: Працівники компанії, зокрема топменеджмент, мають проходити навчання з питань комунікації, соціальної відповідальності та управління репутаційними ризиками.
- Реагувати негайно та відповідально: Вибачення має бути швидким, щирим і супроводжуватися реальними діями, які демонструють виправлення ситуації, а не просто інформаційною кампанією.

**Справа Yakaboo: Сексистські висловлювання та наслідки для бізнесу**

## 1. Опис бізнесу

Yakaboo — найбільший український онлайн-магазин книг, що пропонує широкий вибір літератури та є ключовим гравцем на ринку книжкової торгівлі. Платформа була популярною серед українських читачів, мала великий асортимент видань і співпрацювала з провідними українськими та міжнародними видавництвами. До скандалу Yakaboo займала сильні позиції, проте вже мала досвід негативного резонансу, зокрема у 2019 році через продаж російських книг.

## 2. Суть конфлікту

Під час заходу "Українська книга: після війни, геть від Москви" генеральний директор Yakaboo Іван Богдан зробив сексистське висловлювання, заявивши, що більшість покупців книгарні — жінки, які витрачають гроші, зароблені чоловіками. Це викликало хвилю обурення у соцмережах, особливо у Twitter та Facebook, де користувачі закликали до бойкоту компанії.



(Рисунок 6. Знімок екрану з соціальної мережі Twitter. Джерело URL: <https://netpeak.net/uk/blog/zashkviri-roku-chogo-koshtuyut-skandali-v-yaki-potraplyayut-ukrains-ki-brendi-ta-blogeri>)

Висловлювання керівника швидко поширилося, спричинивши масштабний негативний резонанс серед клієнтів та книжкової спільноти. Компанію звинуватили у відсутності гендерної рівності та неприпустимих стереотипах. У відповідь на кризу генеральний директор Yakaboo Іван Богдан подав у відставку, а компанія офіційно вибачилася за його слова.

## 3. Порушення принципів інклюзивного управління

Основні порушення, які стали каталізатором кризи:

- Недотримання принципу гендерної рівності: Коментар керівника містив стереотипне припущення про фінансову залежність жінок, що суперечить сучасним нормам гендерної рівності у бізнесі.
- Відсутність усвідомлення репутаційних ризиків: Топменеджмент має розуміти, що висловлювання на публічних заходах можуть мати серйозні наслідки для компанії.
- Неєфективний кризовий менеджмент: Хоча компанія швидко вибачилася та звільнила керівника, це не змогло миттєво зупинити бойкот і хвилю негативних відгуків.

#### 4. Наслідки для бізнесу

- Втрата довіри клієнтів: Заклики до бойкоту магазину поширилися у соцмережах, і багато користувачів заявили про намір більше не купувати книги у Yakaboo.
- Репутаційні збитки: Скандал посилив попередні репутаційні проблеми компанії, зокрема ті, що були пов'язані з продажем російських книг у 2019 році.
- Фінансові втрати: Хоча офіційних даних про зниження продажів немає, громадська недовіра до бренду могла призвести до значного зменшення доходів.
- Кадрові зміни: Відставка генерального директора стала вимушеним заходом для зменшення напруги, але компанія залишилася під тиском суспільної думки.

#### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

Щоб запобігти подібним кризам у майбутньому, компаніям необхідно:

- Проводити тренінги з корпоративної етики та інклюзивності: Навчання топменеджменту принципам рівності та чутливості до суспільних питань може запобігти подібним кризам.
- Запровадити механізми контролю публічних комунікацій: Керівники компаній мають отримувати чіткі рекомендації щодо висловлювань на публічних заходах.

- Мати готовий антикризовий план: Оперативна реакція на скандал має супроводжуватися не лише вибаченнями, а й реальними кроками з відновлення довіри споживачів.
- Враховувати попередній досвід: Оскільки компанія вже стикалася з репутаційними проблемами, потрібно було врахувати цей фактор у стратегії комунікації.

У сучасному глобалізованому світі питання інклюзивності та корпоративної відповідальності набувають дедалі більшого значення. Великі міжнародні компанії, які працюють у різних країнах та культурах, часто стикаються з викликами, пов'язаними з різноманіттям суспільних норм, етичних стандартів і соціальних очікувань.

Незважаючи на значні зусилля, спрямовані на формування інклюзивного середовища, навіть відомі бренди можуть потрапити у кризові ситуації через дискримінацію, упередження або комунікаційні помилки.

Далі розглядаються кейси міжнародних компаній, які зіткнулися з серйозними репутаційними проблемами через відсутність або неправильне впровадження інклюзивного підходу. Вони демонструють, як помилки у маркетингових стратегіях, висловлювання топменеджерів або неетична поведінка співробітників можуть викликати суспільне обурення, масові бойкоти та значні фінансові втрати. Ці приклади дозволяють проаналізувати основні причини криз, їхній вплив на компанії та ринок, а також ефективність заходів, вжитих для подолання негативних наслідків.

Кожен кейс є унікальним, однак усі вони містять спільні риси: неврахування соціальних контекстів, недостатня увага до корпоративної відповідальності та відсутність чіткої стратегії реагування на кризи. Дослідження цих випадків допоможе зрозуміти важливість інклюзивного підходу та механізми його ефективного впровадження.

## **Справа H&M: Расистська реклама та репутаційні наслідки**

### **1. Опис бізнесу**

H&M — один із найбільших світових брендів у сфері масового виробництва одягу, що працює у понад 70 країнах. Компанія є лідером у сфері fast fashion, пропонуючи доступний та стильний одяг для різних сегментів ринку. До скандалу бренд мав сильні позиції, зокрема у США та Європі, проте вже стикався з критикою через питання екологічності та етичності виробництва.

### **2. Суть конфлікту**

Скандал розпочався після випуску рекламної кампанії дитячої колекції H&M, у якій чорношкірий хлопчик був зображений у балахоні з написом "Найкрутіше мавпеня в джунглях". Це викликало негативну реакцію у соцмережах та ЗМІ, оскільки будь-яке порівняння темношкірих людей з мавпами традиційно вважається расистським.

Реклама отримала різку критику за відсутність культурної чутливості та расову недбалість. Відомі особистості, включаючи музиканта The Weeknd, який раніше співпрацював з H&M, заявили про припинення партнерства з брендом. Кампанія бойкоту поширилася у соцмережах, закликаючи споживачів відмовитися від покупок у H&M.

### 3. Порушення принципів інклюзивного управління

- Недотримання принципів культурної чутливості: Відсутність обізнаності щодо історичного контексту расових образ виявила недбалість у розробці рекламної кампанії.
- Неefективний кризовий менеджмент: Хоча компанія вибачилася наступного дня після скандалу, їх заява не містила згадки про відповідальність керівництва, що викликало ще більше невдоволення.
- Втрата довіри партнерів: Відомі зірки та впливові особи публічно розірвали співпрацю з H&M, що негативно вплинуло на бренд.

### 4. Наслідки для бізнесу

- Фінансові втрати: Хоча точні цифри не оприлюднені, бойкот і зниження продажів у ключових регіонах могли вплинути на доходи компанії.
- Репутаційний удар: Компанію стали сприймати як бренд, що недостатньо враховує соціальні та культурні аспекти у своїй діяльності.
- Закриття магазинів у деяких країнах: У Південній Африці протести проти H&M призвели до тимчасового закриття кількох магазинів після фізичних нападів на вітрини.

### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

- Запровадження інклюзивних стандартів: Брендам слід мати спеціалізовані комітети або консультантів, які б перевіряли рекламні кампанії на предмет культурної чутливості.

- Оперативний та відповідальний кризовий менеджмент: Комунікація має бути швидкою, прозорою та включати конкретні дії щодо запобігання подібним випадкам у майбутньому.
- Розширення навчальних програм для персоналу: Навчання співробітників щодо соціальних аспектів та чутливих тем допоможе уникнути репутаційних криз.

## **Справа Gillette: Реклама, що розділила аудиторію**

### 1. Опис бізнесу

Gillette — глобальний бренд, що належить корпорації Procter & Gamble та спеціалізується на виробництві бритв та засобів для гоління. Протягом десятиліть компанія асоціювалася з маскуліністю та традиційними уявленнями про чоловічу гігієну. До рекламної кампанії, пов'язаної з рухом #MeToo, бренд мав стабільні позиції на ринку та високу лояльність серед чоловічої аудиторії.

### 2. Суть конфлікту

У 2019 році Gillette випустила рекламний ролик "We Believe: The Best Men Can Be", що переосмислює їхній знаменитий слоган "Найкраще, що може мати чоловік", замінивши його на "Найкраще, ким може стати чоловік". У рекламі піднімалися питання булінгу, токсичної маскулінності та відповідальності чоловіків у суспільстві, що безпосередньо стосувалося руху #MeToo.

Ролик викликав змішану реакцію. За 48 годин відео переглянули понад 2 мільйони разів, а зараз його перегляди перевищують 33 мільйони. Водночас воно отримало понад 1,5 мільйона негативних оцінок, а коментарі до відео були переважно критичними. Частина глядачів вважала рекламу соціально відповідальною, але багато користувачів сприйняли її як напад на чоловіків і феміністичну пропаганду.

### 3. Порушення принципів інклюзивного управління

- Розрив із традиційною аудиторією: Бренд, орієнтований переважно на чоловічий ринок, несподівано взяв участь у політичній та соціальній дискусії, не враховуючи реакцію своєї основної аудиторії.
- Комунікаційний розрив: Хоча намір реклами був позитивним, компанія не підготувала діалогу з клієнтами та не врахувала можливий негативний вплив на споживчі звички.

- Політизація бренду: Споживачі очікують від Gillette якісної продукції, а не соціальних меседжів, що може пояснити негативну реакцію великої частини аудиторії.

#### 4. Наслідки для бізнесу

- Зниження продажів: У перші місяці після виходу реклами Procter & Gamble зафіксувала зменшення прибутку Gillette, хоча компанія офіційно не підтверджувала зв'язок між цими двома подіями.
- Розширення цільової аудиторії: Попри негативну реакцію частини споживачів, Gillette отримала підтримку з боку прихильників соціальної відповідальності та сучасних уявлень про гендерну рівність.
- Тривалий вплив на бренд: Через кілька років після скандалу компанія частково відійшла від соціальних меседжів, фокусуючись на традиційних маркетингових підходах.

#### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

- Ретельний аналіз цільової аудиторії: Перед запуском соціально чутливих кампаній необхідно тестувати реакцію споживачів, щоб уникнути різкого падіння лояльності.
- Визначення меж соціальної відповідальності бренду: Компаніям важливо розуміти, чи готова їхня аудиторія сприймати політично та соціально заряджені повідомлення.
- Ефективна комунікація: Після запуску реклами необхідно чітко пояснювати її меседж, щоб запобігти дезінформації та зниженню довіри до бренду.

### **Справа Sephora: Расизм у магазині та корпоративна відповідь**

#### 1. Опис бізнесу

Sephora — глобальна мережа косметичних магазинів, що належить французькому холдингу LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy). Бренд позиціонує себе як сучасний, інклюзивний та орієнтований на різноманітну аудиторію. Sephora має понад 2 600 магазинів у 35 країнах, а її продукція охоплює широкий спектр косметичних засобів від провідних світових брендів.

#### 2. Суть конфлікту

У квітні 2019 року в одному з магазинів Sephora у Каліфорнії співробітники запідозрили темношкіру відвідувачку в крадіжці продукції та викликали поліцію. Відвідувачкою виявилася відома соул-співачка Солана Імані Роу, більш відома під псевдонімом SZA. Вона розповіла про інцидент у Twitter, звинувативши компанію у расизмі, що викликало хвилю обурення серед її шанувальників.

Після публікації SZA соціальні мережі вибухнули критикою на адресу Sephora, звинувачуючи компанію у дискримінації та упередженому ставленні до темношкірих клієнтів. Бренд, який раніше активно підтримував принципи різноманітності та інклюзивності, опинився у центрі гучного скандалу.

### 3. Порушення принципів інклюзивного управління

- Недотримання антидискримінаційної політики: Інцидент показав, що співробітники не були належним чином навчені працювати з клієнтами різного походження.
- Ризики репутаційного менеджменту: Компанія не встигла швидко відреагувати на ситуацію, що посилювало хвилю негативних коментарів у соціальних мережах.
- Недостатня підготовка персоналу: Відсутність корпоративної культури толерантності серед працівників магазину призвела до конфлікту, який завдав значної шкоди іміджу компанії.

### 4. Наслідки для бізнесу

- Масова критика у соцмережах: Після публікації SZA Twitter та Instagram заповнилися негативними відгуками про Sephora, а деякі клієнти закликали бойкотувати бренд.
- Вимушене закриття магазинів: У червні 2019 року Sephora закрила всі свої магазини у США на годину для проведення тренінгів на тему толерантності, що спричинило тимчасові фінансові втрати.
- Ризики для бренду: Подібні скандали підривають довіру до компанії, особливо серед клієнтів, які цінують інклюзивність та рівність.

### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

- Регулярне навчання персоналу: Проведення тренінгів з антидискримінаційної політики має бути постійною практикою, а не реакцією на скандали.
- Чіткий механізм реагування на конфлікти: Компанії слід мати план швидкої реакції на скандальні ситуації, щоб мінімізувати репутаційні ризики.
- Контроль корпоративної культури: Бізнеси, які позиціонують себе як інклюзивні, повинні відповідати цим стандартам у щоденній діяльності.

Справа Nосібé: Расистські твіти директора з маркетингу та наслідки для компанії

### 1. Опис бізнесу

Nосібé — одна з провідних косметичних мереж Франції, яка спеціалізується на продажі парфумерії, засобів догляду за шкірою та декоративної косметики. Компанія має понад 600 магазинів у Франції та вважається сильним гравцем у сфері ритейлу краси, конкуруючи з такими брендами, як Sephora та Marionnaud.

### 2. Суть конфлікту

У лютому 2019 року директор з маркетингу Nосібé Алан Бізель опублікував у Twitter расистські та ісламофобні твіти після повідомлення про відставку коміка Яссіна Белатара з каналу LCI. Його коментарі викликали негативну реакцію в соціальних мережах, що швидко переросло у заклики до бойкоту Nосібé.

Твіти були видалені через короткий час, але скандал уже набув широкого розголосу, оскільки споживачі почали асоціювати бренд із нетерпимістю. Користувачі Twitter масово висловлювали обурення та звинувачували компанію в тому, що вона не контролює поведінку своїх топ-менеджерів.

### 3. Порухення принципів інклюзивного управління

- Недотримання принципу соціальної відповідальності: Топ-менеджери компанії мають відповідати її цінностям, і їхні публічні заяви повинні бути узгоджені з політикою бренду.
- Відсутність кризового комунікаційного плану: Початкове виправдання компанії, що "Алан Бізель висловив власну позицію", лише підсилило негативну реакцію громадськості.

