

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-31>

УДК 005.57

Юрченко Галина Миколаївна

доктор філософії,
асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

Halyna Yurchenko

National University "Lviv Polytechnic"

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПОЛІТИК РІЗНОМАНІТТЯ, СПРАВЕДЛИВОСТІ Й ІНКЛЮЗІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

CONCEPTUAL DEVELOPMENT OF DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION POLICIES IN ORGANIZATIONS

Анотація. У статті розглянуто еволюційний розвиток підходів до різноманіття, справедливості та інклюзії (DEI) в управлінні організаціями. Показано траєкторію переходу від формального дотримання стандартів й орієнтації на репрезентацію до інституціоналізованої інклюзії, що інтегрується у стратегію та структуру корпоративного управління. Обґрунтовано концептуальну рамку DEI-спроможності організації, яка функціонує на стратегічному, процесному, цифровому та лідерському рівнях. Вперше запропоновано категорію інклюзивної віддачі як метрику конверсії різноманіття у конкретні результати: інноваційність, продуктивність, утримання та стійкість організацій. Особливу увагу приділено цифровому виміру DEI, зокрема ролі цифрової інклюзії та цифрового емоційного інтелекту керівників у віртуальних командах. Отримані результати розширюють наукове розуміння DEI як управлінської компетенції та формують підґрунтя для подальших досліджень у сфері HRM і цифрового управління персоналом.

Ключові слова: різноманіття, справедливість та інклюзія; цифрова інклюзія, цифровий емоційний інтелект, DEI-спроможність організації, інклюзивна віддача, управління персоналом.

Summary. This article examines the evolutionary trajectory of diversity, equity, and inclusion (DEI) policies in organizational management. It demonstrates the transition from compliance-oriented practices and representational approaches to institutionalized inclusion, where DEI becomes embedded into the strategy, governance, and culture of organizations. The study introduces the conceptual framework of DEI-governance capability, defined as an integrated organizational capacity operating across four levels: strategic (equity-by-design principles in governance), processual (inclusive HRM routines in recruitment, adaptation, development, and retention), digital (algorithmic fairness, transparency, and accessibility in HRIS/ATS), and leadership (inclusive leadership and digital emotional intelligence). A key contribution of this article is the introduction of the concept of inclusion yield, a novel metric that captures the degree to which diversity is converted into tangible organizational outcomes such as innovation, productivity, employee retention, and resilience. Unlike traditional measures of representation, inclusion yield emphasizes the quality and effectiveness of inclusive processes. Particular attention is devoted to the challenges of digital environments, where the effects of DEI are amplified under conditions of high digital inclusion and the presence of leaders with advanced digital emotional intelligence. This synthesis highlights that the intersection of digital governance, inclusive leadership, and equity-driven HRM practices is critical for transforming diversity into sustainable organizational performance. The findings expand the academic understanding of DEI not as a set of isolated practices but as a systemic managerial competence. The article thus provides both theoretical novelty and practical implications, establishing a foundation for future research on measuring inclusion yield, auditing algorithmic fairness in HR technologies, and contextualizing DEI strategies in digital and hybrid work environments.

Keywords: DEI, digital inclusion, digital emotional intelligence, DEI-governance capability, inclusion yield, HR management.

Постановка проблеми. Дискурс різноманіття, справедливості та інклюзії (далі – DEI) пройшов тривалу еволюцію – від нормативних практик недискримінації до стратегічних політик, що інтегрують управлінські, культурні та цифрово-технологічні аспекти діяльності організацій. Попри

наявність емпіричних свідчень про позитивний зв'язок інклюзивності з інноваційністю, продуктивністю та утриманням персоналу, організації часто стикаються з «пасткою видимості» – коли декларативні ініціативи не конвертуються у вимірювані результати. Актуальність статті полягає

