



PUBLIC ADMINISTRATION

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 331.1.351.36

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Ірина Сновидович

Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна

Резюме. Розглянуто роль інклюзивності та управлінських компетенцій як стратегічних факторів у розвитку компаній та організацій. Інклюзивність як концепція, що передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, має важливе значення для створення позитивної корпоративної культури й підвищення ефективності діяльності компанії. Окрім того, управлінські компетенції, зокрема здатність до адаптації, комунікації та лідерства, є необхідними для реалізації інклюзивних стратегій. Стаття базується на аналізі наукових публікацій, рекомендацій HR менеджерів, які ґрунтуються на власному досвіді та існуючих концепціях, а також на основі теоретичних підходів й емпіричних досліджень, що дає змогу визначити ключові аспекти взаємозв'язку між інклюзивністю та ефективним управлінням персоналом. На основі опрацьованого матеріалу сформульовано рекомендації щодо впровадження інклюзивних практик у процеси управління людськими ресурсами, що дають можливість компаніям та організаціям досягти стратегічних переваг у конкурентному середовищі. Наголошено, що інклюзія є не лише соціальною необхідністю, але й стратегічною перевагою для вітчизняного бізнесу, адже у час війни це один із варіантів для підтримання, об'єднання та мотивації персоналу. Проаналізовано важливість введення системних змін, які сприяють упровадженню інклюзивних практик. Акцентовано, що розвиток інклюзивного середовища потребує зусиль як на рівні лідерства, так і на рівні всього суспільства. Це дозволяє створити гармонійне середовище, в якому кожен може відчувати себе важливою частиною команди та реалізовувати свій потенціал. Ще одним важливим питанням дослідження є інклюзивне лідерство, яке можна назвати сучасним підходом до управління та керівництва, що спрямоване на формування робочого середовища, де цінують, підтримують й ефективно використовують різноманітність і багатогранність у поглядах та рішеннях. Така управлінська концепція з урахування інклюзивності, що інтегрує принципи рівності та включення до всіх аспектів організаційної діяльності, забезпечує участь і врахування досвіду, переконань і перспектив кожного члена команди чи організації. Наголошено, що інклюзивне лідерство є важливим етапом у формуванні гармонійного та стійкого робочого середовища, що сприяє залученню та розвитку всіх працівників, у тому числі ветеранів, осіб з інвалідністю та представників різних соціальних груп.

Ключові слова: інклюзивність, інклюзивне лідерство, управлінські компетенції, управління персоналом, інтеграція ветеранів, управлінські рішення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160

Отримано 17.02.2025

UDC 331.1.351.36

INCLUSIVENESS AND MANAGERIAL COMPETENCIES AS A STRATEGIC ADVANTAGE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Iryna Snovydyovych

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Summary. The article discusses the role of inclusiveness and managerial competencies as strategic factors in the development of companies and organizations. Inclusiveness, as a concept that provides equal

opportunities for all employees, is essential for creating a positive corporate culture and increasing the company's efficiency. In addition, managerial competencies, such as adaptability, communication, and leadership, are crucial for implementing inclusive strategies. The article is based on the analysis of scientific publications, recommendations of HR managers put together from their own experience and existing ones, as well as from theoretical approaches and empirical research, which allows to identify key aspects of the relationship between inclusiveness and effective HR management. Based on the processed material, recommendations for the implementation of inclusive practices in human resource management processes that help companies and organizations achieve strategic advantages in a competitive environment are formulated. It is emphasized that inclusion is not only a social necessity but also a strategic advantage for domestic business, since in times of war it is one of the options for supporting, uniting and motivating staff. The article also analyzes the importance of introducing systemic changes that promote inclusive practices. It is highlighted that the development of an inclusive environment requires efforts both at the level of leadership and at the level of the whole society. This allows the creation a harmonious environment where everyone can feel like an important part of the team and realize their potential. Another important issue for the study is inclusive leadership, which can be described as a modern approach to management and leadership that aims to create a work environment where diversity and multifaceted views and decisions are valued, supported and effectively utilized. This management concept of inclusiveness integrates the principles of equality and inclusion into all aspects of organizational activities and ensures participation as well as consideration of the experience, beliefs and perspectives of each member of a team or organization. It is emphasized that inclusive leadership is an important step in creating a harmonious and sustainable work environment that promotes the involvement and development of all employees, including veterans, people with special needs and representatives of different social groups.

Key words: inclusiveness, inclusive leadership, managerial competencies, human resources management, integration of veterans, management decisions.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160

Received 17.02.2025

Постановка проблеми. Сучасні вітчизняні компанії та організації функціонують в умовах глобалізації, швидких змін на ринку праці та значних соціально-економічних викликів. В Україні ці виклики загострюються через наслідки війни, що формує нові вимоги до управління персоналом. У таких умовах інклюзивність стає не лише соціально важливим елементом, але й стратегічною необхідністю для забезпечення стабільності організацій, залучення персоналу та зміцнення корпоративної культури. Попри зростання уваги до інклюзії, залишається низка не вирішених питань, зокрема питання щодо управлінських компетенцій та їхній вплив на впровадження інклюзивних практик у процесі управління персоналом. Також є актуальним питання, як кризові умови, такі? як війна, впливають на впровадження інклюзивності та змінюють підходи до управління персоналом. І саме ці аспекти потребують детального наукового аналізу для визначення ефективних стратегій розвитку інклюзії в компаніях та організаціях.