- Недостатній контроль за репутацією: У сучасному цифровому середовищі будь-які коментарі керівників компаній можуть впливати на довіру споживачів та їхню готовність підтримувати бренд.

#### 4. Наслідки для бізнесу

- Заклики до бойкоту: В інтернеті поширилися хештеги з вимогою бойкотувати Nesibé, що вплинуло на сприйняття бренду.
- Відсторонення Алана Бізеля: Компанія була змушена усунути його з посади, що, ймовірно, стало спробою мінімізувати негативні наслідки.
- Репутаційні збитки: Nesibé довелося докладати значних зусиль для відновлення іміджу компанії після цього інциденту.

#### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

- Запровадження політики соціальної відповідальності для співробітників: Топменеджери компаній повинні мати чіткі інструкції щодо публічної комунікації та уникати висловлювань, які можуть негативно вплинути на бренд.
- Швидке реагування на кризові ситуації: У разі репутаційного скандалу компанія повинна негайно дистанціюватися від заяв співробітника та запроваджувати чіткі заходи для виправлення ситуації.
- Контроль публічної поведінки топ-менеджменту: Великим корпораціям слід моніторити активність своїх керівників у соцмережах, щоб запобігти подібним скандалам.

### **Справа Starbucks: Расизм у закладі та глобальна репутаційна криза**

#### 1. Опис бізнесу

Starbucks — одна з найбільших мереж кав'ярень у світі, що налічує понад 35 000 закладів у більш ніж 80 країнах. Компанія асоціюється з якісною кавою, швидким сервісом та розвиненою корпоративною культурою. Starbucks завжди декларувала підтримку рівності, інклюзії та соціальної відповідальності. Проте у 2018 році один із її закладів у Філадельфії опинився у центрі гучного расового скандалу, що поставив під загрозу репутацію компанії.

#### 2. Суть конфлікту

Інцидент стався у квітні 2018 року, коли персонал одного з кафе у Філадельфії попросив двох темношкірих відвідувачів залишити приміщення, оскільки вони нічого не замовили. Відвідувачі відмовилися, пояснюючи, що чекають на знайомого. Співробітники викликали поліцію, яка затримала чоловіків та відвезла їх у відділок.

Ця подія могла б залишитися локальним непорозумінням, якби один із відвідувачів не зняв її на відео та не виклав у YouTube. Відео швидко стало вірусним, викликавши хвилю обурення у соцмережах. Компанію Starbucks звинуватили у расизмі, а у багатьох країнах почалися заклики до бойкоту її закладів. Масове висвітлення ситуації у ЗМІ ще більше посилює кризу.

### 3. Порушення принципів інклюзивного управління

- Дискримінація клієнтів за расовою ознакою: Незважаючи на офіційну політику рівності, персонал кафе поведився упереджено щодо темношкірих відвідувачів.
- Відсутність підготовки персоналу: Співробітники не були навчені правильно діяти у подібних ситуаціях, що призвело до надмірної реакції та виклику поліції.
- Репутаційний менеджмент: Starbucks, як компанія з сильною соціальною місією, опинилася у ситуації, коли дії її персоналу повністю суперечили корпоративним цінностям.

### 4. Наслідки для бізнесу

- Фінансові втрати: За офіційними даними, Starbucks витратила щонайменше 20 мільйонів доларів на антикризові заходи, включаючи тренінги для персоналу та закриття кафе на певний час.
- Закриття закладів: Мережа тимчасово припинила роботу 8 000 своїх кафе у США, щоб провести профілактичні тренінги для 175 000 співробітників.
- Репутаційний удар: Попри вибачення керівництва, ситуація залишила негативний слід у сприйнятті бренду, що вплинуло на його імідж у США та за кордоном.

### 5. Рекомендації щодо уникнення подібних ситуацій

- Постійне навчання персоналу: Компаніям необхідно регулярно проводити тренінги з питань різноманіття, рівності та інклюзивності.

- Швидке реагування: У подібних ситуаціях важливо миттєво визнавати помилки, а не чекати, поки суспільний тиск змусить реагувати.
- Внутрішній моніторинг політик: Бізнеси, що позиціонують себе як інклюзивні, повинні забезпечувати відповідність корпоративної культури реальним практикам.

Аналіз кейсів українських та міжнародних компаній дозволяє зробити важливі висновки про значення інклюзивного підходу у сучасному бізнесі. Незалежно від країни чи масштабу діяльності, нехтування принципами інклюзивності може призвести до серйозних наслідків, серед яких репутаційні втрати, фінансові збитки, зниження рівня довіри клієнтів та навіть бойкот продукції.

## **Справа "Юрія-фарм": Реклама препарату "Декасан" і штраф від АМКУ**

### 1. Опис бізнесу

ТОВ "Юрія-фарм" — українська фармацевтична компанія, яка спеціалізується на виробництві лікарських засобів, медичних виробів та інфузійних розчинів. Компанія є одним із провідних гравців на фармацевтичному ринку України, а її продукція широко представлена в аптеках та медичних закладах країни. До скандалу "Юрія-фарм" мала репутацію надійного виробника, однак у 2020 році вона опинилася у центрі антимонопольного розслідування через недобросовісну рекламу свого препарату "Декасан".

### 2. Суть конфлікту

У рекламному ролику, що транслювався на телеканалі "1+1", компанія "Юрія-фарм" заявляла, що препарат "Декасан" "діє на всі складні віруси, включаючи коронавіруси". Однак, як встановив Антимонопольний комітет України (АМКУ), ця інформація не мала наукового підтвердження і не відповідала даним Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) або Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ).

АМКУ визнав, що така реклама вводить в оману споживачів, оскільки не існує підтверджених клінічних досліджень, які б доводили ефективність "Декасану" у лікуванні чи профілактиці COVID-19. Крім того, компанія отримала конкурентну перевагу над іншими виробниками, які дотримувалися правил і не рекламували свої препарати як засоби проти коронавірусу.

За порушення законодавства "Юрія-фарм" було оштрафовано на 528 тисяч гривень, і їй було надано обов'язкові рекомендації утриматися від подібної реклами у майбутньому.

Чи дійсно споживачі були введені в оману?

Увагу АМКУ привернула цитата: "діє на всі складні віруси, включаючи коронавіруси". Декасан чинить антимікробну протигрибкову дію, концентрується на цитоплазматичній мембрані (ЦПМ) мікробної клітини і з'єднується з фосфатидними групами ліпідів мембрани, порушуючи проникність ЦПМ мікроорганізмів. Таким чином дійсно проявляє віруцидну дію на складні віруси, до яких відноситься коронавірус. Разом з тим ВООЗ напередодні заявляє, що ліків від коронавірусної хвороби немає, що теж вірно. Тобто декаметоксин дійсно чинить віруцидну дію на вірус, але вірус це причина хвороби, а не хвороба. Декаметоксин не проникає в середину клітини щоб вилікувати її від інфікування і компанія ніколи про це не заявляла. Тож порівняння не релевантних даних привело до репутаційної кризи. Разом з тим, площина визначення достовірності інформації лежить за межами компетенції пересічного споживача, тож АМКУ визнав, що така комунікація може вводити в оману.

### 3. Порушення принципів інклюзивного управління

- Маніпулювання суспільними страхами: Використання теми пандемії для просування продукції без належного наукового підтвердження є прикладом недобросовісної ринкової поведінки.
- Підрив довіри до фармацевтичного бізнесу: Подібні випадки підривають довіру споживачів до всієї фармацевтичної галузі, що може мати довгострокові наслідки для ринку.

### 4. Наслідки для бізнесу

- Фінансові санкції: Штраф у розмірі 528 тисяч гривень став прямим наслідком порушення законодавства.
- Репутаційні втрати: Справа отримала значний медійний резонанс, що могло негативно вплинути на імідж компанії серед споживачів і партнерів. Для зменшення репутаційних втрат було проведено дослідження в Інституті Пастера (Франція) для підтвердження віруцидної дії Декасану саме на коронавірус. Дослідження *in vitro*, що було проведено на культурах клітин VeroE6, підтвердило, що декаметоксин у концентрації 0,2 мг/мл чинить виражену віруцидну дію по відношенню до вірусу SARS-CoV-2

(коронавірусу), який спричинює коронавірусну хворобу COVID-19, при тривалості експозиції в 60 секунд, що виражається у зниженні інфекційного титру вірусу. Проте результати дослідження з'явилися наприкінці 2021 року перед початком повномасштабного вторгнення тож публікація не привела до резонансу суспільства.

- Обмеження маркетингової діяльності: Компанія була змушена переглянути свої рекламні стратегії та утриматися від подібних заяв у майбутньому.

Серед проаналізованих кейсів найбільш поширеними проблемами були:

- Мовна дискримінація (Yaro, Yakaboo, "У Машкевичів"). Компанії, що не врахували мовну чутливість суспільства, стикнулися з масовою критикою та бойкотом.
- Гендерна нерівність та сексизм (Yakaboo, Gillette). Неправильні висловлювання або маркетингові кампанії, що не враховували сучасні підходи до рівності, викликали значний негативний резонанс.
- Расова дискримінація (Starbucks, Sephora, H&M, Nocibé). Випадки расової упередженості з боку співробітників або невдалої реклами стали причиною гучних скандалів.

У всіх цих випадках компанії стикнулися з суспільним тиском, втратили довіру споживачів та змушені були витратити значні ресурси на відновлення репутації.

Сучасні комунікаційні технології посилили швидкість поширення інформації, що зробило бізнес ще більш вразливим до кризових ситуацій. Скандали навколо Starbucks, Yakaboo та Yaro набули глобального розголосу завдяки соціальним мережам. Це підтверджує, що у цифрову епоху навіть локальна помилка може призвести до міжнародної кризи.

Бізнес має враховувати цю реальність і бути готовим до швидкої реакції у разі негативного резонансу. Компанії, що оперативно визнавали свої помилки та вживали заходів (Starbucks, Sephora), мали більше шансів відновити довіру, ніж ті, що спочатку виправдовувалися або ігнорували проблему (Nocibé, H&M).

Репутаційні скандали можуть мати довгострокові наслідки для компаній:

- Фінансові втрати: Starbucks витратила 20 мільйонів доларів на кризові тренінги, H&M втратила частину ринку, а Yakaboo та "У Машкевичів" взагалі припинили свою діяльність.
- Кадрові зміни: Деякі компанії звільнили топменеджерів після скандалів (Yakaboo, Nocibé), що стало необхідним кроком для відновлення довіри.
- Бойкот продукції: Відмова великих партнерів від співпраці (Yago, H&M, Starbucks) призвела до значного зменшення продажів.

#### 4. Стратегії для уникнення подібних криз

Щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому, компаніям необхідно:

- Впроваджувати інклюзивну корпоративну політику: Чіткі правила щодо рівності, різноманіття та етичної поведінки мають бути обов'язковими для всіх співробітників.
- Навчати персонал: Регулярні тренінги з питань толерантності та комунікації допоможуть запобігти дискримінаційним інцидентам.
- Контролювати комунікацію керівництва: Висловлювання топменеджерів мають відповідати корпоративним цінностям і не допускати суперечливих або дискримінаційних заяв.
- Швидко реагувати на кризи: У разі скандалу компанія має негайно визнавати помилки, вибачатися та демонструвати реальні зміни у політиці.

#### **Загальні висновки**

Інклюзивність — не просто тренд, а критично важлива стратегія для виживання та розвитку бізнесу. Усі проаналізовані кейси підтверджують, що компанії, які нехтують принципами рівності, рано чи пізно стикаються з кризами. Навпаки, бренди, що активно впроваджують соціальну відповідальність і враховують потреби різних груп суспільства, зміцнюють свою репутацію та підвищують лояльність клієнтів.

У сучасному бізнес-середовищі немає місця для дискримінації, стереотипів та неконтрольованих комунікацій. Запобігання кризам, пов'язаним із інклюзивністю, можливе лише за умови системного підходу, що включає освіту співробітників, прозорі політики та відповідальне керівництво.

Аналіз кейсів українських та міжнародних компаній доводить: бізнес, що прагне до успіху, має не лише відповідати сучасним соціальним стандартам, а й активно формувати культуру рівності та поваги у своїй діяльності.

### **2.3. Бар'єри та виклики інклюзивного управління в українських компаніях.**

Інклюзивне управління є важливим інструментом для створення рівних можливостей у бізнесі та забезпечення стійкого економічного зростання. Дослідження показують, що компанії, які впроваджують інклюзивні практики, мають вищий рівень залученості співробітників, кращі фінансові результати та вищу інноваційну спроможність [10]. Однак, попри ці очевидні переваги, український бізнес стикається з численними бар'єрами на шляху до повноцінного впровадження інклюзивного підходу.

Однією з основних проблем є недостатня поінформованість керівників та працівників щодо принципів інклюзивного управління. У багатьох компаніях існують застарілі уявлення про продуктивність і ефективність, що базуються на традиційних моделях управління, які не враховують розмаїття персоналу. Крім того, відсутність нормативно-правових стимулів для розвитку інклюзивних стратегій також стримує їхнє впровадження.

Серед інших ключових бар'єрів можна виділити економічні труднощі, які виникають під час адаптації робочого середовища для різних категорій працівників. Наприклад, інвестування в безбар'єрну інфраструктуру, програмне забезпечення для співробітників із вадами зору чи слуху або навчання керівників потребує фінансових ресурсів, які не всі компанії готові виділити.

Соціокультурні фактори також відіграють значну роль у стримуванні інклюзивних змін. В Україні все ще поширені гендерні, вікові та інші упередження, які впливають на прийняття управлінських рішень та формування кадрової політики [58]. Це створює труднощі у залученні представників різних соціальних груп до рівноправної участі в корпоративному житті.

Подолання цих викликів є критично важливим для сталого розвитку бізнесу. Інклюзивні компанії демонструють кращу репутацію, що сприяє залученню інвесторів та партнерів [59]. Крім того, такі компанії здатні ефективніше реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових викликів, що підвищує їхню конкурентоспроможність [60].

Таким чином, для успішного впровадження інклюзивного управління в Україні необхідно не лише долати організаційні та економічні бар'єри, але й змінювати

суспільне сприйняття інклюзії як важливої складової сталого розвитку бізнесу. Розробка ефективних державних політик, освітніх програм та корпоративних ініціатив сприятиме формуванню інклюзивного середовища, що в майбутньому принесе вигоди як бізнесу, так і суспільству загалом.