у побудові цілісної концептуальної рамки еволюції DEI-політик, яка пояснює перехід від формального дотримання стандартів до інституціалізованої інклюзії, модерується цифровізацією HRM та лідерськими компетенціями. Наукова новизна – у формалізації понять інклюзивної віддачі, DEI-спроможності організації та у зв'язуванні «цифрової інклюзії» з організаційною результативністю через механізми психологічної безпеки, відчуття належності та поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання різноманіття, інклюзії та справедливості (DEI) отримало широке висвітлення у світовій науковій літературі. Концепція розглядається як стратегічний ресурс організації в межах ресурсно-орієнтованого підходу згідно з дослідженням Дж. Барней [1], що пояснює перетворення різноманіття на стійку конкурентну перевагу. У дослідженнях соціального обміну П. Блау [2] підкреслено, що справедливе ставлення й інклюзивність формують довіру, взаємність і підвищену проактивність персоналу. Вагомий внесок у розуміння командної динаміки зробили Р. Елі та Д. Томас [3], які показали, що інклюзивний клімат сприяє інноваційності. Е. Едмонсон [4] обґрунтувала значення психологічної безпеки як ключового медіатора впливу DEI на результати. Водночас інституційна логіка П. Ді Маджіо та В. Пауелл [5] пояснює, чому організації часто переймають DEI-практики формально, що створює ризик «пастки видимості». Критичні й інтерсекційні підходи К. Креншоу [6] підкреслюють необхідність врахування множинних осей дискримінації. В українському науковому дискурсі питання інклюзивної зайнятості та ролі HR у соціальному підприємстві розглядаються у працях Козак Ю. [11], Шульга І. [12] та інших, що формують національний контекст дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний масив робіт, фрагментарними лишаються: а) пояснення переходів між історичними фазами DEI; б) інтеграція цифрового виміру (алгоритмічна справедливість, доступність інтерфейсів, прозорість рішень ATS/HRIS); в) операціоналізація результативності DEI поза рамками репрезентаційних показників. Потребує уточнення причинно-наслідковий ланцюг від політик до організаційних результатів з урахуванням медіаторів (справедливість, психологічна безпека, належність) і модераторів (цифрова інфраструктура, стиль лідерства, ринковий контекст).

Метою статті є розкриття еволюційної траєкторії розвитку підходів до різноманіття, справедливості та інклюзії в управлінні організаціями, зокрема перехід від комплаєнсу до інституціалізованої інклюзії, а також формулювання й обґрунтування концептуальної рамки DEI-спроможності організації та метрики інклюзивної віддачі.

Завданням дослідження виступає систематизація теоретичних підходів, аналіз їхніх обмежень, а також внесення наукової новизни шляхом інтеграції цифрової інклюзії та цифрового емоційного інтелекту керівників як ключових чинників ефективності DEI у сучасному HRM та цифровому робочому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток наукового дискурсу щодо різноманіття, інклюзії та справедливості (DEI) проходив кілька хвиль, кожна з яких була зумовлена специфічними суспільними, економічними й демографічними процесами. У 1970–1980-х роках поштовхом до перших теоретичних моделей стали рухи за громадянські права та гендерну рівність у США й Західній Європі. Ці зміни закріпилися на законодавчому рівні й спонукали організації до пошуку інструментів недискримінації. У цей час формується ресурсно-орієнтований підхід [1], який у менеджменті персоналу почав трактувати різноманіття як стратегічний актив та підкреслював, що зростання частки жінок та етнічних меншин у робочій силі робить інклюзію фактором конкурентоспроможності. У 1980–1990-х роках, на тлі економічної глобалізації та зростання мультикультурних організацій, увага змістилася до теорії соціального обміну [2]. В умовах багатокультурних колективів довіра та справедливість стали ключем до утримання працівників і зниження конфліктів. Саме тоді почали з'являтися емпіричні підтвердження ролі психологічної безпеки [4] як основи командної інноваційності. На межі 1990–2000-х років демографічні тенденції – активне входження мігрантів, жінок та молоді у високотехнологічні галузі – зумовили актуалізацію підходів соціальної ідентичності і самокатегоризації. Це пояснило, чому без інклюзивного клімату різноманіття може спричиняти фрагментацію. Дослідження [3] підтвердили, що саме інклюзія, а не просто репрезентація, конвертує різноманіття у результативність. У 2000–2010-х роках під впливом розширення корпоративної соціальної відповідальності й поширення глобальних рейтингів «кращих роботодавців» набули ваги інституційні теорії [5]. Компанії дедалі частіше переймали «стандарты інклюзивності», нерідко обмежуючись декларативними заходами. Емпіричні [9] показали, що саме інституційний тиск без структурних змін у HRM призводить до «пастки видимості». У цей час активно поширюються критичні та інтерсекційні підходи [6], які стали реакцією на те, що універсальні політики не враховують множинних осей дискримінації (гендер, раса, клас, інвалідність). Починаючи з 2020-х, фактором нової хвилі стала цифровізація HRM. Використання алгоритмічних систем відбору, онлайн-платформ і великих даних створює нові ризики – алгоритмічну упередженість, непрозорість критеріїв та проблеми доступності [10]. Ці виклики змушують розвивати концепт цифрової