Аналіз останніх досліджень с публікацій. Аналізуючи публікації науковців та дослідників, що опрацьовували тематику інклюзивності, то Мосій О. Б., Никитюк Г. І. [1] досліджували питання інклюзивного лідерства як інноваційного стилю управління сучасного менеджера організації. Дорош О. С., Дорош Б. Й., Застулка І.-О. Ю. [2] вивчають вплив інституційних факторів на інклюзивний розвиток громад. Шейко Ю. О. [3] розглядає інклюзивність як одну з основних вимог часу, а також як конкурентну перевагу підприємств індустрії гостинності. Колектив авторів Федотов І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. [4] проводять дослідження інклюзивності в процесі управління персоналом через аналіз типологій і моделей корпоративної культури. Мохнюк Р. С. [5] проводить узагальнення сучасних інклюзивних практик у контексті культуротворчого чинника розвитку громадянського суспільства. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. [6] пропонують інтегрувати інклюзивні практики працевлаштування в стратегії сталого розвитку підприємств, підкреслюючи важливість формування толерантності та етичної поведінки щодо працівників з інвалідністю.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між інклюзивністю та управлінськими компетенціями, а також аналіз їхнього впливу на стратегічний розвиток компаній та

організацій. Основний акцент зосереджено на аналізі впливу управлінських компетенцій на формування інклюзивного робочого середовища, що сприяє підвищенню ефективності організаційної діяльності, мотивації співробітників і здатності організацій адаптуватися до кризових умов, таких, як військово-кризова ситуація в Україні, а також дослідження питання інклюзивного лідерства.

Постановка завдання. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставленої проблеми необхідно виконати такі завдання: дослідити та розкрити сутність інклюзивності як стратегічної концепції в управлінні персоналом, визначивши її ключові елементи.; проаналізувати управлінські компетенції, які є критично важливими для впровадження інклюзії, зокрема в умовах криз; визначити роль управлінців і HR менеджерів у формуванні та підтриманні інклюзивного середовища; розробити рекомендації щодо інтеграції принципів інклюзії у процес управління персоналом, враховуючи кризові виклики, такі, як війна.

Виклад основного матеріалу. У процесі технологічного розвитку, інновацій та зростання різноманітності робочої сили, інклюзивність стає ключовим аспектом ефективного управління персоналом. Компанії та організації, які зосереджують свій розвиток у напрямку впровадження принципів інклюзивності, сприяють не лише покращенню залучення працівників, але й мають вищі конкурентні переваги на ринку праці. Водночас управлінські компетенції, зокрема лідерство, емоційний інтелект і стратегічне мислення, відіграють вирішальну роль у створенні середовища, яке підтримує рівність можливостей та ефективну взаємодію. Варто наголосити, що управлінські компетенції, зокрема емоційний інтелект, комунікаційні навички, адаптивність і гнучкість є основою для впровадження інклюзивних стратегій. HR менеджери й управлінці, що здатні ефективно управляти різноманітними командами, можуть не лише забезпечити високий рівень продуктивності, а й сприяти розвитку лояльності серед працівників. Тому, на нашу думку, питання інтеграції інклюзивності в стратегії управління персоналом набуває все більшої актуальності в сучасному бізнес-середовищі. Важливим питанням є також аналіз впливу інклюзивних підходів та управлінських компетенцій на ефективність організацій.

Термін «інклюзія» (від англ. Inclusion – включення) має багатовимірне значення, яке розкривається в різних наукових і суспільних контекстах. Відповідно до тлумачення, наведеного на порталі української мови та культури [7], інклюзія визначається як «процес збільшення ступеня участі всіх громадян у суспільному житті, зокрема осіб із фізичними обмеженнями». В. А. Бубегай наголошує, що, незважаючи на варіативність трактувань цього поняття, його сутнісними характеристиками є рівність, визнання, прийняття, допомога, підтримка, толерантність і гуманізм [8]. Проте, на нашу думку, в сучасних вітчизняних реаліях інклюзія це щось більше. Це про виклики, можливості, досягнення, незважаючи на обставини, що спричинені війною, руйнуваннями, втратами, травмами як фізичними, так і психологічними. Це боротьба та опір і надлюдські зусилля, щоб вистояти і рухатися далі, незважаючи на особливості чи можливості. Це також про компанії й організації, що сприяють та підтримують персонал, особливо осіб з інвалідністю і не зупиняють своєї діяльності попри масштабні руйнування, блекауту й інші виклики, що спричинені війною.