## 1. Організаційні бар'єри

- Опір змінам з боку керівництва та персоналу. Попри глобальні тенденції щодо впровадження інклюзивного управління, в українських компаніях часто спостерігається значний опір змінам як з боку керівництва, так і з боку працівників [10]. Це пояснюється глибоко вкоріненими традиційними моделями управління, що орієнтуються на чітку ієрархію та мінімальну варіативність у підходах до управління персоналом [29].
- Небажання змінювати традиційні моделі управління. Керівники, які десятиліттями використовували класичні методи управління, часто сприймають інклюзивні стратегії як зайву складність, що ускладнює процес прийняття рішень [11]. Відсутність розуміння прямих вигід інклюзивного підходу знижує мотивацію до змін, а також створює внутрішній спротив до нововведень.
- Брак внутрішньої мотивації до впровадження інклюзивних практик. У багатьох організаціях спостерігається відсутність ініціативності з боку співробітників щодо підтримки інклюзивних програм. Це зумовлено браком інформації про довгострокові переваги таких підходів та недостатньою обізнаністю про вплив інклюзії на продуктивність роботи [59]. Крім того, деякі працівники бояться змін, побоюючись втрати стабільності або появи додаткових вимог до їхньої роботи.
- Низький рівень інклюзивної корпоративної культури. Відсутність чітких внутрішніх політик щодо підтримки інклюзивності є ще одним серйозним бар'єром для її впровадження. Хоча багато міжнародних компаній впровадили стандартизовані механізми, які регулюють питання рівності та різноманітності, в українському бізнес-середовищі такі політики часто залишаються декларативними.
- Відсутність політик та стандартів, що регулюють інклюзію. Корпоративна культура формується не лише через заяви керівництва, але й через чітко прописані регламенти та правила. Без офіційно затверджених політик компаніям складно забезпечити дотримання інклюзивних принципів на практиці. Відсутність таких механізмів призводить до фрагментарного впровадження окремих ініціатив, які не мають довготривалого ефекту.
- Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту. Інклюзивність у компанії повинна підтримуватися на всіх рівнях, починаючи від керівників вищої ланки. Проте у багатьох українських організаціях топ-менеджмент не

приділяє достатньої уваги цьому питанню, оскільки вважає, що інклюзія не є пріоритетною для бізнес-цілей [27]. Відсутність лідерства в цьому питанні створює атмосферу байдужості, що гальмує зміни.

- Недостатня компетентність керівників. Розвиток інклюзивного управління потребує не лише політичної волі, а й відповідних знань та навичок у керівників. Недостатня обізнаність про принципи інклюзивного лідерства є ще одним важливим бар'єром на шляху до впровадження інклюзії [27].
- Брак розуміння принципів інклюзивного лідерства  
У багатьох керівників відсутній досвід роботи в інклюзивному середовищі, що призводить до нерозуміння його ключових переваг. Вони не володіють знаннями щодо методів створення комфортного робочого простору для різних соціальних груп та не усвідомлюють важливість врахування індивідуальних особливостей працівників [53].
- Відсутність відповідного навчання та програм розвитку  
Попри зростаючу кількість міжнародних тренінгових програм з інклюзивного лідерства, в Україні їхня доступність залишається обмеженою [55]. Відсутність таких навчальних програм у бізнес-школах та корпоративних навчальних ініціативах уповільнює процес розповсюдження інклюзивних практик серед керівників. У результаті це призводить до того, що компанії не мають необхідної бази для розбудови інклюзивного середовища.

## 2. Економічні бар'єри

- Обмежені фінансові ресурси. Фінансові витрати є одним із ключових бар'єрів на шляху до впровадження інклюзивного управління в українських компаніях. Багато підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, стикаються з труднощами у виділенні необхідних коштів для адаптації робочих місць, розробки інклюзивних програм та навчання персоналу [10].
- Високі початкові витрати на адаптацію робочих місць. Одна з головних фінансових проблем полягає у витратах на модифікацію офісних приміщень, впровадження спеціалізованого обладнання та адаптацію інформаційних систем для людей з обмеженими можливостями. Для багатьох компаній такі витрати здаються значним фінансовим навантаженням, що змушує їх відкладати впровадження інклюзивних практик [10].
- Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Ефективне інклюзивне управління потребує не лише адаптації фізичного середовища, а й формування відповідних компетенцій у співробітників. Навчальні

програми для керівників та працівників, які сприяють кращому розумінню принципів інклюзії, вимагають значних фінансових та часових ресурсів. Однак багато компаній не розглядають такі витрати як довгострокову інвестицію, що обмежує їхню готовність вкладати у розвиток інклюзивної корпоративної культури [10].

- Стереотип про «невигідність» інклюзивності. Інклюзивне управління часто розглядається через призму додаткових витрат, які не приносять очевидного фінансового ефекту. Відсутність короткострокових економічних вигід є однією з головних причин, чому бізнес не поспішає впроваджувати інклюзивні практики [61].
- Переконавання, що інклюзія – це додаткові витрати без прямого економічного ефекту. Багато керівників вважають, що витрати на адаптацію робочих місць та навчання персоналу не окупляться в короткостроковій перспективі. Вони фокусуються на негайних фінансових показниках, а не на довгострокових вигодах, таких як підвищення продуктивності персоналу, зменшення плинності кадрів та поліпшення репутації компанії [61].
- Брак аналітики та досліджень щодо рентабельності інклюзивних ініціатив. В Україні недостатньо економічних досліджень, які б демонстрували реальні переваги інклюзивного підходу для бізнесу. У той час як у світовій практиці вже існують численні дослідження, які доводять економічну доцільність таких стратегій, українські компанії не мають доступу до локалізованих даних, що посилює скептицизм щодо впровадження інклюзії [62].

### 3. Соціальні та культурні бар'єри

- Гендерні та вікові стереотипи. В Україні гендерні та вікові стереотипи залишаються серйозним бар'єром на шляху до створення інклюзивного середовища в компаніях. Жінки, літні працівники, люди з інвалідністю та представники ЛГБТК+ часто стикаються з дискримінацією при працевлаштуванні та в робочому середовищі [10].
- Дискримінація жінок, літніх працівників, людей з інвалідністю, представників ЛГБТК+. Попри значний прогрес у сфері рівності, жінки в Україні досі отримують нижчу заробітну плату порівняно з чоловіками, мають менший доступ до керівних посад та стикаються з труднощами у кар'єрному зростанні [63]. Літні працівники часто піддаються упередженому ставленню з боку роботодавців, які вважають їх менш ефективними та гнучкими до змін. Люди з інвалідністю також мають

обмежені можливості для працевлаштування через недостатню адаптацію робочих місць та низьку готовність бізнесу до їхньої інтеграції. Представники ЛГБТК+ сприймаються багатьма роботодавцями як небажані кандидати через особисті упередження або страх негативної реакції колективу [64].

- Укорінені уявлення про «типового працівника». Багато українських роботодавців досі дотримуються традиційного уявлення про «ідеального працівника» – це молода, здорова, гетеросексуальна людина, яка не має сімейних обов'язків, що можуть відволікати від роботи [61]. Це створює бар'єри для залучення різноманітних груп працівників, які не вписуються у цей стереотип, знижуючи рівень різноманітності в компаніях.
- Недостатня відкритість суспільства до різноманітності. Окрім корпоративного рівня, загальна суспільна культура також відіграє важливу роль у формуванні інклюзивного середовища. В Україні спостерігається недостатня підтримка інклюзивних ініціатив, що ускладнює їх широке впровадження.
- Відсутність широкої суспільної підтримки інклюзивних ініціатив. Хоча молодше покоління стає більш відкритим до різноманітності, загалом суспільство продовжує демонструвати високий рівень консерватизму. Багато ініціатив, спрямованих на підтримку гендерної рівності, прав людей з інвалідністю та ЛГБТК+ спільноти, часто стикаються з опором або байдужістю з боку громадськості [62]. Це уповільнює їхню реалізацію та знижує ефективність.
- Низька зацікавленість медіа та громадськості у темі. Українські ЗМІ рідко приділяють увагу питанням інклюзії, що сприяє недостатній обізнаності населення про переваги інклюзивного суспільства. Брак якісного контенту, що висвітлює успішні кейси та економічну вигоду інклюзивного управління, веде до низького рівня зацікавленості бізнесу та суспільства у впровадженні таких ініціатив [65].

#### 4. Законодавчі та регуляторні бар'єри

- Недостатня законодавча підтримка. Законодавче регулювання інклюзивності в Україні залишається на недостатньому рівні, що створює значні перешкоди для її реалізації в бізнес-середовищі. Попри наявність певних законодавчих ініціатив, їх виконання носить формальний характер, а відсутність ефективного контролю з боку держави знижує їхню ефективність [10].

- Формальний підхід до виконання вимог щодо інклюзивності. Багато українських підприємств сприймають вимоги щодо інклюзивності як формальність, виконання якої не є пріоритетом. Закони та нормативно-правові акти часто містять загальні формулювання, що дозволяє бізнесу уникати реальних змін у сфері рівноправного працевлаштування [53]. Це призводить до ситуації, коли компанії імітують дотримання інклюзивних принципів без фактичної імплементації відповідних заходів.
- Відсутність дієвого контролю за дотриманням норм. Державні органи, відповідальні за контроль за виконанням норм інклюзивного законодавства, часто обмежені у своїх можливостях. Відсутність ефективних механізмів моніторингу та санкцій дозволяє компаніям ухилятися від реального впровадження інклюзивних практик. Крім того, недосконала правова база ускладнює процес вирішення спорів, пов'язаних із дискримінацією у сфері праці.
- Складність імплементації державних програм. Попри підтримку з боку міжнародних організацій, зокрема ООН, в Україні існують суттєві труднощі у впровадженні державних програм, спрямованих на підвищення рівня інклюзивності в бізнесі. Основними проблемами залишаються бюрократичні перешкоди та відсутність ефективних механізмів стимулювання бізнесу [61].
- Бюрократичні труднощі. Процес отримання державної підтримки для інклюзивних проєктів часто ускладнюється складними адміністративними процедурами. Бізнес змушений витратити значні ресурси на підготовку документації та проходження численних етапів узгодження [61]. Це призводить до того, що багато компаній відмовляються від участі у таких ініціативах, що знижує ефективність реалізації державних програм.
- Відсутність ефективних механізмів підтримки бізнесу у сфері інклюзії. Попри те, що Україна декларує підтримку принципів сталого розвитку ООН, реальні механізми стимулювання бізнесу до впровадження інклюзивних практик залишаються слабо розвиненими. Наявні податкові пільги та грантові програми є недостатніми для забезпечення широкомасштабного впровадження інклюзивних політик. Крім того, відсутність доступних освітніх та інформаційних ресурсів щодо інклюзії ускладнює процес прийняття рішень керівниками компаній.

## 5. Технологічні бар'єри

- Обмежена доступність цифрових рішень. Одна з основних проблем у сфері інклюзивності в Україні пов'язана з недостатньою доступністю цифрових

рішень для людей з інвалідністю. Багато онлайн-платформ, мобільних додатків та програмного забезпечення не мають необхідних функцій, які дозволяють особам з порушеннями зору, слуху чи моторики повноцінно користуватися ними [66]. Наприклад, відсутність голосового керування, адаптованих шрифтів та можливостей змінювати контрастність створює бар'єри для людей із вадами зору.

- Відсутність інклюзивного дизайну у продуктах та послугах. Українські компанії рідко враховують принципи універсального дизайну при розробці своїх продуктів і послуг. Це особливо стосується веб-сайтів, мобільних додатків, а також публічних сервісів, які мають бути доступними для всіх категорій користувачів [66]. Низький рівень обізнаності про стандарти Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) серед українських розробників призводить до того, що більшість цифрових рішень не відповідають міжнародним вимогам доступності [67].
- Відсутність нормативного регулювання щодо обов'язкового впровадження інклюзивного дизайну у цифрових продуктах також уповільнює процес адаптації технологій [68]. Попри світові тенденції щодо розвитку інклюзивного IT-середовища, в Україні поки що бракує системного підходу до цього питання [65].

## Висновки до розділу 2

Організаційні бар'єри є ключовою перешкодою для впровадження інклюзивного управління в українських компаніях. Опір змінам, недостатня підтримка на рівні топ-менеджменту та низький рівень компетентності керівників у сфері інклюзивності значно уповільнюють цей процес. Для подолання цих викликів необхідно розвивати корпоративну культуру, запроваджувати навчальні програми для керівників та забезпечувати підтримку з боку топ-менеджменту. Тільки комплексний підхід дозволить українським компаніям інтегрувати інклюзивні принципи та досягти їхньої ефективної реалізації.

Економічні бар'єри залишаються серйозним викликом для українських компаній у процесі впровадження інклюзивного управління. Високі початкові витрати, відсутність фінансових стимулів та поширені стереотипи про невігідність інклюзії перешкоджають розвитку цієї практики. Для подолання цих бар'єрів необхідно формувати нові механізми фінансової підтримки для бізнесу, проводити ґрунтовні дослідження економічних вигід інклюзії та активно поширювати позитивні кейси успішних компаній, які вже впровадили інклюзивні стратегії.

Законодавчі та регуляторні бар'єри є одними з основних викликів для впровадження інклюзивного управління в Україні. Відсутність реального

контролю за дотриманням норм, складність імплементації державних програм та бюрократичні труднощі значно ускладнюють цей процес. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, посилити контроль за виконанням інклюзивних ініціатив та розробити ефективні механізми підтримки бізнесу на шляху до сталого розвитку.

Технологічні бар'єри суттєво обмежують можливості людей з інвалідністю та інших вразливих груп населення користуватися цифровими послугами. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати міжнародні стандарти доступності, стимулювати компанії розробляти інклюзивні продукти та створювати нормативно-правову базу, яка зобов'язуватиме бізнес дотримуватися принципів універсального дизайну.

Подолання бар'єрів інклюзивного управління можливе завдяки комплексному підходу, що включає державну підтримку, ініціативи бізнесу та зміни у корпоративній культурі. Держава відіграє ключову роль, створюючи законодавчу базу, що стимулює компанії до запровадження інклюзивних практик. Наприклад, податкові пільги, грантові програми та державні освітні ініціативи можуть суттєво підвищити рівень впровадження інклюзивності.

Бізнес також активно реагує на виклики, впроваджуючи власні ініціативи. Зокрема, компанії починають адаптувати робочі місця, розробляти інклюзивні корпоративні політики та інвестувати у навчання співробітників. Такі зміни сприяють зростанню продуктивності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню репутації бренду.

Зміни у корпоративній культурі передбачають впровадження політик рівності, прозорого підходу до відбору та просування персоналу, а також навчання керівників щодо принципів інклюзивного лідерства. Підприємства, що інтегрують ці принципи, отримують конкурентні переваги та підвищують лояльність співробітників.

В Україні та світі вже є приклади компаній, які успішно долають бар'єри на шляху до інклюзивного управління. Наприклад, міжнародна корпорація Microsoft активно впроваджує політику цифрової доступності, адаптуючи свої продукти для людей з інвалідністю. Це не лише сприяє розширенню клієнтської бази, але й зміцнює корпоративний імідж компанії.