інклюзії, що замикає еволюційний цикл DEI, поєднуючи соціальні та технологічні виміри.

У вітчизняній науковій думці питання DEI набуло актуальності значно пізніше, ніж у західному академічному дискурсі, що зумовлено соціально-економічними та політичними трансформаціями. Після 2014 року в Україні відбулося різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, а також загострилися проблеми працевлаштування людей із соціально вразливих категорій. Ці виклики зумовили потребу у створенні альтернативних ринків праці, що дало поштовх до розвитку феномену соціального підприємництва.

Дослідження Р. Винничук [7], Й. Ситника та Г. Юрченко [8], Ю. Козак [11] та І. Шульга [12] підкреслюють, що соціальні підприємства, які діють за моделлю працевлаштування, можуть збалансувати економічну нерівність і виступають інструментом соціальної інтеграції. Такі практики розглядаються як моделі позитивної дії – кейс-менеджмент, соціальне підприємництво, імпаکت-інвестиції, відкриті політики набору, та показують, що бізнес в Україні може бути інтегрованим актором соціальної політики, доповнюючи державні інститути й сприяючи ресоціалізації маргіналізованих груп. Дослідження демонструють, що важливим завданням є зниження рівня плинності кадрів у таких підприємствах, оскільки саме стабільне працевлаштування створює умови для соціальної інтеграції (табл. 1).

Таким чином, наведена систематизація свідчить, що дискурс DEI в управлінні організаціями розвивався не як лінійна еволюція, а як нашарування взаємодоповнювальних концепцій, кожна з яких відображала соціально-історичні потреби свого часу. Від ресурсно-орієнтованих і поведінкових підходів до критичних та цифрових перспектив, дослідники намагалися пояснити механізми перетворення різноманіття на реальні організаційні переваги. Однак у більшості теорій зберігається низка прогалин – від ризику декларативності й формалізації практик до відсутності операційних інструментів оцінювання цифрової інклюзії. Це відкриває простір для подальших досліджень, орієнтованих на інтеграцію класичних теоретичних рамок із новими викликами, зокрема цифровізацією HRM і локальними соціальними реаліями, такими як український контекст.

Еволюція політик різноманіття, інклюзії та справедливості (DEI) демонструє поступовий перехід від нормативно-захисних практик до стратегічної інтеграції в систему управління організаціями. На початковому етапі, у 1970–1980-х роках, переважав декларативний, зосереджений на дотриманні законодавчих вимог щодо недискримінації. Організації сприймали DEI переважно як інструмент мінімізації юридичних ризиків і формального забезпечення «рівних умов», що, однак, рідко трансформувалося у внутрішні управлінські процеси.