Аби детальніше дослідити особливості та необхідність інклюзії в процесі управління персоналом, то варто згадати про принцип DEI – це абревіатура, що означає Diversity, Equity and Inclusion (Різнорманітність, Рівність і Інклюзія). Цей термін широко використовують у сфері управління персоналом, освіті, корпоративній культурі та соціальних ініціативах для позначення зусиль, спрямованих на створення робочого чи навчального середовища, де враховуються потреби всіх, незалежно від їхнього походження, статі, віку, релігії, фізичних можливостей, сексуальної орієнтації чи інших

відмінностей. У 2010-х роках термін DEI став стандартом у корпоративному управлінні, особливо в міжнародних організаціях. Для детального аналізу проведемо опис цих термінів, а саме різноманітність (Diversity) – це представлення широкого спектра соціальних і культурних характеристик у спільноті. Рівність (Equity) – це забезпечення справедливості в доступі до ресурсів, можливостей і підтримання, враховуючи різні потреби. Та інклюзія (Inclusion), що сприяє створенню середовища, де кожен почуватися прийнятим, поважаним і залученим до спільної роботи чи навчання.

У цьому дослідженні ми аналізуємо процес інклюзії. На основі аналізу матеріалу публікації «Забезпечення різноманіття та інклюзивності на роботі у світі та в Україні» [9], створеної спільно EBRD і Deloitte Україна, сформовано звіт, що акцентує увагу на особливостях інклюзії, її значенні та впливі на роботу організацій і суспільство. Інклюзія є невід’ємною складовою сучасних тенденцій розвитку організацій та суспільств. Це поняття стосується створення умов, які забезпечують рівність можливостей для всіх, незалежно від статі, віку, етнічної приналежності, соціально-економічного статусу чи інших факторів. Інклюзивність проявляється через залучення різних груп населення до активної участі в житті спільнот, що забезпечує відчуття приналежності, повагу до унікальності кожного та сприяє розкриттю потенціалу людей.

У згаданому дослідженні описано основні виклики, що впливають на актуалізацію питань різноманіття та інклюзивності в усьому світі, зокрема вони зображені на рис. 1. Інклюзивність тут описується і торкається того, як люди приймаються та почуватися в середовищі або групі. Справжня інклюзивність досягається через поведінку, процеси та системи, які враховують усі аспекти різноманіття й дозволяють людям ефективно взаємодіяти, бути прийнятими, відчувати приналежність та зростати [9].



Рисунок 1. Глобальні тренди посилюють актуальність питань різноманіття та інклюзивності в усьому світі [9]

Якщо детально дослідити ці тренди, то вони мають глибокий вплив на формування інклюзивності, особливо в управлінні персоналом, оскільки вони змінюють підходи до взаємодії з працівниками, залучення талантів, розвитку команд та формування організаційної культури. Глобальне політичне середовище, а зокрема війна, політична нестабільність, вимушена міграція впливають на формування багатокультурності робочої сили, зокрема у країнах, що приймають вимушено переміщених осіб. Це потребує створення інклюзивних стратегій управління для

інтеграції працівників з різними культурними та соціальними особливостями. Серед основних викликів з якими стикаються HR менеджери та управлінці, є забезпечення рівних можливостей, дотримання норм гендерної рівності, підтримка адаптації мігрантів у новому робочому середовищі та запобігання дискримінації. Питання щодо демографічних змін надзвичайно актуальне в нашому вітчизняному сегменті. У період війни рівень народжуваності в Україні суттєво знизився, що зумовлено як міграційними процесами серед молодого населення, так і значними людськими втратами серед осіб призовного віку, які беруть участь у бойових діях. Багато громадян залишають країну з різних причин, тоді як значна кількість військовослужбовців, захищаючи державу, втрачають життя, що безпосередньо впливає на демографічну ситуацію та майбутню структуру населення. Старіння населення, а також залучення працівників із різних поколінь створюють потребу в співпраці поколінь, що враховують потреби різних вікових груп (гнучкий графік, навчання для старших працівників), та програм наставництва для обміну знаннями між працівниками різних вікових категорій.

Щодо глобалізації людського капіталу, то тут можна згадати про збільшення формату віддаленої роботи та залучення міжнародних команд, що створюють культурне різноманіття. І цей процес потребує інклюзивної організаційної культури, яка враховує національні, культурні та мовні відмінності, забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників, незалежно від географічного місцезнаходження. Ефективність компанії у багато в чому залежить від здатності команд адаптуватися до змін, залучати різноманітні думки та використовувати сильні сторони кожного учасника. Саме HR менеджери та управлінці впливають на забезпечення інклюзивного середовища в командах, де кожен може висловлюватися і брати участь у прийнятті рішень. Сучасні працівники цінують соціальну відповідальність компаній, екологічність, рівність і інклюзивність, і саме інтеграція цих цінностей у стратегію управління персоналом, наприклад, через прозорі політики винагороди, рівність можливостей для жінок і чоловіків, а також підтримання працівників із різними потребами. Також сприяння доступу до навчання для всіх працівників, створення умов для професійного розвитку і перекваліфікації, незалежно від соціального чи економічного становища працівників, впливає на процес навчання та адаптації персоналу. На жаль, війна, постійні обстріли та руйнування, а також психологічний та емоційний стан наших співгромадян аж ніяк не сприяє зростанню тривалості життя. Серед факторів, що можуть трохи покращити становище персоналу, це впровадження програм здоров'я та добробуту, довготривалих кар'єрних планів, які враховують особливості старших поколінь, та розвиток багатогранних мотиваційних стратегій. Ці тренди підкреслюють, що інклюзивність в управлінні персоналом стає стратегічним пріоритетом. Інклюзивне середовище сприяє не лише ефективності, а й підвищенню лояльності працівників, інноваційності та адаптивності організацій до змін у глобальному середовищі.