Українська компанія SoftServe реалізувала внутрішні програми для підтримки жінок у технологічному секторі та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Як результат, рівень залученості співробітників у компанії зріс, а її рейтинги на ринку праці покращилися.

Також варто відзначити ініціативу компанії Нової Пошти, яка адаптує робочі місця для людей з інвалідністю та впроваджує програми навчання для своїх працівників. Це дозволило не лише розширити кадровий потенціал компанії, але й покращити рівень клієнтського сервісу.

Таким чином, успішне подолання бар'єрів інклюзивного управління можливе лише за умови комплексного підходу, що включає державну підтримку, ініціативи бізнесу та зміни у корпоративній культурі. Досвід компаній, які вже зробили кроки в цьому напрямку, демонструє, що інклюзивність не лише етична, а й економічно вигідна стратегія.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ ЮРІЯ-ФАРМ**

ЮРІЯ-ФАРМ — українська фармацевтична група компаній, що активно розширює свою присутність на міжнародному ринку. Компанія реінвестує 90% прибутку, прагнучи досягати щорічного приросту на 20%, а також випускає понад 20 нових препаратів щороку. Портфель продукції налічує понад 600 реєстраційних свідоцтв, а діяльність поширюється на 41 країну світу, де частка експорту становить 25% [263].

**Місія** ЮРІЯ-ФАРМ полягає у створенні унікальних рішень для оздоровлення та лікування людей у всьому світі. Компанія прагне розробляти інноваційні лікарські препарати, медичні вироби та технології, що зберігають життя, зменшують біль, прискорюють одужання та мінімізують ознаки старіння [264].

**Візія.** ЮРІЯ-ФАРМ прагне стати спеціалізованою біофармацевтичною корпорацією, яка змінює стиль ведення фармацевтичного бізнесу, впроваджуючи передові методи лікування та оздоровлення людей у всьому світі. Головним орієнтиром є підвищення ефективності та безпеки медичних рішень через інноваційні технології [264].

**Цінності.** ЮРІЯ-ФАРМ дотримується ряду цінностей, які є ключовими для її розвитку та стратегії. У цьому аналізі оцінюється, наскільки ці цінності відповідають принципам інклюзивності та які аспекти можна покращити.

#### **Цінності ЮРІЯ-ФАРМ:**

1. Підприємництво Підприємницька діяльність компанії спрямована на досягнення високої прибутковості та інноваційного розвитку. Втім, у цьому контексті не згадується створення рівних можливостей для всіх працівників та

залучення представників різних соціальних груп. Для відповідності принципам інклюзивності варто враховувати доступність підприємницьких можливостей для всіх, незалежно від статі, віку, фізичних можливостей тощо.

2. Досяжництво Компанія заохочує працівників до досягнення високих результатів, проте інклюзивність вимагає, щоб кожен мав рівний доступ до професійного розвитку та кар'єрного зростання. Необхідно враховувати адаптивні умови для осіб з обмеженими можливостями та підтримку працівників у складних життєвих обставинах.

3. Лідерство Лідерство як цінність компанії орієнтоване на новаторство та впровадження передових технологій. Проте, важливо, щоб керівники також розвивали культуру інклюзивного лідерства, що передбачає рівноправне залучення всіх працівників до прийняття рішень, незалежно від їхніх особливостей та походження.

4. Інноваційність Інновації сприяють розвитку компанії, проте варто забезпечити, щоб ці зміни враховували потреби всіх категорій співробітників. Наприклад, використання універсального дизайну в робочих середовищах або адаптація технологій для людей з обмеженими можливостями.

5. Командна робота Колективна робота є важливим аспектом корпоративної культури, однак інклюзивність передбачає створення такого середовища, де кожен має можливість вільно висловлювати свої ідеї без дискримінації. Компанії слід забезпечити політику рівноправності та недискримінації у всіх сферах діяльності.

6. Соціальна відповідальність ЮРІЯ-ФАРМ активно підтримує благодійні ініціативи та освітні програми. Це відповідає принципам інклюзивності, проте варто розширити напрямки діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, включаючи підтримку працевлаштування людей з інвалідністю, адаптивні навчальні програми та гендерну рівність.

[69]

Інклюзивність. Цінності ЮРІЯ-ФАРМ частково відповідають принципам інклюзивності, зокрема у сфері соціальної відповідальності та командної роботи. Проте існує потенціал для покращення шляхом більшої орієнтації на рівноправний доступ до можливостей, підтримку різноманітності у колективі та впровадження інклюзивного лідерства. Для досягнення цих цілей компанії слід

розробити чітку інклюзивну стратегію та впроваджувати відповідні політики у своїй діяльності.

Хоча компанія активно займається соціальною відповідальністю, зокрема підтримкою дітей та популяризацією здорового способу життя [265], відсутнє системне впровадження інклюзивного підходу в управлінні. Водночас компанія має значний потенціал для розвитку інклюзивних стратегій, які можуть сприяти підвищенню ефективності бізнесу, залученню нових фахівців та створенню рівних можливостей для всіх працівників.

ЮРІЯ-ФАРМ є сучасною, динамічною компанією, що поєднує високі бізнес-стандарти з прагненням до інновацій та соціальної відповідальності. Незважаючи на відсутність явних інклюзивних практик, компанія має можливості для їх впровадження, що сприятиме покращенню корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню міжнародних позицій.

### **3.1. Формула впливу неінклюзивного робочого середовища на продуктивність**

В умовах сучасної економіки ефективність управління організацією дедалі більше залежить не лише від технологічних інновацій чи фінансових ресурсів, а й від рівня соціальної згуртованості та залученості персоналу. Інклюзивний підхід стає ключовим фактором підвищення продуктивності, оскільки враховує різноманітність працівників, їхні потреби та рівні доступу до ресурсів компанії. Водночас неінклюзивне робоче середовище може спричинити значні втрати для бізнесу, що проявляються через зниження мотивації, емоційне вигорання, соціальне відчуження, дискримінацію та фінансові нерівності.

У цій частині роботи буде представлено математичну модель впливу неінклюзивного середовища на продуктивність окремого працівника, а також методологію розрахунку фінансових втрат компанії. Запропоновані формули дозволяють кількісно оцінити, як дискримінаційні бар'єри, соціальна ізоляція, емоційний стрес, відсутність мотиваційних механізмів та нерівність у винагороді впливають на ефективність праці.

Окрім розробки математичної моделі, буде описано методику визначення основних факторів впливу шляхом аналізу корпоративної аналітики, анонімних опитувань, HR-звітності та поведінкових показників працівників. Отримані результати можуть бути використані не лише для оцінки поточного стану

інклюзивності в компанії, а й для розробки стратегій підвищення продуктивності через усунення бар'єрів та створення більш сприятливого робочого середовища.

Таким чином, ця модель слугує інструментом для керівників та HR-фахівців, які прагнуть підвищити ефективність своїх організацій, використовуючи принципи інклюзивного управління.

Формулу впливу неінклюзивного робочого середовища на продуктивність окремої людини можна подати як:

$$P = P_{\max} - ((F_D + F_S + F_E + W_{\text{gap}}) / 4)$$

(Джерело: створено автором)

Де:

- $P$  – фактична продуктивність працівника;
- $P_{\max}$  – максимально можлива продуктивність працівника в сприятливих умовах;
- $F_D$  – фактор дискримінації (за статтю, віком, національністю тощо);
- $F_S$  – фактор соціального відчуження (брак підтримки, відсутність командної взаємодії);
- $F_E$  – фактор емоційного виснаження (стрес, вигорання через несприятливе середовище);
- $W_{\text{gap}}$  – різниця між справедливою ринковою зарплатою та фактичною зарплатою працівника;

Кожен з факторів  $F_D$ ,  $F_S$ ,  $F_E$  вимірюється в діапазоні 0-1, де 0 — відсутність впливу, а 1 — максимальний негативний вплив. Чим більше ці значення, тим сильніше знижується продуктивність. Також якщо працівник отримує меншу зарплату, ніж ринкова, це знижує його продуктивність через демотивацію. Чим більший розрив у зарплаті ( $W_{\text{gap}}$ ), тим сильніший негативний ефект. Усі фактори взаємопов'язані: дискримінація чи соціальна ізоляція можуть також впливати на зарплатний розрив.

Для визначення значень факторів впливу  $F_D$ ,  $F_S$ ,  $F_E$  можна використовувати різні методи збору даних та їх оцінки. Ось підхід до вимірювання кожного з них:

#### 1. Фактор дискримінації ( $F_D$ )

Що вимірюємо: рівень дискримінації за статтю, віком, національністю, релігією тощо.

Методи оцінки:

- Анонімне опитування працівників (шкала 0-1): "Чи відчуваєте ви дискримінацію на робочому місці?"
- Аналіз зарплатного розриву між різними групами (різниця у відсотках, нормована до 1).
- Аналіз скарг до HR (кількість офіційних звернень щодо дискримінації).

Розрахунок:

$$F_D = (O_D + W_D + C_D) / 3$$

(Джерело: створено автором)

- $O_D$  – середній бал з опитування (нормований до 0-1);
- $W_D$  – коефіцієнт зарплатного розриву (0-1);
- $C_D$  – частка дискримінаційних скарг від загальної кількості працівників (0-1).

## 2. Фактор соціального відчуження $F_s$

Що вимірюємо: рівень включеності працівника у колектив, підтримку з боку команди.

Методи оцінки:

- Оцінка рівня довіри та взаємодії (опитування: "Чи відчуваєте ви підтримку від колег/керівництва?")
- Аналіз соціальних зв'язків (наскільки працівник залучений у робочі групи, проекти).
- Кількість взаємодій у Outlook, Teams тощо (аналіз корпоративної комунікації).

Розрахунок:

$$F_s = (O_s + I_s + C_s) / 3$$

(Джерело: створено автором)

де:

- $O_s$  – середній бал опитування про соціальну підтримку (0-1);

- $I_s$  – показник взаємодій у команді (0-1);
- $C_s$  – частка працівників, які уникають командної роботи (0-1).

### 3. Фактор емоційного виснаження $F_E$

Що вимірюємо: рівень стресу, вигорання, перевантаження.  
Методи оцінки:

- Індекс вигорання (Burnout Index) (опитування за методикою Маслач).
- Аналіз відвідуваності (кількість лікарняних, прогули).
- Рівень плинності кадрів (якщо багато людей звільняються — проблема емоційного виснаження).
- Аналіз обсягу понаднормової роботи (зокрема, виходи у вихідні).

Розрахунок:

$$F_E = (B_E + A_E + T_E) / 3$$

(Джерело: створено автором)

де:

- $B_E$  – середній бал вигорання за опитуванням (0-1);
- $A_E$  – коефіцієнт лікарняних та прогулів (0-1);
- $T_E$  – коефіцієнт плинності кадрів (0-1).

Щоб оцінити втрати компанії через зниження продуктивності працівників у неінклюзивному середовищі, можна використати наступну формулу:

$$L = N \times S \times (P_{\max} - P)$$

(Джерело: створено автором)

де:

- $L$  – загальні втрати компанії через зниження продуктивності;
- $N$  – кількість працівників, що зазнають негативного впливу;
- $S$  – середня річна зарплата одного працівника;
- $P$  – фактична продуктивність працівників (з урахуванням впливу дискримінації, соціальної ізоляції, вигорання та фінансів);
- $P_{\max}$  – максимально можлива продуктивність працівника в сприятливих умовах.

Приклад:

	О <sub>д</sub> - середній бал з опитування	W <sub>д</sub> - коефіцієнт зарплатного розриву	С <sub>д</sub> - частка дискримінаційних скарг від загальної кількості працівників	
F <sub>д</sub> - фактор дискримінації	0,09	0,08	0,05	0,07
	О <sub>с</sub> – середній бал опитування про соціальну підтримку (0-1)	I <sub>с</sub> – показник взаємодій у команді (0-1);	С <sub>с</sub> – частка працівників, які уникають командної роботи (0-1).	
F <sub>с</sub> - фактор соціальної відчуженості	0,3	0,4	0,3	0,33
	В <sub>е</sub> середній бал вигорання за опитуванням (0-1)	А <sub>е</sub> коефіцієнт лікарняних та прогулів (0-1)	Т <sub>е</sub> коефіцієнт плинності кадрів (0-1)	
F <sub>е</sub> - фактор емоційного виснаження	0,12	0,11	0,31	0,18
<b>P - фактична продуктивність</b>				<b>0,83</b>
<b>P<sub>max</sub> - максимальна продуктивність працівників в сприятливих умовах</b>				<b>1</b>
<b>W<sub>gap</sub> - різниця між фактичною заробітною платою та середньою ринковою</b>				<b>0,08</b>
<b>N - кількість працівників в компанії</b>				<b>3 000</b>
<b>S - середня річна заробітна плата одного працівника (грн)</b>				<b>662 400</b>
<b>L - загальні річні втрати компанії через зниження продуктивності (грн)</b>				<b>331 200 000</b>

(Рисунок 7. Джерело: створено автором) (Додаток 1)

Для компаній менше 50 ти співробітників алгоритм оцінки точнішим буде розрахунок визначення індивідуальних втрат та множення їх на кількість працівників, що зазнають дискримінації. Алгоритм оцінки:

1. Обчислити втрати на одного працівника:  

$$L_{ind} = S \times (P_{max} - P)$$
(Джерело: створено автором)
2. Помножити на кількість працівників, які зазнають негативного впливу.

Аналіз впливу неінклюзивного робочого середовища на продуктивність працівників продемонстрував, що соціальні, психологічні та фінансові фактори мають безпосередній вплив на ефективність роботи персоналу. Запропонована математична модель дозволяє кількісно оцінити цей вплив, використовуючи ключові змінні: рівень дискримінації, соціального відчуження, емоційного виснаження та фінансової нерівності.

Основні висновки, які можна зробити на основі представленої формули:

1. Неінклюзивне середовище знижує продуктивність. Працівники, які стикаються з дискримінацією, соціальною ізоляцією або недостатнім

рівнем підтримки, демонструють зменшення робочої ефективності, що прямо впливає на загальні результати компанії.

2. Фінансовий аспект відіграє ключову роль. Недооцінка працівників через нерівну оплату праці або відсутність бонусної системи посилює негативні ефекти, знижуючи рівень мотивації та продуктивність.
3. Компанія несе значні економічні втрати. Визначена залежність між зниженням продуктивності та втратами для бізнесу підтверджує, що неінклюзивна політика призводить до прямих фінансових збитків через зменшення обсягу продуктивної праці.
4. Розрахунок факторів впливу можливий через комплексний аналіз. Для точного визначення рівня неінклюзивності необхідно використовувати різні методи збору даних: анонімні опитування працівників, HR-аналітику, аналіз корпоративної комунікації та рівня плинності кадрів.
5. Інклюзивність є не лише соціальним, а й економічним фактором. Впровадження інклюзивних практик – це не просто питання етики, а стратегія підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Представлена модель є ефективним інструментом для керівників, HR-фахівців та аналітиків, які прагнуть не лише оцінити рівень інклюзивності в компанії, а й розробити практичні заходи для його покращення. Подальші дослідження можуть зосередитися на розширенні моделі, враховуючи галузеві особливості та динаміку впливу інклюзивних ініціатив на довгострокові результати бізнесу.