Таблиця 1 – Ключові теоретичні підходи до DEI в управлінні організаціями

Підхід	Дослідники	Основні твердження
Ресурсо-орієнтований підхід	Дж. Барней, Т. Кокс, С. Блейк	Різнорманіття персоналу може стати ресурсом і джерелом конкурентної переваги за умови інклюзивних практик
Динамічні спроможності	Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен	Організації здатні реконфігурувати різноманітність через інклюзивні рутини
Соціальний обмін	П. Блау, Дж. Хоманс, Р.Ю Кропанцано, Т. Мітчелл	Справедливе ставлення й довіра породжують взаємність, проактивність, утримання персоналу
Організаційна справедливість	Дж. Колквіт	Процедурна, розподільча та взаємодійна справедливість формують довіру до HR-практик
Психологічна безпека	Е. Едмонсон	Відкритість і довіра в команді є ключем до навчання, інновацій та ефективності
Соціальна ідентичність та самокатегоризація	Г. Таджфел, Дж. Тернер, Р. Елі, Д. Томас, Л. Шор	Різнорманіття може мати як позитивні, так і негативні наслідки; інклюзивний клімат є вирішальним
Інституційна теорія	Дж. Мейер, Б. Роуен, П.Ді Маджіо, В. Пауелл, А. Калев, Ф. Доббін, Е. Келлі	DEI-практики впроваджуються під тиском інституційного середовища; високий ризик формалізму
Критичні та інтерсекційні підходи	К. Креншоу, Дж. Акер, С. Ахмед	Виявлення множинних осей дискримінації, необхідність справедливих результатів
Цифрова інклюзія	С. Барокас, Е. Зельбст, М. Рагхаван, М. Боген, А. Ріке	Алгоритмічна справедливість, прозорість і доступність є умовою ефективності DEI у цифровому HRM
Моделі позитивної дії	Р. Винничук, Г. Юрченко, Й. Ситник, Ю. Козак, І. Шульга	Моделі позитивної дії можуть збалансувати економічну нерівність і виступають інструментом соціальної інтеграції

Джерело: згруповано автором

У 1990-х роках відбувся перехід до логіки управління різноманіттям, що збігався з хвилею глобалізації та посиленням культурної гетерогенності робочої сили. Цей етап характеризувався акцентом на репрезентації – кількісному вимірюванні участі жінок, етнічних та інших груп у складі персоналу. Проте сам факт присутності не гарантував якості взаємодії, і численні дослідження виявили амбівалентний ефект різноманіття: від інноваційності до зростання конфліктності [3].

У 2000–2010-х роках на перший план виходить парадигма інклюзії, яка зосереджується на досвіді взаємодії й відчутті належності співробітників. Тут починають формуватися інструменти створення «інклюзивного клімату», що виявився критично важливим для конвертації різноманіття в організаційні результати. Одночасно інституційний тиск стимулював масове впровадження DEI-програм, але часто у формі декларативних ініціатив, позбавлених стратегічного виміру.

Сучасний етап, починаючи з 2010-х років, можна означити як перехід до інституціалізованої інклюзії. Йдеться не лише про інтеграцію DEI у HRM-процеси, а й про перетворення їх на системну керовану здатність, яка формує сталі організаційні результати. У цьому контексті до базових категорій DEI додається вимір equity, що зосереджує увагу на справедливості результатів, а не лише правил, та вимір цифрової інклюзії, що враховує виклики алгоритмічної справедливості й доступності технологій.

Таким чином, траєкторія DEI не є лінійною, а являє собою послідовність переходів між логіками від комплаєнс до інституціалізації, де кожен етап відображає зміни у соціально-економічному середовищі, очікуваннях суспільства та технологічних практиках.

Традиційне розуміння різноманіття, інклюзії та справедливості (DEI) як набору окремих практик або політик дедалі більше поступається місцем концепції DEI як системної управлінської здатності. Такий підхід дає змогу розглядати інклюзію не як додатковий інструмент соціальної відповідальності, а як фундаментальний компонент архітектури корпоративного управління, що визначає стійкість організації у довгостроковій перспективі. У цьому контексті пропонується поняття DEI-спроможності організації, яке об'єднує стратегічні принципи, процесні механізми, цифрові інструменти та лідерські компетенції в єдину керовану систему. Під DEI-спроможністю організації слід розуміти інтегровану спроможність організації забезпечувати сталість результатів інклюзії через узгодженість на чотирьох рівнях – стратегічному, процесному, цифровому та лідерському (табл. 2).