Також тут не обійтися без окремого підходу та роботи з ветеранами, що потребують інклюзивного підходу до здоров'я, кар'єрного розвитку й мотивації. Великим викликом для вітчизняного суспільства є вміння сприймати і приймати ветерана. На нашу думку, вітчизняні компанії мають переглядати свою корпоративну культуру та навчати і працювати з персоналом, зокрема у питанні взаємодії й підтримання ветеранів. У цьому також формується певна особливість нашого вітчизняного корпоративного інклюзивного середовища, що, на нашу думку, має два фокуси: це ветеран, який повернувся з війни та згодом працевлаштовується, та команда, що має бути підготовальна до роботи і взаємодії з ветераном. Тут не обійтися без синергії зусиль корпоративних психотерапевтів, психологів, HR та ТОП менеджерів, управлінців, лідерів, лінійних менеджерів і усього колективу загалом. Державна політика та підтримання ветеранів має всіляко працювати у цьому напрямку. Політика

повернення ветеранів до професійного життя та їхнє працевлаштування є важливим аспектом соціальної справедливості та гуманітарної відповідальності. Ветерани, які ризикували своїм життям заради захисту країни, потребують підтримки, щоб адаптуватися до мирного життя. Працевлаштування відіграє ключову роль у їхній психологічній реабілітації, допомагаючи подолати посттравматичний стресовий розлад та повернути впевненість у власних силах. Це також важливо для збереження їхнього гідного місця у суспільстві.

Економічна стабільність суспільства також залежить від інтеграції ветеранів до робочого процесу. Працевлаштування ветеранів знижує навантаження на соціальну систему, оскільки вони отримують можливість забезпечувати свої сім'ї. Соціальна інтеграція ветеранів має важливе значення для згуртованості суспільства. Створення сприятливих умов для їхнього повернення до професійного життя допомагає запобігти маргіналізації та ізоляції. Це також сприяє збереженню довіри до держави, яка демонструє свою турботу про захисників і створює позитивний приклад для інших соціальних груп. Ветерани часто володіють унікальними лідерськими та організаційними навичками, які можуть стати цінним внеском у розвиток бізнесу, громадських ініціатив та державного управління. Вони здатні стати новими лідерами та наставниками, передаючи свій досвід молоді й колегам. Успішна інтеграція ветеранів також мотивує суспільство розвиватися та долати виклики. Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у підтримці ветеранів. Завдяки програмам з працевлаштування, тренінгам та сприянню розвитку бізнесу чи відкриттю власної справи, громади можуть ефективно інтегрувати ветеранів у свої соціальні структури. Це не лише забезпечує їм стабільне життя, а й зміцнює зв'язки між різними соціальними групами, підвищуючи солідарність та патріотизм у суспільстві.

Інклюзивне лідерство є сучасним підходом до управління та керівництва, що спрямований на формування робочого середовища, де цінують, поважають та ефективно використовують різноманітність і багатогранність точок зору. Це управлінська концепція, яка інтегрує принципи рівності та включення до всіх аспектів організаційної діяльності, забезпечуючи участь і врахування досвіду, переконань та перспектив кожного члена команди чи організації.

Ключова мета інклюзивного лідерства полягає у створенні культури відкритості, де кожен працівник має можливість брати участь у прийнятті рішень і впливати на розвиток організації. Інклюзивні лідери формують атмосферу довіри і взаємоповаги, сприяючи тому, щоб кожен співробітник відчував свою значущість, незалежно від його культурного походження, гендерної ідентичності, віку, здібностей чи інших характеристик. Такий підхід не лише сприяє залученню працівників, але й підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

У своїй статті науковці Мосій О. Б., Никитюк Г. І. [1] акцентують увагу на тому, що особливістю інклюзивного лідерства є його акцент на використанні потенціалу кожного співробітника, що дозволяє досягати якіснішого прийняття рішень та реалізації стратегічних цілей. Різноманітність точок зору в колективі сприяє генерації інноваційних ідей, адаптивності до змін і забезпеченню конкурентних переваг. Інклюзивні лідери також активно працюють над подоланням бар'єрів, пов'язаних із упередженнями та стереотипами, а це сприяє розвитку гармонійного та продуктивного робочого середовища. Цей підхід є предметом міждисциплінарних досліджень, що охоплюють психологію, менеджмент, соціологію та організаційну поведінку. Наукові роботи в цій сфері акцентують увагу на важливості розвитку таких характеристик інклюзивного лідера як емпатія, обізнаність щодо упереджень, здатність до співпраці, культурна компетентність, відданість принципам інклюзії та готовність підтримувати різноманітність. Інклюзивне лідерство визнається як один із ключових чинників

формування інноваційної та стійкої організації, яка ефективно реагує на виклики сучасного глобалізованого світу.