### **3.2. Методологічні підходи до реалізації інклюзивності в управлінні ЮРІЯ-ФАРМ**

Інклюзивність в управлінні є необхідною умовою для створення рівноправного робочого середовища, яке сприяє залученню всіх працівників незалежно від їхніх соціальних чи фізичних характеристик. Для ефективної реалізації інклюзивних практик існують різні методологічні підходи, серед яких ключову роль відіграють підхід участі, підхід справедливості та екосистемний підхід. Ці підходи ґрунтуються на сучасних наукових моделях та адаптуються до специфіки організацій.

Однією з найважливіших методологій є модель різноманіття та інтеграції, яка зосереджується на створенні відкритої та інклюзивної організаційної культури. Вона сприяє не лише залученню представників різних соціальних груп, а й

активній їхній інтеграції у процеси прийняття рішень. Перевагами цієї моделі є підвищення рівня інноваційності та створення більш динамічного робочого середовища. Водночас її основним викликом є необхідність довгострокових структурних змін.

Іншим підходом є модель бар'єри та можливості, що зосереджується на аналізі структурних, соціальних та економічних бар'єрів, які перешкоджають реалізації інклюзивних політик. Ця модель дозволяє виявити ключові проблеми та розробити ефективні стратегії їхнього подолання. Основною перевагою є можливість адаптації до специфіки конкретної організації, проте її застосування вимагає детального дослідження кожного аспекту діяльності компанії.

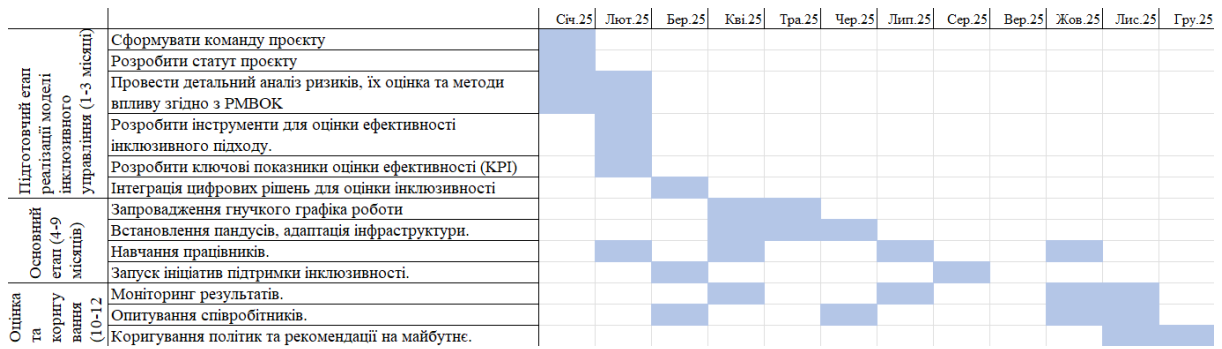
Модель соціальної інтеграції базується на принципах створення спільного простору для всіх працівників через розвиток політик корпоративної соціальної відповідальності, гендерної рівності та підтримки осіб з обмеженими можливостями. Її перевагами є формування сильнішої корпоративної культури та підвищення лояльності співробітників. Недоліком є необхідність значних фінансових вкладень у розробку та впровадження програм підтримки.

Для компанії ЮРІЯ-ФАРМ найбільш ефективним буде застосування комбінованої моделі, яка поєднує ключові елементи згаданих методологій. У нашій моделі акцент зроблено на екосистемному підході, який враховує взаємозв'язок між корпоративною культурою, політиками управління та суспільними запитами. Цей підхід забезпечить сталість інклюзивних змін та підвищить рівень ефективності управління.

Окрім цього, наша модель передбачає інтеграцію підходу участі, який дозволяє створити механізми активного залучення працівників до процесів прийняття рішень. Це сприятиме демократизації корпоративного середовища та підвищенню мотивації персоналу.

Також важливу роль відіграє підхід справедливості, що забезпечує рівноправний доступ до можливостей для всіх працівників незалежно від їхніх характеристик. Реалізація цього підходу потребує розробки внутрішніх політик недискримінації, рівної оплати праці та можливостей кар'єрного зростання.

Таким чином, запропонована модель інклюзивного управління для ЮРІЯ-ФАРМ є комплексною та поєднує найкращі практики, що сприятимуть розвитку інклюзивної корпоративної культури. Її впровадження дозволить компанії не лише підвищити рівень залученості співробітників, а й покращити загальну ефективність управлінських процесів.



(Рисунок 8. Діаграма Ганта для проєкту впровадження інклюзивного підходу в управління організацією ЮРІЯ-ФАРМ. Джерело: створено автором)

Вартість впровадження інклюзивного підходу в управління компанії включає в себе витрати на навчання співробітників, створення безбар'єрного середовища та залучення зовнішніх експертів.

Стаття витрат	Витрати, грн
Проведення тренінгів (800 грн в рік на одного співробітника)	2 400 000
Залучення зовнішніх експертів до розробки політик та навчання	336 000
Створення безбар'єрного середовища, що включає пандуси, ліфти, вбиральні тощо	2 708 000
Адаптація цифрового середовища під потреби інклюзивних груп	188 000

(Рисунок 9. Джерело: створено автором)

Підготовчий етап реалізації моделі інклюзивного управління

На першому етапі впровадження моделі інклюзивного управління необхідно виконати такі кроки:

Сформувати команду проєкту

- Визначити кандидатів на ключові ролі серед представників HR-відділу, керівників підрозділів, фінансового менеджера, аналітика та зацікавлених співробітників.

Запропонована команда проєкту:

Таблиця 3

Посада в компанії	Роль в команді	Ключові завдання в команді
-------------------	----------------	----------------------------

Керівник HR-відділу	Керівник проєкту	Загальна координація, забезпечення ресурсів, узгодження із керівництвом
Менеджер з фінансів	Контроль фінансів	Розподіл бюджету, фінансовий аналіз ризиків, оцінка вартості ініціатив
Менеджер з інклюзивності	Експерт з інклюзивного управління	Розробка політик, проведення тренінгів, адаптація робочого середовища
Юрист	Юридичний консультант	Адаптація нормативних документів, відповідність законодавству
Аналітик з персоналу	Відповідальний за оцінку ефективності	Розробка метрик, аналіз даних, формування звітності
Представник підрозділу ІТ	Технічна підтримка	Впровадження цифрових рішень для забезпечення інклюзивності
Керівник відділу бізнес-тренерів	Координатор ініціатив у підрозділах	Комунікація зі співробітниками, впровадження інклюзивних практик у відділах
Зовнішній консультант з інклюзивності	Незалежний експерт	Оцінка стратегії, рекомендації щодо покращення процесів

(Джерело: створено автором)

- Провести установчу зустріч для визначення завдань і цілей.
- Розподілити відповідальність між членами команди за різні аспекти реалізації.
- Організувати навчальний семінар з основних принципів інклюзивного управління.
- Залучити зовнішнього експерта для консультацій і якісного аналізу.

Розробити статут проєкту

- Чітко сформулювати цілі проєкту: підвищення рівня інклюзивності та створення сприятливого робочого середовища.
- Визначити ключові зацікавлені сторони та їхні ролі.
- Описати необхідні ресурси (бюджет, людські ресурси, програмне забезпечення).

- Визначити основні ризики проєкту та запропонувати шляхи їхнього мінімізації.
- Погодити статут з керівництвом компанії.

Таблиця 4

Розділ	Статут проєкту
1. Загальна інформація	<p>Назва проєкту: Впровадження інклюзивного управління у ЮРІЯ-ФАРМ</p> <p>Керівник проєкту: Директор HR-відділу [Ім'я керівника]</p> <p>Замовник проєкту: CEO ЮРІЯ-ФАРМ</p> <p>Дата затвердження: [Дата]</p> <p>Орієнтовна тривалість: 12 місяців</p>
2. Опис проєкту	<p>Метою проєкту є впровадження системи інклюзивного управління у ЮРІЯ-ФАРМ для створення рівноправного робочого середовища, яке сприяє залученню всіх працівників незалежно від їхніх соціальних чи фізичних характеристик.</p> <p>Проєкт базується на екосистемному підході, підході участі та підході справедливості, які забезпечують цілісну інтеграцію інклюзивних практик у процеси управління. Ці підходи сприяють:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демократизації корпоративного середовища через залучення працівників до прийняття рішень;</li> <li>• Рівному доступу до кар'єрного розвитку та забезпеченню справедливості у винагородах;</li> <li>• Впровадженню адаптаційних механізмів для співробітників із різними потребами.</li> </ul>
3. Цілі проєкту	<p>1. Розробка та впровадження політик інклюзивного управління – створення корпоративних документів, що регламентують рівноправність у робочому середовищі.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Навчання керівників та працівників – проведення тренінгів, семінарів та інформаційних кампаній щодо важливості інклюзивного управління.</li> <li>3. Забезпечення рівного доступу до кар’єрного розвитку – створення програм менторства, підтримки працівників з особливими потребами.</li> <li>4. Розробка механізмів зворотного зв’язку – впровадження інструментів моніторингу рівня залученості співробітників та ефективності змін.</li> <li>5. Інтеграція цифрових рішень – використання технологічних інструментів для адаптації робочого середовища відповідно до принципів інклюзивності.</li> </ol>
4. Обсяг проєкту	<p>В межах проєкту буде виконано:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз поточного рівня інклюзивності у компанії;</li> <li>• Розробка та впровадження політик інклюзивного управління;</li> <li>• Організація навчальних програм для керівників та працівників;</li> <li>• Запровадження механізмів зворотного зв’язку для моніторингу ефективності;</li> <li>• Використання цифрових рішень для забезпечення інклюзивного середовища.</li> </ul> <p>Обмеження проєкту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансові ресурси обмежені виділеним бюджетом;</li> <li>• Впровадження змін не повинно впливати на поточні бізнес-процеси;</li> <li>• Визначені часові рамки реалізації – 12 місяців.</li> </ul>
5. Ключові зацікавлені сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Топ-менеджмент компанії – ухвалює рішення та контролює реалізацію проєкту;</li> <li>• HR-відділ – впроваджує політики інклюзивності та контролює кадрові зміни;</li> <li>• Керівники підрозділів – відповідають за імплементацію змін на місцях;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співробітники компанії – безпосередньо залучені до процесу трансформації;</li> <li>• Зовнішні консультанти – надають експертну підтримку.</li> </ul>
6. Ресурси проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансові ресурси: бюджет на навчання, адаптацію інфраструктури та розробку політик.</li> <li>• Людські ресурси: залучені експерти, внутрішні співробітники.</li> <li>• Технологічні ресурси: корпоративні платформи для навчання та комунікації.</li> </ul>
7. Критерії успіху	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% співробітників позитивно оцінюють впроваджені зміни;</li> <li>• 100% керівників пройшли навчання з інклюзивного управління;</li> <li>• 70% працівників відзначають покращення робочого середовища;</li> <li>• Зменшення плинності кадрів на 10% у підрозділах, що беруть участь у проєкті.</li> </ul>
8. Основні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опір змінам серед працівників;</li> <li>• Недостатність фінансування;</li> <li>• Відсутність підтримки з боку окремих керівників;</li> <li>• Труднощі з адаптацією цифрових рішень.</li> </ul>
9. Етапи реалізації	<p>Підготовчий етап (0-3 місяці)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування команди проєкту.</li> <li>• Аналіз поточного рівня інклюзивності.</li> <li>• Розробка статуту та політик проєкту.</li> </ul> <p>Основний етап (4-9 місяців)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження навчальних програм.</li> <li>• Адаптація корпоративної інфраструктури.</li> <li>• Запуск ініціатив підтримки інклюзивності.</li> </ul> <p>Оцінка та коригування (10-12 місяців)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Моніторинг результатів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування співробітників.</li> <li>• Коригування політик та рекомендації на майбутнє.</li> </ul>
10. Відповідальні особи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівник HR-відділу</li> <li>• Менеджер з фінансів</li> <li>• Менеджер з інклюзивності</li> <li>• Юрист</li> <li>• Аналітик з персоналу</li> <li>• Представник підрозділу IT</li> <li>• Керівник відділу бізнес-тренерів</li> </ul>
11. Підписання та затвердження	[Підпис керівника проєкту] [Підпис замовника проєкту] [Дата затвердження]

(Джерело: створено автором)

Визначити терміни, відповідальних осіб, метрики оцінки та KPI

- Розробити детальний план впровадження з чітким визначенням термінів (підготовчий етап – 3 місяці, основний етап – 6 місяців, оцінка результатів – 3 місяці).

Таблиця 5

Етап	Тривалість	Основні завдання
Підготовчий	3 місяці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування команди проєкту</li> <li>2. Аналіз поточного рівня інклюзивності в компанії</li> <li>3. Розробка політик і процедур з інклюзивності</li> <li>4. Визначення ключових показників ефективності (KPI)</li> <li>5. Підготовка комунікаційного плану проєкту</li> </ol>
Основний	6 місяців	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження політик інклюзивного управління</li> <li>2. Проведення навчання для керівників та персоналу</li> <li>3. Адаптація фізичного та цифрового робочого середовища</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Запуск механізмів підтримки для співробітників з особливими потребами-</li> <li>5. Створення платформи для зворотного зв'язку та моніторингу змін</li> </ul>
Оцінка результатів	3 місяці	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг результатів впровадження політик</li> <li>2. Проведення опитувань щодо задоволеності співробітників</li> <li>3. Аналіз зібраних даних та коригування стратегій</li> <li>4. Підготовка фінального звіту та рекомендацій на майбутнє</li> </ul>

(Джерело: створено автором)

- Призначити відповідальних осіб за кожен напрямок роботи.

Таблиця 6

Роль	Відповідальність
Керівник проєкту	Загальна координація всіх процесів, взаємодія між підрозділами
Менеджер інклюзивності	3 Контроль кадрової політики, організація навчальних програм
Менеджер з фінансів	Контроль розподілу бюджету, фінансова підтримка ініціатив
Аналітик	Моніторинг та аналіз ефективності змін
Керівники підрозділів	Впровадження змін у своїх командах

(Джерело: створено автором)

Визначити ключові показники ефективності (KPI), зокрема:

- Частка співробітників, які пройшли навчання з інклюзивності – 80% персоналу компанії має пройти відповідне навчання.