Стратегічний рівень передбачає закладання принципів справедливості-за-дизайном у корпоративні політики та механізми прийняття рішень. Тут мова йде не лише про формальне декларування принципів, а й про їхню операціоналізацію в системах мотивації, оцінювання результативності та звітності.

Процесний рівень охоплює HRM-цикл – від рекрутингу й адаптації до розвитку та просування. Інклюзивні рутини забезпечують доступ до можливостей для всіх категорій працівників, зменшуючи ризики невидимих бар'єрів та відтворення соціальної нерівності.

Цифровий рівень є новим і найбільш динамічним виміром. Алгоритмічна справедливість, прозорість критеріїв автоматизованого відбору, доступність інтерфейсів HRIS та ATS – усе це визначає якість досвіду кандидатів і працівників у цифрових середовищах.

Таблиця 2 – Рівні DEI-governance та відповідні індикатори inclusion yield

Рівень DEI-спроможності організації	Зміст управлінських практик	Індикатори інклюзивної віддачі
Стратегічний	Впровадження принципів справедливості-за-дизайном у політики, стратегічне планування, систему звітності	Частка стратегічних документів з інтегрованими DEI-принципами; наявність DEI показників корпоративних цілях; інституційна сталість DEI-програм
Процесний	Інклюзивний HRM-цикл (рекрутинг, адаптація, розвиток, просування, утримання)	Рівень доступності до навчальних і кар'єрних програм для вразливих груп; плинність кадрів у таких групах; % представників вразливих груп у програмах для ключових працівників
Цифровий	Алгоритмічна справедливість, доступність інтерфейсів, прозорість критеріїв у HRIS/ATS	Відсоток перевірених алгоритмів на відсутність упереджень; індекс доступності цифрових сервісів; частка скарг на непрозорість/дискримінацію в цифрових процесах
Лідерський	Інклюзивне лідерство, розвиток цифрового емоційного інтелекту, підтримка психологічної безпеки	Індекс психологічної безпеки в командах; оцінки інклюзивного лідерства у 360°; кореляція між рівнем цифрової емпатії керівників та залученістю команд

Джерело: сформовано автором

Лідерський рівень фокусується на розвитку інклюзивного лідерства та цифрового емоційного інтелекту керівників. Саме ці компетенції є ключовими у підтриманні клімату психологічної безпеки та довіри, які виконують роль медіаторів між DEI-політиками та організаційними результатами.

Таким чином, DEI-спроможність організації є не ізольованим проєктом чи ініціативою, а «керованою здатністю», яка вбудована в організаційну тканину та забезпечує її стійкість.

Важливим науковим і практичним завданням є вимірювання того, наскільки політики DEI трансформуються у фактичні результати. Для цього пропонується концепт інклюзивної віддачі – частки реалізованого потенціалу різноманіття, яка конвертується в організаційні результати: інноваційність, продуктивність, залученість і утримання персоналу, стійкість до криз.

Традиційні метрики DEI зосереджувалися здебільшого на кількісних показниках репрезентації (наприклад, відсоток жінок у керівництві або частка працівників із вразливих груп). Інклюзивна віддача дозволяє перейти від кількісного до якісного виміру, адже акцент переноситься з того, «хто представлений», на те, «який досвід і результати створює ця різноманітність».

Умовно інклюзивну віддачу можна описати як коефіцієнт конверсії різноманіття у цінність. Якщо у структурі персоналу наявна різноманітність, але немає психологічної безпеки чи справедливості доступу, інклюзивна віддача буде низьким. Натомість у разі ефективної інституціалізації інклюзії та справедливості інклюзивна віддача досягає високих значень, що відображається у підвищеній інноваційності, кооперації та продуктивності.