Інклюзивне лідерство відіграє критичну роль у реалізації принципів інклюзивного розвитку. Лідери, орієнтовані на включення різноманітності до процесів прийняття рішень, формують середовище, де різні точки зору й досвід інтегруються для досягнення спільних цілей. Вони сприяють створенню атмосфер довіри, забезпечують рівні можливості для всіх працівників і активно протидіють проявам упереджень та дискримінації. Інклюзивне лідерство є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й основою для формування інноваційного, адаптивного та соціально відповідального середовища. Це досягається завдяки використанню ресурсного потенціалу команди, врахуванню культурних, гендерних, вікових та інших особливостей працівників.

На думку дослідників Дорош О. С., Дорош Б. Й., Застулка І.-О.Ю [2] значущим інституційним фактором інклюзивного розвитку громад є державне регулювання з визначеними цілями, принципами, напрямками та пріоритетами, які базуються на загальнонаціональній стратегії. А становлення системи інститутів є визначальним завданням інституційного розвитку для забезпечення взаємозв'язку між розвитком територіальної громади в цілому та суб'єктів, які функціонують та розвиваються в межах її території. Зважаючи на те, що основною цінністю для суб'єкта є його збереження й системний розвиток, то в економічному вимірі її можливо реалізувати в рамках певного інституційного середовища.

Аналізуючи міжнародні видання щодо тематики, яку ми опрацьовуємо, то варто наголосити, що культурна компетентність та інклюзивне лідерство відіграють важливу роль у сучасному управлінні персоналом, особливо в умовах зростаючої демографічної різноманітності та глобалізації. Культурна компетентність визначається як здатність адаптуватися до різних культурних контекстів, визнавати упередження та враховувати різноманітні культурні перспективи у процесі прийняття рішень. Автори Carol Molinari, Sandra Lundahl, Laurie Shanderson [10] у своїй статті описують такі особливі процеси, що також поєднуються із питанням інклюзивності – це питання працевлаштування представників меншин та їх обмеженим доступом до керівних посад. Це створює «сліпі зони» у процесах прийняття рішень, що можуть негативно впливати на ефективність організації. Для подолання цього виклику, на думку авторів, важливо розвивати культурну компетентність серед керівників і працівників. Інклюзивне лідерство спрямоване на створення середовища, де кожен співробітник має рівні можливості брати участь у діяльності організації. Інклюзивні лідери сприяють справедливому ставленню до кожного члена команди, визнають унікальність особистості та використовують різноманітні точки зору для ухвалення рішень. Такий підхід не лише покращує робочі взаємини, але й сприяє зростанню інноваційності та продуктивності.

У процесі формування інклюзивного середовища окрему увагу також варто приділити впливу неусвідомлених упереджень. HR менеджерам, управлінцям та лідерам варто розвивати це питання та й підвищувати свою обізнаність щодо цих упереджень і активно долати їх через навчання й саморефлексію, а також пропрацьовуючи це з персоналом. Інклюзивність передбачає також необхідність урахування потреб мультигенераційної робочої сили, оскільки співіснування різних поколінь у компаніях та організаціях вимагає особливого підходу до управління. Лідери повинні враховувати культурні, вікові та соціальні відмінності, сприяючи ефективній співпраці між поколіннями. Навчання та розвиток персоналу можемо розглядати як ключові інструменти для впровадження культурної компетентності та інклюзії. Компанії та організації мають сприяти таким просвітницьким заходам з метою подолання упереджень, розвивати навички емпатії й комунікації серед працівників, а також включати культурну компетентність до стратегічного планування.

Інклюзивне лідерство, у взаємодії з ефективними інституційними структурами, є запорукою формування стабільного економічного середовища, яке сприяє зростанню добробуту населення, стимулює розвиток регіонів та забезпечує конкурентоспроможність у глобальному масштабі. На нашу думку, інклюзія у процесі управління персоналом є критично важливим аспектом у складних військово-кризових умовах, зокрема в Україні. Вона спрямована на забезпечення рівності можливостей, поваги до різноманітності та створення середовища, в якому кожен працівник, незалежно від свого досвіду, здібностей чи статусу, відчуває себе цінним членом колективу. У нинішніх умовах війни та кризи це не лише етична, але й стратегічна необхідність, що сприяє стабільності, мотивації та згуртованості команди.

Аналізуючи інклюзивне лідерство варто наголосити, що управлінські компетентності є ключовим чинником у процесі впровадження інклюзивності, адже вони забезпечують ефективне управління різноманітними командами та створюють сприятливі умови для розвитку компанії чи організації. Компетентний керівник здатен формувати стратегії, що інтегрують принципи інклюзії, забезпечують рівність можливостей для всіх працівників та сприяють гармонізації робочих відносин. У контексті сучасних викликів, таких, як війна та кризи, управлінські компетенції відіграють ще важливішу роль, оскільки вони дозволяють підтримувати стабільність організації, адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати людський потенціал. Однією з ключових компетенцій управлінця є здатність до стратегічного мислення, що формує розуміння цінності інклюзії для організації, а також сприяє формуванню політики, що враховує різноманітні потреби співробітників. Стратегічне мислення інтегрує принципи інклюзії в усі рівні управління, починаючи від процесів найму і закінчуючи системами оцінювання ефективності. Це забезпечує послідовність дій і зменшує ймовірність проявів дискримінації чи упереджень.