- Рівень задоволеності персоналу – не менше 75% позитивних оцінок за результатами опитувань.
- Залученість працівників у процеси управління – збільшення на 20% кількості співробітників, які беруть участь у прийнятті рішень.
- Підвищення ефективності роботи відділів – скорочення часу на виконання завдань через покращену комунікацію.

Очікуваний результат	Критерій успішності
Підвищення залученості співробітників	+20% до участі у прийнятті рішень
Покращення корпоративної культури	75% позитивних відгуків про ініціативи
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання завдань на 15%
Формування інклюзивного середовища	Відсутність скарг на дискримінацію протягом року

Детальний аналіз ризиків, їх оцінка та методи впливу згідно з РМВОК

Успішне впровадження інклюзивного управління в ЮРІЯ-ФАРМ потребує детального аналізу потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проекту. Відповідно до стандартів РМВОК, ризики класифікуються, оцінюються та розробляються методи управління для їхнього зниження або усунення.

## 2. Ідентифікація ризиків

Ризики проекту класифіковано за категоріями:

*Таблиця 7*

Категорія ризику	Опис ризику
Організаційні	Відсутність підтримки керівництва, опір змінам серед персоналу

Фінансові	Недостатнє фінансування або нерівномірний розподіл ресурсів
Операційні	Низька залученість персоналу у навчальні програми, невизначеність відповідальності
Технологічні	Складнощі з інтеграцією цифрових рішень для підтримки інклюзивного середовища
Юридичні	Відповідність регуляторним вимогам та адаптація політик до правових норм

(Джерело: створено автором)

### 3. Оцінка ризиків

Ризики оцінюються за двома ключовими параметрами: ймовірність виникнення та вплив на проєкт.

Таблиця 8

Ризик	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Опір змінам серед співробітників	Висока	Високий	Високий
Недостатнє фінансування	Середня	Високий	Високий
Відсутність підтримки керівництва	Висока	Високий	Високий
Складнощі з інтеграцією технологій	Середня	Середній	Середній
Низька залученість персоналу в навчання	Висока	Середній	Високий
Невідповідність регуляторним вимогам	Низька	Високий	Середній

(Джерело: створено автором)

### 4. Методи впливу та управління ризиками

Для кожного ключового ризику розроблено методи управління відповідно до підходів PMBOK:

Таблиця 9

Ризик	Метод впливу
Опір змінам серед співробітників	Проведення роз'яснювальної роботи, навчання персоналу, залучення лідерів змін
Недостатнє фінансування	Попереднє планування бюджету, залучення додаткових фінансових ресурсів, гнучке бюджетування
Відсутність підтримки керівництва	Проведення зустрічей з топ-менеджментом, демонстрація вигод від впровадження інклюзивного управління
Складнощі з інтеграцією технологій	Попереднє тестування ІТ-рішень, навчання персоналу, залучення технічних експертів
Низька залученість персоналу в навчання	Впровадження мотиваційних програм, створення обов'язкових тренінгів, використання інтерактивних методів навчання
Невідповідність регуляторним вимогам	Юридичний аудит політик, консультування з юристами, адаптація політик під законодавчі норми

(Джерело: створено автором)

Управління ризиками відповідно до стандартів РМВОК є важливим етапом успішної реалізації проєкту впровадження інклюзивного управління. Застосування превентивних методів, постійний моніторинг ризиків та адаптація підходів дозволять знизити ймовірність їхнього виникнення та мінімізувати негативний вплив на реалізацію ініціативи.

Стратегія роботи з ризиками за моделлю айсберга:

#### 1. Ідентифікація видимих ризиків (верхівка айсберга):

- Аналіз поточних практик: Оцінка існуючих політик та процедур на предмет їхньої інклюзивності.
- Виявлення поведінкових проявів: Спостереження за поведінкою співробітників для виявлення можливих проявів дискримінації або упереджень.

## 2. Дослідження прихованих факторів (підводна частина айсберга):

- Оцінка організаційної культури: Проведення опитувань та фокус-груп для розуміння глибинних переконань та цінностей співробітників.
- Виявлення упереджень: Використання спеціалізованих методик для виявлення несвідомих упереджень, які можуть впливати на прийняття рішень.

## 3. Розробка та впровадження заходів впливу:

- Навчальні програми: Розробка тренінгів, спрямованих на підвищення обізнаності про різноманітність та інклюзію, а також на подолання несвідомих упереджень.
- Розробка політик: Створення та впровадження політик, які підтримують інклюзивність та забезпечують рівні можливості для всіх співробітників.
- Залучення лідерів думок: Визначення та підтримка співробітників, які можуть стати агентами змін та сприяти поширенню інклюзивних практик у компанії.

## 4. Моніторинг та оцінка ефективності:

- Встановлення показників успіху: Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу у впровадженні інклюзивних практик.
- Регулярний зворотний зв'язок: Проведення регулярних опитувань та збору відгуків від співробітників для оцінки ефективності впроваджених заходів та виявлення областей, які потребують покращення.

Застосування моделі айсберга дозволить глибше зрозуміти як видимі, так і приховані фактори, що впливають на інклюзивність, та розробити комплексні стратегії для ефективного управління ризиками у цій сфері.

### **Політика інклюзивного управління компанії ЮРІЯ-ФАРМ**

Компанія ЮРІЯ-ФАРМ визнає важливість інклюзивного управління як фундаментального принципу ефективного корпоративного середовища.

Інклюзивність сприяє створенню рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, та забезпечує рівноправний доступ до професійного розвитку й управлінських рішень. Ця політика спрямована на підтримку різноманіття, забезпечення рівності та розвиток інклюзивної корпоративної культури.

## 2. Принципи інклюзивного управління

1. Рівні можливості – забезпечення рівного доступу до ресурсів, кар'єрного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.
2. Залученість співробітників – створення механізмів для активної участі всіх працівників у прийнятті рішень.
3. Прозорість та відкритість – впровадження відкритих комунікаційних процесів для всіх рівнів управління.
4. Недискримінація – запобігання будь-яким формам дискримінації за віком, статтю, національністю, фізичними можливостями, соціальним статусом та іншими ознаками.
5. Гнучкість і адаптивність – впровадження гнучких умов праці, що враховують індивідуальні потреби співробітників.

## 3. Напрями реалізації політики

### 1. Кадрова політика

- Впровадження гендерно-нейтральних критеріїв підбору персоналу.
- Залучення працівників з різними соціальними, етнічними та культурними особливостями.
- Забезпечення рівноправної оплати праці для всіх працівників у межах однакових посад.

### 2. Корпоративна культура

- Регулярне проведення тренінгів із питань інклюзивності.
- Формування культури відкритого діалогу щодо питань рівноправності та поваги до різноманіття.

- Підтримка мереж професійного наставництва для співробітників із особливими потребами.

### 3. Інклюзивне лідерство

- Навчання керівників принципам інклюзивного управління.
- Запровадження механізмів для залучення співробітників до управлінських процесів.
- Моніторинг реалізації інклюзивних ініціатив керівниками різних рівнів.

### 4. Оцінка та аудит політики інклюзивності

- Щорічний аналіз ефективності інклюзивних ініціатив.
- Використання індикаторів соціального розвитку для вимірювання рівня інклюзії в компанії.
- Регулярний зворотний зв'язок від співробітників через опитування та консультації.

### 4. Відповідальність за реалізацію політики

1. Відділ управління персоналом – впроваджує програми навчання, аналізує показники залученості та рівня задоволеності співробітників.
2. Керівники підрозділів – несуть відповідальність за підтримку інклюзивного середовища у своїх командах.
3. Топ-менеджмент – контролює виконання політики інклюзивного управління на стратегічному рівні.

### 5. Очікувані результати

- Підвищення рівня залученості співробітників до управлінських процесів.
- Формування корпоративної культури рівних можливостей.
- Покращення загального рівня продуктивності та утримання кадрів.
- Підвищення репутації компанії як соціально відповідального роботодавця.

Ця політика є основою для довгострокової стратегії компанії ЮРІЯ-ФАРМ щодо впровадження інклюзивного підходу та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

### **3.3. Розробка інструментів для оцінки ефективності інклюзивного підходу**

Інклюзивне управління є важливим інструментом сучасних організацій, спрямованим на створення рівноправного робочого середовища, в якому кожен співробітник має рівні можливості для професійного розвитку та участі в управлінських процесах. Однак для ефективного впровадження інклюзивних ініціатив недостатньо лише формального запровадження політик – необхідно постійно оцінювати їхню ефективність та вплив на організаційну культуру та бізнес-процеси.

#### **Значення оцінки ефективності інклюзивного підходу в управлінні організацією**

Оцінка ефективності інклюзивного підходу дозволяє виявити, наскільки успішно реалізуються запроваджені ініціативи, які аспекти потребують удосконалення та які заходи слід застосовувати для підвищення рівня залученості співробітників. Чітке розуміння результатів допомагає не тільки коригувати політики, а й підвищувати загальну ефективність управлінських рішень, адаптуючи їх до реальних потреб колективу. Без якісної оцінки складно визначити реальний вплив інклюзивних практик та досягти сталих позитивних змін у корпоративній культурі.

#### **Мета оцінки**

Головна мета оцінки ефективності інклюзивного підходу – визначити рівень його впровадження та оцінити вплив на організаційну культуру, продуктивність працівників і загальну ефективність бізнесу.

Основними завданнями оцінки є:

- Визначення рівня залученості працівників у процеси управління.
- Оцінка рівня задоволеності персоналу умовами праці та впровадженими змінами.
- Вимірювання впливу інклюзивних практик на рівень продуктивності та ефективність робочих процесів.

- Аналіз бар'єрів, які можуть перешкоджати впровадженню інклюзивного підходу.
- Визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволять відстежувати динаміку змін у компанії.

### **Методологічна основа оцінки**

Для отримання комплексної оцінки застосовуються як кількісні, так і якісні методи дослідження.

Кількісні методи:

- Аналіз даних про плинність кадрів, продуктивність праці та рівень залученості співробітників.
- Опитування персоналу щодо рівня задоволеності умовами роботи та рівності можливостей.
- Оцінка динаміки змін у складі колективу (гендерний баланс, представництво різних груп).

Якісні методи:

- Проведення інтерв'ю та фокус-груп для глибшого розуміння потреб співробітників.
- Моніторинг корпоративної культури та аналіз внутрішніх комунікацій.
- Оцінка рівня підтримки інклюзивних практик з боку керівництва.

Комбінація цих підходів дозволяє отримати об'єктивну картину впливу інклюзивного підходу на організацію, виявити сильні сторони впроваджених заходів і визначити зони для покращення. Впровадження ефективної системи оцінки сприяє не лише вдосконаленню існуючих ініціатив, а й закладає основу для розробки довгострокової стратегії розвитку інклюзивного управління.

### **Кількісні методи**

1. Оцінка через ключові показники ефективності (KPI)

*Таблиця 10*

Показник	Одиниця виміру	Поточне значення	Цільове значення	Коментарі
Частка співробітників, які пройшли навчання з інклюзивності	%		80%	
Рівень задоволеності працівників умовами праці	%		≥75%	За результатами опитувань
Динаміка залучення співробітників до прийняття рішень	%		+20%	
Частка представників різних соціальних груп у компанії	%		≥30%	
Вплив інклюзивних практик на продуктивність	% зміни		+10%	

(Джерело: створено автором)

## 2. Аналіз динаміки змін у структурі персоналу

Таблиця 11

Період	Загальна кількість працівників	Гендерний баланс (Ч/Ж/Інше)	Частка осіб з інвалідністю	Частка представників різних етнічних груп	Частка молодих спеціалістів (<30 років)
Попередній рік					
Поточний рік					

Динаміка (%)					
--------------	--	--	--	--	--

(Джерело: створено автором)

#### 4. Вимірювання продуктивності та рівня задоволеності працівників

Таблиця 12

Показник	Метод збору даних	Поточне значення	Цільове значення	Коментарі
Рівень продуктивності (виконання КРІ завдань)	Внутрішній аналіз ефективності		≥90%	
Частота скарг на дискримінацію та упередженість	HR-аналітика		0 випадків	
Рівень задоволеності підтримкою керівництва	Опитування персоналу		≥80%	
Рівень командної взаємодії	Оцінка за методикою 360°		≥85%	
Кількість внутрішніх ініціатив щодо інклюзивності	Реєстрація заявок		≥10 ініціатив	

(Джерело: створено автором)

Ці шаблони дозволяють систематизувати оцінку ефективності інклюзивного підходу та відстежувати ключові тенденції в організації. Вони можуть бути використані для періодичного моніторингу та коригування стратегії інклюзивного управління.

#### Якісні методи

## 1. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи

Таблиця 13

Критерій оцінки	Метод збору даних	Поточні результати	Цільові результати	Коментарі
Рівень задоволеності співробітників інклюзивністю в компанії	Анонімне опитування		≥80% позитивних оцінок	
Досвід дискримінації або упередженого ставлення	Фокус-групи, інтерв'ю		0% випадків	
Відкритість співробітників до змін	Опитування		≥75%	
Оцінка залучення співробітників у прийняття рішень	Фокус-групи		≥70%	
Загальна ефективність заходів щодо інклюзії	Комбіновані методи		≥85%	

(Джерело: створено автором)

## 2. Моніторинг корпоративної культури

Таблиця 14

Показник	Метод збору	Частота оцінки	Поточний рівень	Цільовий рівень	Коментарі
Відкритість внутрішніх комунікацій	Аналіз корпоративних каналів зв'язку	Щоквартально		≥85%	

Підтримка інклюзивних ініціатив керівництвом	Оцінка внутрішніх політик	Раз на рік		≥90%	
Взаємодія між різними підрозділами	Опитування співробітників	Раз на пів року		≥80%	
Число внутрішніх конфліктів через різноманіття	Аналіз внутрішніх скарг	Раз на квартал		0 випадків	
Вплив корпоративної культури на утримання персоналу	Аналіз плинності кадрів	Раз на рік		-10% до середнього рівня	

(Джерело: створено автором)

#### 4. Аналіз кейсів та реальних практик

Таблиця 14

Кейс / ситуація	Джерело	Опис ситуації	Вжиті заходи	Результати
Випадок успішної інтеграції співробітника з особливими потребами	Внутрішня практика компанії			
Ефективність гнучкого робочого графіка для різних категорій працівників	Аналіз HR-відділу			

Вплив програм менторства на професійний розвиток співробітників	Опитування менторів і підопічних			
Реакція компанії на випадки дискримінації	Аналіз HR-кейсів			
Впровадження нових програм підтримки працівників	Аналіз міжнародного досвіду			

(Джерело: створено автором)

### Ключові показники оцінки ефективності (KPI)

Соціальні KPI є важливим інструментом для оцінки впливу інклюзивних ініціатив у компанії. Вони дозволяють вимірювати рівень залученості співробітників, динаміку змін у корпоративній культурі та ефективність управлінських рішень, спрямованих на створення рівноправного середовища. Оцінка соціальних KPI допомагає виявити сильні сторони та потенційні зони покращення, а також забезпечує прозорість процесів і сприяє реалізації принципів різноманітності, рівноправності та інклюзії. Використання цих показників дозволяє компаніям не тільки підвищити рівень задоволеності співробітників, а й покращити їхню продуктивність, створюючи сприятливе робоче середовище для всіх.

#### 1. Частка співробітників, які пройшли навчання з інклюзивності

Таблиця 15

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Відсоток працівників, які пройшли навчання	Реєстрація на тренінги	$\geq 80\%$		
Рівень задоволеності навчальними програмами	Опитування після навчання	$\geq 75\%$		
Кількість тренінгів, проведених за рік	Внутрішній аудит	$\geq 10$ тренінгів		

(Джерело: створено автором\_

## 2. Рівень задоволеності працівників умовами праці

Таблиця 16

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Загальний рівень задоволеності співробітників	Анонімне опитування	$\geq 75\%$		
Оцінка доступності робочого середовища	Оцінка HR-відділу	$\geq 80\%$		
Частота звернень щодо покращення умов праці	Аналіз звернень у HR	$\leq 5$ на квартал		

(Джерело: створено автором)

### Анкета для оцінки рівня задоволеності співробітників

1. Ваша посада:

2. Стаж роботи в компанії:

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Понад 5 років

3. Наскільки ви задоволені загальними умовами праці? (1 - зовсім незадоволений, 5 - повністю задоволений)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Чи вважаєте ви, що у вас є необхідні ресурси для ефективного виконання ваших обов'язків?

- Так

- Частково
- Ні

5. Як ви оцінюєте рівень підтримки від керівництва?

- Високий
- Середній
- Низький

6. Наскільки комфортно є атмосфера у вашому колективі?

- Дуже комфортна
- Скоріше комфортна
- Нейтральна
- Скоріше некомфортна
- Дуже некомфортна

7. Чи відчуваєте ви свою значущість у компанії?

- Так, повністю
- Частково
- Ні

8. Чи відчуваєте ви підтримку від колег/керівництва?

- Так, повністю
- Частково
- Ні

9. Чи задоволені ви можливостями професійного розвитку в компанії?

- Так
- Частково
- Ні

10. Чи відчуваєте ви дискримінацію на робочому місці?

- Так
- Частково
- Ні

11. Чи вдається вам підтримувати баланс між роботою та особистим життям?

- Так
- Частково
- Ні

12. Чи вважаєте ви робочий графік гнучким і зручним?

- Так
- Частково
- Ні

13. Які покращення ви б запропонували для підвищення рівня задоволеності співробітників?

(Джерело: створено автором)

### 3. Динаміка гендерного балансу та розмаїття персоналу

Таблиця 17

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Співвідношення чоловіків і жінок у компанії	Аналіз кадрових даних	50/50		
Частка працівників із різних соціальних груп	Внутрішній аудит	≥30%		
Динаміка змін у структурі персоналу	Щорічний аналіз HR	+5% до попереднього року		

(Джерело: створено автором)

Ці соціальні KPI дозволяють оцінювати прогрес у впровадженні інклюзивного підходу та приймати обґрунтовані рішення для його покращення.

### Бізнес-орієнтовані KPI

Інклюзивні практики в організації не лише сприяють соціальній рівності, а й позитивно впливають на бізнес-показники компанії. Оцінка бізнес-орієнтованих KPI дозволяє вимірювати реальний ефект від впровадження інклюзивних ініціатив, визначати рівень їхнього впливу на продуктивність персоналу, рівень залученості працівників та стабільність кадрового складу. Використання цих показників дає можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють підвищенню ефективності роботи організації та її конкурентоспроможності.

## 1. Вплив інклюзивних практик на продуктивність працівників

Таблиця 18

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Рівень продуктивності працівників у підрозділах з впровадженими інклюзивними ініціативами	Аналіз виконання КРІ завдань	$\geq 90\%$		
Рівень впливу інклюзивних практик на командну ефективність	Опитування персоналу	$\geq 80\%$ позитивних оцінок		
Відсоток співробітників, які відзначають покращення умов роботи завдяки інклюзії	Фокус-групи	$\geq 70\%$		

(Джерело: створено автором)

## 2. Зменшення рівня плинності кадрів

Таблиця 19

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Загальний рівень плинності кадрів	Аналіз кадрових змін	$\leq 10\%$		
Рівень утримання ключових співробітників	Внутрішній HR-аналіз	$\geq 90\%$		
Причини звільнень, пов'язані з незадоволеністю	Опитування звільнених співробітників	$\leq 5\%$		

корпоративною культурою				
-------------------------	--	--	--	--

(Джерело: створено автором)

### 3. Вплив на рівень залученості персоналу

Таблиця 18

Показник	Метод збору	Цільове значення	Фактичне значення	Коментарі
Частка працівників, які активно беруть участь у корпоративних ініціативах	Внутрішній аудит	$\geq 70\%$		
Рівень задоволеності співробітників можливостями кар'єрного зростання	Опитування персоналу	$\geq 75\%$		
Частка персоналу, залученого до прийняття управлінських рішень	Опитування та аналіз активності	$\geq 20\%$		

(Джерело: створено автором)

Бізнес-орієнтовані КРІ є важливим інструментом оцінки впливу інклюзивних ініціатив на ефективність роботи компанії. Вони допомагають приймати стратегічні рішення, спрямовані на покращення корпоративної культури, зниження плинності кадрів та підвищення рівня залученості персоналу.

### Інструменти оцінки ефективності інклюзивного підходу

#### 1. Опитування співробітників

Анкета для оцінки рівня задоволеності робочим середовищем

Таблиця 19

Питання	Шкала оцінки (1-5)	Коментарі
Наскільки комфортним є робоче середовище для вас?	1 - зовсім не комфортно, 5 - повністю комфортно	
Чи вважаєте ви, що компанія створює рівні можливості для всіх співробітників?	1 - зовсім не погоджуюсь, 5 - повністю погоджуюсь	
Чи отримуєте ви необхідну підтримку від керівництва?	1 - ніколи, 5 - завжди	
Чи вважаєте ви свою роботу значущою у компанії?	1 - зовсім незначуща, 5 - дуже значуща	

(Джерело: створено автором)

Оцінка рівня усвідомлення та підтримки інклюзивних практик

Таблиця 20

Питання	Варіанти відповідей	Коментарі
Чи знаєте ви про інклюзивні політики компанії?	Так/Ні	
Чи підтримуєте ви впровадження інклюзивних практик?	Так/Частково/Ні	
Чи відчуваєте ви позитивні зміни від їхнього впровадження?	Так/Ні/Не вплинуло	
Чи берете ви участь в ініціативах з підтримки інклюзивності?	Так/Іноді/Ні	

(Джерело: створено автором)

2. Методика аналізу корпоративної культури

Аналіз внутрішньої комунікації

Таблиця 21

Критерій	Метод збору даних	Коментарі
Відкритість внутрішніх комунікацій	Аналіз корпоративних повідомлень, опитування	
Доступність інформації про інклюзивні ініціативи	Огляд каналів комунікації	
Частота обговорень питань інклюзії	Аналіз зустрічей, звітів	

(Джерело: створено автором)

Оцінка рівня підтримки керівництва

Таблиця 22

Критерій	Метод збору даних	Коментарі
Активність керівництва в інклюзивних ініціативах	Аналіз внутрішніх звітів, відгуки співробітників	
Підтримка різноманіття у прийнятті рішень	Аналіз кадрових змін, внутрішні опитування	
Наявність лідерів змін	Визначення ініціаторів інклюзивних програм	

(Джерело: створено автором)

### 3. Моніторинг та аудит політик інклюзивності

Регулярна перевірка відповідності політик та практик компанії принципам інклюзивного управління

Таблиця 23

Критерій	Метод оцінки	Коментарі
Відповідність політик принципам інклюзивності	Юридичний аналіз, експертна оцінка	

Реалізація механізмів підтримки співробітників	Аналіз HR-практик, внутрішній аудит	
Доступність для співробітників інформації про інклюзію	Огляд внутрішніх документів та комунікацій	

(Джерело: створено автором)

Ці інструменти дозволять компанії об'єктивно оцінити ефективність впроваджених інклюзивних практик, визначити проблемні місця та вдосконалити політики відповідно до міжнародних стандартів.

Інтеграція цифрових рішень для оцінки інклюзивності:

- Використання HR-аналітики для збору та аналізу даних
- Використання спеціалізованих програм для анонімного збору зворотного зв'язку
- Використання штучного інтелекту для аналізу ефективності впроваджених заходів

### **Узагальнення значення використання різних методів оцінки ефективності інклюзивного підходу**

Оцінка ефективності інклюзивного підходу є критично важливою для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення рівноправного робочого середовища. Використання кількісних та якісних методів оцінки дозволяє отримати всебічну картину впливу інклюзивних ініціатив на організацію.

Кількісні методи, зокрема аналіз ключових показників ефективності (KPI), вимірювання рівня задоволеності працівників та моніторинг динаміки кадрових змін, дозволяють отримати об'єктивні дані щодо впливу впроваджених політик. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективними є заходи з підтримки різноманітності, чи знижується рівень плинності кадрів та чи підвищується продуктивність персоналу.

Водночас якісні методи, такі як опитування співробітників, аналіз корпоративної культури та вивчення кейсів, забезпечують глибше розуміння ставлення персоналу до інклюзивних практик, а також допомагають виявити проблемні аспекти, які не можна оцінити лише на основі числових даних. Завдяки цим методам компанія може ідентифікувати бар'єри, що заважають ефективному

впровадженню інклюзії, та скоригувати свої стратегії відповідно до потреб співробітників.

Таким чином, поєднання кількісних та якісних методів оцінки є оптимальним підходом, який дозволяє не лише відстежувати прогрес у реалізації інклюзивних політик, а й адаптувати їх для максимального позитивного впливу на корпоративне середовище.

### **Перспективи вдосконалення методів оцінки та інтеграції нових інструментів**

Оцінка ефективності інклюзивного підходу повинна постійно вдосконалюватися, зважаючи на змінні організаційні умови та нові виклики. Перспективи розвитку цього напрямку включають інтеграцію сучасних технологій, розширення застосування аналітичних методів і впровадження глобальних стандартів оцінки.

Одним із ключових напрямів вдосконалення є використання цифрових технологій для збору та аналізу даних. Наприклад, автоматизовані платформи дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень задоволеності працівників, їхню залученість та рівень впливу інклюзивних практик. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для обробки великих масивів даних може допомогти виявити закономірності та прогнозувати майбутні тенденції щодо інклюзії в організації.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження міжнародних стандартів оцінки інклюзивності. Використання загальноприйнятих рамок підходів, таких як ISO 30415 «Human Resource Management – Diversity and Inclusion», дозволить компанії ефективно адаптувати свої практики відповідно до найкращих світових стандартів.

Також важливим аспектом є розширення методів зворотного зв'язку. Замість стандартних анкет та опитувань компанії можуть застосовувати інтерактивні формати, такі як відкриті дискусійні платформи, анонімні форуми або соціальні мережі всередині компанії. Це сприятиме більшій відкритості співробітників та дозволить отримати більш точні дані щодо їхніх потреб і очікувань.

Таким чином, розвиток методів оцінки ефективності інклюзивного підходу має йти шляхом інтеграції сучасних цифрових рішень, адаптації міжнародних стандартів та впровадження нових форматів комунікації зі співробітниками. Це дозволить зробити процес оцінки більш об'єктивним, точним і ефективним для управління інклюзивними ініціативами в організації.

### **Висновки до розділу 3**

Інклюзивне управління в сучасному бізнес-середовищі є важливим фактором, що сприяє соціальному та економічному розвитку компаній. Впровадження інклюзивних практик дозволяє не тільки створити рівноправне середовище для співробітників, а й забезпечує стійке зростання продуктивності, конкурентоспроможності та репутації компанії. Очікуваний соціально-економічний ефект полягає у підвищенні залученості персоналу, зниженні рівня плинності кадрів, зростанні лояльності клієнтів і підвищенні фінансових показників компанії.

## **Очікувані соціальні ефекти**

### **1. Підвищення рівня залученості співробітників**

- Очікується, що інклюзивне середовище сприятиме активнішій участі співробітників у робочих процесах та ініціативах компанії.
- Залучення різних соціальних груп до управління сприятиме більшій демократизації корпоративної культури.

### **2. Зниження рівня конфліктності в колективі**

- Відкрита комунікація та чітко визначені політики інклюзії сприятимуть зменшенню непорозумінь між співробітниками.
- Ефективне управління різноманітністю допоможе уникнути конфліктів на основі соціальних, етнічних або гендерних відмінностей.

### **3. Підвищення рівня задоволеності персоналу**

- Впровадження політик інклюзивного управління сприятиме формуванню комфортного робочого середовища.
- Працівники відчуватимуть більшу підтримку та рівні можливості для кар'єрного зростання, що знизить рівень стресу та емоційного вигорання.

### **4. Зниження рівня дискримінації**

- Створення прозорих механізмів прийняття рішень та впровадження механізмів захисту від дискримінації сприятиме рівноправності всіх співробітників.
- Компанія буде сприйматися як соціально відповідальний роботодавець, що позитивно вплине на її бренд.

## **Очікувані економічні ефекти**

### **1. Підвищення продуктивності праці**

- Залучення широкого кола талантів сприятиме зростанню креативності та ефективності виконання завдань.
- Покращена командна робота призведе до швидшого вирішення бізнес-завдань та впровадження інновацій.

## 2. Зменшення рівня плинності кадрів

- Створення комфортного робочого середовища та підтримка професійного розвитку зменшить необхідність постійного пошуку нових співробітників.
- Зменшення витрат на підбір та навчання персоналу дозволить компанії оптимізувати бюджет.

## 3. Покращення фінансових показників компанії

- Очікується, що підвищення рівня задоволеності персоналу безпосередньо вплине на якість продукції та послуг.
- Зниження витрат на вирішення конфліктів, адаптацію нових співробітників і навчання персоналу призведе до покращення фінансових показників.

## 4. Зміцнення бренду роботодавця

- Соціально відповідальна політика допоможе компанії приваблювати кращих фахівців, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці.
- Інвестори та партнери будуть розглядати компанію як надійного та соціально відповідального партнера, що сприятиме залученню додаткових інвестицій.