Важливою складовою управлінських компетенцій є комунікативні навички, які сприяють ефективному діалогу між керівництвом та працівниками. Керівники з розвиненими комунікативними здібностями створюють атмосферу відкритості, довіри та взаємоповаги, що є фундаментом для інклюзивного середовища. Завдяки конструктивному спілкуванню менеджери та управлінці можуть отримувати зворотний зв'язок від працівників, виявляти проблеми на ранніх стадіях і забезпечувати залученість кожного співробітника до організаційних процесів. Емоційний інтелект також є важливою компетенцією, яка дає змогу керівникам розуміти емоційний стан працівників і відповідати на їхні потреби. У кризових умовах, таких, як війна, працівники можуть стикатися з підвищеним рівнем стресу, що впливає на їхню продуктивність та загальний стан. Управлінець, який володіє емоційним інтелектом, здатен підтримувати колектив, забезпечувати психологічний комфорт і водночас зберігати продуктивність команди.

Компетенції у сфері змін і адаптації також мають велике значення в упровадженні інклюзивності. Керівник, який здатен ефективно управляти змінами, сприяє успішному впровадженню нових політик, таких, як інклюзія, навіть у складних умовах. Ця компетенція дає певну гнучкість, зменшує опір працівників до нововведень і формує культуру, орієнтовану на розвиток. Ефективне оцінювання персоналу та управління результативністю є важливими для моніторингу прогресу в упровадженні інклюзії. Завдяки використанню відповідних КРІ керівники і HR менеджери можуть оцінювати успішність ініціатив, виявляти недоліки та вчасно вносити корективи. Це забезпечує системний підхід до впровадження інклюзії та сприяє досягненню бізнес-цілей. Таким чином, управлінські компетентності є незамінним інструментом для створення інклюзивного середовища. Вони формують баланс між інтересами компанії чи

організації та потребами працівників, стимулюють розвиток корпоративної культури і формують стійкі основи для адаптації організації до сучасних викликів. У кризових умовах ці компетенції стають вирішальними для підтримання ефективності, згуртованості й стабільності колективу.

Інноваційні методи управління персоналом у поєднанні з принципами інклюзивності відіграють ключову роль у процесі відбудови України, адже вони створюють фундамент для формування стійких, адаптивних і ефективних організацій. Поступові інновації в управлінні персоналом спрямовані на вдосконалення поточних практик без радикальних змін. У контексті відновлення України це дозволяє організаціям стабільно функціонувати, поступово адаптуючи нові підходи до роботи. Максимальна залученість працівників до цього процесу сприяє їхньому почуттю причетності, що, зі свого боку, зміцнює довіру до роботодавця та підвищує мотивацію. Такі інновації забезпечують сталість і передбачуваність процесів, які є критичними для роботи в умовах соціально-економічної нестабільності [11]. Інклюзивність є важливим елементом у цьому процесі, оскільки вона сприяє залученню всіх соціальних груп до економічного та суспільного життя. Інклюзивні практики забезпечують рівність можливостей, враховують різноманітність потреб працівників і створюють умови для розкриття їхнього потенціалу. У процесі відбудови України інклюзивність сприяє не лише соціальній стабільності, але й економічному зростанню, адже залучення різних груп до робочої сили підвищує продуктивність й інноваційність організацій.

Синергія інноваційних методів управління персоналом та інклюзивності забезпечує потужний ефект. Використання сучасних підходів у поєднанні з інклюзивною культурою сприяє зниженню соціальної напруги, зменшенню дискримінації та забезпечує гармонійний розвиток колективів. Це особливо важливо в умовах відбудови країни, коли потрібна максимальна мобілізація людського потенціалу для подолання викликів. Відсутність інновацій в управлінні персоналом може мати негативні наслідки не лише для окремих організацій, але й для загальної системи економіки. Своєчасна модернізація методів управління забезпечує не лише конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє сталому розвитку країни. У цьому контексті інновації стають інструментом не лише відновлення, але й створення умов для довготривалого процвітання. Так інноваційні методи управління персоналом у поєднанні з принципами інклюзивності є невід'ємною складовою відбудови України. Вони забезпечують стійкість, адаптивність та ефективність організацій, сприяючи одночасно соціальній інтеграції та економічному прогресу. Ці підходи формують основу для нової моделі розвитку, орієнтованої на гармонізацію суспільних і економічних відносин у повоєнний період.

Щодо перспектив та подальших напрямків дослідження питань та проблематики, які аналізуються у статті, то, на нашу думку, вони мають бути спрямовані на глибший аналіз інклюзивного лідерства та його впливу на розвиток сучасних компаній та організацій, особливо в умовах воєнного часу. Важливим напрямом є визначення механізмів розвитку управлінських компетенцій, що сприяють ефективній реалізації принципів інклюзії, забезпечують рівний доступ до професійного розвитку та формують стійке робоче середовище. Окремої уваги потребує дослідження процесів інтеграції ветеранів у трудові колективи, зокрема розроблення адаптаційних програм, що враховують їхні професійні компетенції, психологічні особливості та потребу в соціальній підтримці. Також перспективним є вивчення ролі цифрових технологій у розвитку інклюзивного управління, що дозволить оптимізувати процеси адаптації працівників та підвищити ефективність кадрових рішень. Загалом синергія інклюзивності, управлінських компетенцій та

інноваційних методів дозволить сформувати стійкі організаційні структури, здатні ефективно реагувати на соціально-економічні виклики та забезпечувати стабільний розвиток у посткризовий період.

Висновки. Інклюзивність є ключовим принципом сучасного стратегічного управління, що забезпечує рівність можливостей, справедливість, повагу та залученість усіх співробітників. Інклюзивне середовище сприяє підвищенню продуктивності, лояльності персоналу та стійкості організацій, особливо в умовах війни. Впровадження інклюзії в управління персоналом є не лише соціальною необхідністю, а й стратегічною перевагою, що визначає конкурентоспроможність організацій та їхню здатність до адаптації у змінному середовищі. Крім того, інклюзивні стратегії управління персоналом сприяють ефективній інтеграції ветеранів, що є важливим соціально-економічним завданням в умовах післявоєнного відновлення України. Управлінські компетенції відіграють важливу роль у формуванні інклюзивної культури, оскільки саме вони забезпечують ефективну реалізацію політик рівності та різноманітності. Зокрема, лідерство, емпатія, адаптивність і стратегічне мислення сприяють інтеграції інклюзивних практик у діяльність організації. Інклюзивне лідерство є важливим чинником у створенні гармонійного та стійкого робочого середовища, що сприяє залученню та розвитку всіх працівників, включно з ветеранами, особами з інвалідністю та представниками різних соціальних груп.

Інтеграція ветеранів у трудові колективи є важливим напрямом інклюзивного управління, що вимагає врахування їхніх унікальних потреб, професійних компетенцій та можливостей адаптації. Впровадження системних змін, розвиток культурної компетентності керівників, проведення тренінгів та коучингових програм є необхідними умовами для забезпечення успішної інклюзії в організаціях. Отже, інклюзивність, інклюзивне лідерство та управлінські компетенції є стратегічними інструментами підвищення ефективності управління персоналом. Вони сприяють формуванню гнучких і адаптивних організацій, які здатні забезпечити рівність можливостей, мінімізувати прояви дискримінації та підвищити соціальну згуртованість колективу.

Conclusions. Inclusiveness is a key principle of modern strategic management that ensures equality of opportunity, fairness, respect and engagement of all employees. An inclusive environment contributes to increased productivity, staff loyalty, and resilience of organizations, especially in times of war. Implementing inclusion in HR management is not only a social necessity, but also a strategic advantage that determines organizations' competitiveness and ability to adapt to a changing environment. In addition, inclusive HR management strategies contribute to the effective integration of veterans, which is an important socio-economic task in the context of Ukraine's post-war recovery. Managerial competencies play an important role in shaping an inclusive culture, ensuring the effective implementation of equality and diversity policies. In particular, leadership, empathy, adaptability, and strategic thinking contribute to the integration of inclusive practices into the organization's activities. Inclusive leadership is an important factor in creating a harmonious and sustainable work environment that promotes the involvement and development of all employees, including veterans, people with special needs, and representatives of different social groups.

Integration of veterans into workforces is an important area of inclusive management that requires taking into account their unique needs, professional competencies and adaptability. Implementation of systemic changes, development of cultural competence of managers, training and coaching programs are necessary conditions for successful inclusion in organizations. Thus, inclusiveness, inclusive leadership, and managerial competencies are strategic tools for improving the efficiency of HR management. They contribute to the

formation of flexible and adaptive organizations that can ensure equality of opportunities, minimize discrimination and increase social cohesion of the team.

Список використаних джерел

1. Мосій О. Б., Никитюк Г. І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. 2024. *Світ наукових досліджень*. ФОП Шпак В.Б. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%93..pdf> (дата звернення 29.12.2024).
2. Дорош О. С., Дорош Б. Й., Застулка І.-О. Ю. Вплив інституційних факторів на інклюзивний розвиток громад. Формування сталого землекористування: проблеми та перспективи : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11–12 листопада 2021 р. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df39366f-5bf2-4417-a017-6cea9e789516/content> (дата звернення: 29.12.2024).
3. Шейко Ю. О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. С. 32–37. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/7.pdf (дата звернення 01.02.2025).
4. Федотов І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. вип. 44. 2024. С. 54–77. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Мохнюк Р. С. Інклюзія як один з напрямів стратегії розвитку громадянського суспільства: чинник культуротворчості. *Питання культурології*. 2022. (39). С. 182–193. URL: <http://issues-culture-knuim.pr.ua/article/view/256926/254188> (дата звернення 01.02.2025).
6. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83–86. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/d407b564-5b68-4460-9f76-43dd54db4cd2> (дата звернення 01.02.2025).
7. Словник UA. Портал української мови та культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D1%96%D1%8F> (дата звернення 03.01.2025).
8. Бубегай В. А. Сутність поняття «інклюзія». *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, 2022. 10 (3). С. 34–39. URL: <https://humstudios.com.ua/web/uploads/pdf/16785-151950-1-PB.pdf> (дата звернення^ 03.01.2025). DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39)
9. Deloitte. Забезпечення різноманіття та інклюзивності на роботі у світі та в Україні. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/EBRD_Deloitte_DI_event_UKR.pdf (дата звернення^ 03.01.2025).
10. Carol Molinari, Sandra Lundahl, Laurie Shanderson. The Culturally Competent and Inclusive Leader. 2019. pp. 49–67. URL: https://www.researchgate.net/profile/Carol-Molinari/publication/330262335_The_Culturally_Competent_and_Inclusive_Leader/links/5c42499ba6fdcc6b5b7de6e/The-Culturally-Competent-and-Inclusive-Leader.pdf (дата звернення^ 15.01.2025).
11. Сновидович І. Забезпечення стійкості ЄС та України: роль навчання впродовж життя та інновацій в управлінні людськими ресурсами. *Спільні політики ЄС: стратегії узгодження для України*: монографія. ЛНУ ім. І. Франка. 2024. С. 202–223. URL: <https://wurces.org/eucpasu-publications> (дата звернення^ 03.01.2025).