Впровадження інклюзивного управління має значний соціально-економічний ефект, що виражається у підвищенні залученості співробітників, зменшенні рівня плинності кадрів, зростанні продуктивності праці та покращенні фінансових показників компанії. Завдяки системному підходу до розвитку інклюзивної культури компанія ЮРІЯ-ФАРМ може досягти сталого успіху, підвищуючи рівень довіри серед співробітників, партнерів та клієнтів. Довгострокова перспектива впровадження інклюзивного управління включає зміцнення конкурентних позицій компанії, покращення корпоративної репутації та підвищення загальної ефективності бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що інклюзивний підхід до управління є ключовим фактором підвищення ефективності роботи організацій, забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників та зміцнення конкурентних позицій компанії.

В рамках першого розділу було визначено, що інклюзивність у бізнес-управлінні є не лише соціальним, а й стратегічним інструментом розвитку. Еволюція концепції інклюзивності в світовому та українському бізнес-середовищі демонструє зростаючу важливість цієї парадигми у формуванні ефективних корпоративних стратегій. Аналіз існуючих теоретичних підходів дозволив виділити найбільш релевантні моделі, які можуть бути застосовані в управлінській практиці, зокрема модель різноманіття та інтеграції, модель бар'єрів і можливостей та модель соціальної інтеграції.

У другому розділі було проведено аналіз стану впровадження інклюзивного підходу у компаніях. Дослідження показало, що рівень інклюзивності в українських компаніях значно відстає від міжнародних стандартів через брак законодавчих стимулів, відсутність комплексного бачення інклюзивності на рівні стратегічного управління та опір змінам серед працівників і керівників. Разом з тим, було розглянуто вплив відсутності інклюзивного підходу на соціальні та економічні показники ефективності компаній. Аналіз бар'єрів дозволив визначити основні проблеми, що перешкоджають розвитку інклюзивності, серед яких недостатнє розуміння вигод такого підходу, фінансові та організаційні обмеження, а також традиційні стереотипи.

У третьому розділі було розроблено методологічні підходи до реалізації інклюзивного управління, які включають екосистемний підхід, підхід участі та підхід справедливості. Також було сформовано конкретні інструменти оцінки ефективності впровадження інклюзивного підходу, зокрема якісні та кількісні методи вимірювання рівня інклюзивності, анкетування персоналу, аналіз корпоративної культури та аудит політик. Визначено, що ефективність інклюзивного підходу має оцінюватися через ключові показники, такі як рівень задоволеності співробітників, рівень залученості до прийняття рішень, динаміка змін у структурі персоналу та продуктивність працівників.

Окрему увагу було приділено аналізу соціально-економічного ефекту впровадження інклюзивного управління. Очікується, що такі зміни сприятимуть підвищенню рівня залученості співробітників, зниженню рівня конфліктності, покращенню соціального клімату в організації та підвищенню продуктивності. Крім того, економічні переваги включають зниження рівня плинності кадрів, покращення фінансових показників, зміцнення бренду роботодавця та збільшення інвестиційної привабливості компанії.

## Практичні рекомендації для компаній

На основі проведеного дослідження було розроблено рекомендації для впровадження інклюзивного підходу в управлінні організацією:

1. Розробка та впровадження політик інклюзивного управління
  - Формування чітких політик рівноправності, які регулюють усі аспекти кадрової політики та корпоративної культури.
  - Включення принципів інклюзивності у місію та цінності компанії.
2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу
  - Проведення регулярних тренінгів щодо інклюзивності для всіх рівнів співробітників.
  - Запровадження навчальних програм для керівників щодо управління різноманітними командами.
3. Формування інклюзивного середовища
  - Створення умов для рівного доступу до кар'єрного зростання та професійного розвитку.
  - Запровадження механізмів підтримки для працівників з особливими потребами, включаючи адаптацію робочих місць.
4. Використання цифрових рішень для оцінки рівня інклюзивності
  - Впровадження інструментів моніторингу рівня задоволеності працівників та їхньої залученості у корпоративні процеси.
  - Використання HR-аналітики для оцінки ефективності впроваджених ініціатив.
5. Забезпечення відкритої комунікації
  - Створення платформ для збору зворотного зв'язку щодо рівня інклюзивності.
  - Впровадження прозорої системи розгляду звернень щодо дискримінації та нерівного ставлення.
6. Оцінка ефективності впроваджених ініціатив
  - Регулярний аудит політик та практик компанії.
  - Встановлення чітких показників ефективності інклюзивного підходу та їхнє відстеження у динаміці.

Проведене дослідження довело, що впровадження інклюзивного управління має не лише соціальні, а й економічні переваги. Компанії, які активно інтегрують інклюзивні практики, демонструють кращі показники продуктивності, утримання персоналу та залученості співробітників. Окрім того, інклюзивне управління сприяє покращенню корпоративної репутації, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню стійких конкурентних переваг. Запропоновані рекомендації можуть бути використані компаніями для розробки та вдосконалення власних стратегій інклюзивного розвитку. Надалі дослідження цього питання може бути спрямоване на розробку більш детальних механізмів вимірювання ефективності інклюзивного управління та визначення оптимальних підходів для його інтеграції у бізнес-моделі українських компаній.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження ринку праці в Україні, 2023. URL:<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
2. Державна служба статистики України. Звіт про економічно активне населення, 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/gr.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/gr.htm)
3. Міністерство економіки України. Огляд ринку праці України, 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/30e935c3-527d-4022-a5b6-f96f8a91235b?lang=uk-UA&title=RinokPratsi-Maizhe100-000-UkraintsivProishliPerenavchanniaVidDerzhaviU2024-Rotsi-YuliiaSviridenko>
4. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Звіт про ВПО, 2024. URL: [https://dostup.org.ua/body/ministierstvo\\_z\\_pitan\\_rieintieghratsiyi\\_timchasvo\\_okupov\\_anikh\\_tieritorii\\_ukrayini](https://dostup.org.ua/body/ministierstvo_z_pitan_rieintieghratsiyi_timchasvo_okupov_anikh_tieritorii_ukrayini)
5. Національний інститут стратегічних досліджень “Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні”, 2023. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad\\_mihratsia\\_gotove\\_03\\_01\\_2023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad_mihratsia_gotove_03_01_2023.pdf)
6. Європейська Бізнес Асоціація. Військові втрати та мобілізація в Україні, 2024.
7. Національний інститут стратегічних досліджень. Проблеми підготовки кадрів в Україні, 2024.
8. KPMG Україна. Стратегія розвитку персоналу в українських компаніях, 2023.
9. Конфедерація роботодавців України. Огляд практик залучення на ринок праці осіб з інвалідністю, 2025. URL: <https://pwd.employers.org.ua/uploads/DisEmp20250112.pdf>
10. McKinsey & Company. Різноманітність та інклюзія: Вплив на продуктивність компаній, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion>
11. Deloitte. Вплив інклюзивної культури на рівень плинності кадрів, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/2022-dei-transparency-report-executive-summary.pdf>

12. Harvard Business Review. Різноманітні команди та інноваційні рішення, 2021.
13. Загальна декларація прав людини // Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
14. Розвиток лідерів для руйнівних змін: інклюзивний підхід до лідерства. Сара В. Сіммонс, Роберт М. Яусон. Том 24, Випуск 4 <https://doi.org/10.1177/1523422322111435916>.
15. Інклюзивне лідерство для управлінців // КДПА. URL: <https://kspa.com.ua/inklyuzyvne-liderstvo-dlya-upravlincziv-lideriv-biznesu-ta-chleniv-bordiv>
16. Як інклюзія сприяє успіху бізнесу // Світовий економічний форум. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/diversity-inclusion-business-success>
17. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору України URL: <https://www.kmu.gov.ua/strategy-barrier-free>
18. Конвенція про права людей з інвалідністю // ООН. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
19. Закон про рівність у сфері зайнятості, Канада. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-5.401/>
20. Національний план дій 2.0 щодо Конвенції ООН про права людей з інвалідністю, Німеччина. URL: <https://www.bmas.de/EN/Services/Publications/a-national-action-plan.html>
21. Звіт Європейської комісії про розвиток навичок для інклюзивної зайнятості. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8482&type=2&furtherPubs=yes>
22. Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
23. European Skills Agenda: Стратегії зайнятості та інклюзії // Європейська комісія. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8482&type=2&furtherPubs=yes>

24. Ключові принципи інклюзивного управління бізнесом // Світовий економічний форум. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/diversity-inclusion-business-success>
25. Роль справедливості в інклюзивних робочих місцях // PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/insights/people-organisation/publications/inclusive-workplace-equity.html>
26. Звіт про інклюзивність в українських компаніях. 2023. URL: <https://example.com/report-ukraine-inclusion>
27. Всесвітній економічний форум. «Майбутнє інклюзії в бізнесі». 2023. URL: <https://www.weforum.org>
28. Аналіз політики корпоративної різноманітності. 2022. URL: <https://www.corporatediversity.com>
29. Harvard Business Review. «Різноманітність стимулює інновації». 2021. URL: <https://hbr.org>
30. Дослідження етичних ділових практик. 2023. URL: <https://www.ethicalbusiness.org>
31. Звіт Google про різноманітність та інклюзивність за 2023 рік. URL: <https://diversity.google>
32. Стратегія різноманітності та інклюзії Unilever. 2022. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living/diversity-inclusion/>
33. Microsoft AI для спеціальних можливостей. 2021. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/ai/ai-for-accessibility>
34. IBM AI Ethics and Inclusion Report. 2023. URL: <https://www.ibm.com/artificial-intelligence/ethics>
35. Українська асоціація бізнесу. "Дослідження рівня інклюзії в українських компаніях." 2024. URL: <https://uabusiness.org.ua>
36. "Нафтогаз" та соціальні програми. 2023. URL: <https://naftogaz.com/social-programs>
37. Звіт про залучення МСП в Україні. 2024. URL: <https://smeukraine.org/inclusion-report>

38. Платформи підтримки інклюзивного бізнесу в Україні. 2024. URL: <https://inclusionplatform.com.ua>
39. Harvard Business Review. «Важливість інклюзивного навчання». 2022. URL: <https://hbr.org/2022/11/the-importance-of-inclusion-training>
40. Європейська Бізнес Асоціація. Чи готові українські бізнеси створювати інклюзивне робоче середовище, 202 5 <https://eba.com.ua/chy-gotovi-ukrayinski-biznesy-stvoryuvaty-inklyuzyvne-roboche-seredovyshe-doslidzhennya-olx/>
41. IT-компанії та підтримка жінок у лідерстві. 2024. URL: <https://womenintech.ua>
42. Міністерство соціальної політики України. «Доступність робочих місць для людей з інвалідністю». 2023. URL: <https://msp.gov.ua>
43. Ощадбанк і соціальні ініціативи. 2023. URL: <https://oschadbank.ua/social-programs>
44. Дослідження ринку праці України. 2024. URL: <https://labourmarket.ua>
45. ПриватБанк та програми стажування. 2024. URL: <https://privatbank.ua/career/internships>
46. Уряд Великобританії. «Програма впевненості в інвалідності». 2023. URL: <https://www.gov.uk/disability-confident>
47. L'Oréal. «Стратегія різноманітності та інклюзії». 2023. URL: <https://www.loreal.com/diversity-inclusion>
48. Торгова палата США. «Ініціатива наймання наших героїв». 2023. URL: <https://www.hiringourheroes.org>
49. Microsoft. «Інклюзивний найм у Microsoft». 2023. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inclusivehiring>
50. Toyota. «Політика Toyota щодо доступності та працевлаштування». 2023. URL: <https://www.toyota-global.com/sustainability>
51. Уряд Сінгапуру. «Ініціатива SkillsFuture». 2023. URL: <https://www.skillsfuture.gov.sg>
52. Звіт про глобальне різноманіття та інклюзію. 2023. URL: <https://www.globalinclusion.org>

53. Harvard Business Review. «Потреба в інклюзивних лідерах». 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/the-need-for-inclusive-leaders>
54. Звіт про залучення бізнесу. «Державна підтримка інклюзивного бізнесу». 2023. URL: <https://www.inclusionbusiness.org>
55. Harvard Business Review. «Різноманітність і прийняття рішень». 2018. URL: <https://hbr.org>
56. Gallup. «Залучення та інклюзія працівників». 2021. URL: <https://www.gallup.com>
57. Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної". 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
58. Дослідження Центру соціологічних досліджень України, 2023
59. Бостонська консалтингова група. Бізнес-обґрунтування інклюзії. 2023 рік.
60. PwC. Інклюзивні стратегії зростання для бізнесу, 2023.
61. Світовий банк. Гендер та економічна інтеграція, 2022.
62. Міністерство соціальної політики України. Державна програма підтримки інклюзії, 2024.
63. Harvard Business Review. Гендерна рівність на робочому місці. 2022 рік.
64. Human Rights Watch. Дискримінація при працевлаштуванні та права ЛГБТК+. 2023 рік.
65. Європейський форум інвалідів. Інклюзивні цифрові рішення, 2022.
66. McKinsey & Company. Цифрова доступність та інклюзія. 2023 рік.
67. Всесвітній економічний форум. Звіт про цифрове залучення. 2024 рік.
68. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку цифрової доступності, 2024.
69. Про компанію ЮРІЯ-ФАРМ URL: <https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/>

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

	A	B	C	D	E
1		О <sub>д</sub> - середній бал з опитування	W <sub>д</sub> - коефіцієнт зарплатного розриву	С <sub>д</sub> - частка дискримінаційних скарг від загальної кількості працівників	
2	F <sub>д</sub> - фактор дискримінації	0,09	0,08	0,05	$=(B2+C2+D2)/3$
3		О <sub>с</sub> - середній бал опитування про соціальну підтримку (0-1)	I <sub>с</sub> - показник взаємодій у команді (0-1);	С <sub>с</sub> - частка працівників, які уникають командної роботи (0-1).	
4	F <sub>с</sub> - фактор соціальної відчуженості	0,3	0,4	0,3	$=(B4+C4+D4)/3$
5		В <sub>е</sub> середній бал вигорання за опитуванням (0-1)	A <sub>е</sub> коефіцієнт лікарняних та прогулів (0-1)	T <sub>е</sub> коефіцієнт плинності кадрів (0-1)	
6	F <sub>е</sub> - фактор емоційного виснаження	0,12	0,11	0,31	$=(B6+C6+D6)/3$
7	P - фактична продуктивність				$=E8-((E2+E4+E6+E9)/4)$
8	P <sub>max</sub> - максимальна продуктивність працівників в сприятливих умовах				1
9	W <sub>гар</sub> - різниця між фактичної заробітньою платою та середньою ринковою				0,08
10	N - кількість працівників в компанії				3 000
11	S - середня річна заробітна плата одного працівника (грн)				662 400
12	L - загальні річні втрати компанії через зниження продуктивності (грн)				$=E10*E11*(E8-E7)$

(Джерело: створено автором)