References

1. Mosij O. B., Nykytjuk G. I. (2024). Inkljuzyvne liderstvo jak innovacijnyj stylj upravlinnja menedzhera orghanizaciji. [Inclusive leadership as an innovative management style of an organization's manager]. *Svit naukovykh doslidzhenj*. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%93..pdf> (accessed: 29 December 2024).
2. Dorosh O. S., Dorosh B. J., Zastulka I.-O. J. (2021). Vplyv instytucijnykh faktoriv na inkljuzyvnyj rozvytok ghromad. [The impact of institutional factors on inclusive community development]. *Proceedings of the Formation of sustainable land use: problems and prospects*. November 11–12, Kyiv 2021. Available at: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df39366f-5bf2-4417-a017-6cea9e789516/content> (accessed: 29 December 2024).
3. Shejko J. O. (2022). Inkljuzyvnistj jak vymogha chasu ta konkurentna perevagha pidpryjemstv industriji ghostrynnosti. [Inclusiveness as a requirement of the times and a competitive advantage of hospitality companies] *Intelekt XXI*. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/7.pdf (accessed: 01 February 2025).

4. Fedotov I. V., Kholodkov Ye. M., Riznyk I. J. (2024) Modelj inkljuzyvnoji korporatyvnoji kuljтуры na osnovi vzajemodiji kuljturnykh poliv personalu pidpryjemstva. [Model of inclusive corporate culture based on the interaction of cultural fields of enterprise personnel]. *Ekonomika transportnogho kompleksu*, vol. 44, pp. 54–77. Available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content> (accessed: 01 February 2025).
5. Mokhniuk R. S. (2022) [Inkljuzija jak ody z naprjamiv strateghiji rozvytku ghromadjansjkogho suspiljstva: chynnyk kuljturotvorchosti. Inclusion as one of the directions of the civil society development strategy: a factor of cultural creation]. *Issues in Cultural Studies*, no. 39, pp. 182–193. Available at: <http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256926/254188> (accessed: 01 February 2025).
6. Zamula O. V., Zamula O. O., Uhrimova I. V. (2023) Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. [Upravlinnja personalom pidpryjemstva na zasadakh koncepciji stalogho rozvytku v konteksti inkljuzyvnogho pracevlashtuvannja]. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)*, no. 2, pp. 83–86. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/d407b564-5b68-4460-9f76-43dd54db4cd2> (accessed: 01 February 2025).
7. Dictionary UA. Portal of the Ukrainian language and culture. Available at: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D1%96%D1%8F> (accessed: 03 January 2025).
8. Budegay V. A. (2022) Essence of the concept “Inclusion”. [Sutnistj ponjattja «Inkljuzija»]. *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, no. 10 (3), pp. 34–39. Available at: <https://humstudios.com.ua/web/uploads/pdf/16785-151950-1-PB.pdf> (accessed: 03 January 2025). DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39)
9. Deloitte. Ensuring diversity and inclusion at work globally and in Ukraine. (2021). Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/EBRD_Deloitte_DI_event_UKR.pdf (accessed: 03 January 2025).
10. Molinari C., Lundahl S., Shanderson L. (2029). The Culturally Competent and Inclusive Leader, pp. 49–67. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Carol-Molinari/publication/330262335_The_Culturally_Competent_and_Inclusive_Leader/links/5c42499ba6fdcc6b5b7de6e/The-Culturally-Competent-and-Inclusive-Leader.pdf (accessed: 15 January 2025).
11. Snovydyvych I. (2024) Zabezpechennja stijkosti JeS ta Ukrajiny: rolj navchannja vprodovzh zhyttja ta innovacij v upravlinni ljudskymy resursamy. Spiljni polityky JeS: strateghiji uzghodzhennja dlja Ukrajiny: monoghrafija. [Ensuring Resilience of the EU and Ukraine: the Role of Lifelong Learning and Innovation in Human Resource Management]. Lviv. Ivan Franko National University of Lviv, pp. 202–223. Available at: <https://wurces.org/eucpasu-publications> (accessed: 03 January 2025).