Пропонована концептуальна модель описує причинний механізм, у якому DEI-політики виступають як вхідні умови, що активують медіатори у вигляді справедливості, психологічної безпеки та відчуття належності. Ці медіатори, своєю чергою, стимулюють поведінку голосу, колективне навчання та кооперацію, що безпосередньо веде до інноваційності, продуктивності та зниження плинності кадрів. Результатом стає організаційна стійкість, яка уможливлює довготривалу конкурентоспроможність.

Сучасна організаційна динаміка дедалі частіше відбувається у цифрових середовищах, де більшість комунікацій і управлінських процесів опосередковується технологіями. У таких умовах традиційні інструменти DEI втрачають ефективність, адже справедливість і довіра формуються не лише через безпосередні взаємодії, а й через алгоритми, цифрові інтерфейси та онлайн-культуру. Це зумовлює подвійний виклик: по-перше, забезпечити цифрову інклюзію як базову характеристику HR-систем; по-друге, сформувати у керівників цифровий емоційний інтелект, що дозволяє

відчитувати та відтворювати емоційну чутливість у медіаційних каналах.

Науково це можна пояснити через концепт «психологічної безпеки в онлайн-середовищі», яка має інші маркери, ніж у фізичному офісі: швидкість реакцій, емпатійність у письмових повідомленнях, доступність до онлайн-ресурсів, зворотний зв'язок через віртуальні зустрічі. Лідер із розвиненим цифровим емоційним інтелектом здатен компенсувати обмеженість невербальних сигналів, створюючи атмосферу залученості навіть у віртуальних командах.

Це безпосередньо впливає на інклюзивну віддачу: у колективах, де цифрова інклюзія є високою, а керівники володіють цифровою емпатією, різноманіття трансформується у продуктивні кооперації, інновації та довготривале утримання персоналу. Натомість у середовищах із низькою цифровою інклюзією навіть формально розроблені DEI-політики ризикують залишитися декларативними.

Отже, синергія цифрової інклюзії та цифрового емоційного інтелекту керівників є ключовою умовою переходу від формальних ініціатив до справді інституціалізованої інклюзії. Саме цей перехід забезпечує стійкість організацій у добу цифрової трансформації та формує підґрунтя для подальших досліджень – зокрема щодо методів вимірювання інклюзивної віддачі у цифрових командах та емпіричної перевірки впливу цифрової емпатії на продуктивність.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнень, що розкривають еволюцію наукового та практичного дискурсу DEI в управлінні організаціями. Встановлено, що розвиток концептуальних підходів до різноманіття, справедливості та інклюзії не є лінійним, а здійснюється у вигляді поступових переходів між формалізацією, орієнтацією на репрезентацію, створенням клімату інклюзії, акцентом на справедливість результатів та, зрештою, інституціалізацією DEI як системної управлінської здатності. Така траєкторія зумовлена поєднанням соціально-демографічних змін, глобалізаційних процесів і цифрової трансформації організацій. Наукова новизна роботи полягає у концептуалізації DEI-спроможності організації як багаторівневої інтегрованої здатності організації забезпечувати сталі результати інклюзії через стратегічні, процесні, цифрові та лідерські практики. Вперше запропоновано категорію інклюзивної віддачі, що описує не лише репрезентацію різноманіття, а й ступінь його конверсії у реальні організаційні результати: інноваційність, продуктивність, залученість і стійкість. Це дозволяє подолати обмеження попередніх досліджень, які здебільшого зосереджувались на кількісних показниках присутності представників вразливих груп, але

не враховували якісних характеристик їхнього досвіду. Особлива увага приділяється ролі цифрової інклюзії та цифрового емоційного інтелекту керівників. Показано, що саме синергія цих чинників забезпечує ефективність DEI у віртуальних та гібридних командах, де традиційні маркери інклюзії та справедливості значною мірою замінюються цифровими сигналами. Таким чином, цифровий вимір DEI виступає ключовим модератором ефектів організаційної різноманітності. Перспективи подальших досліджень полягають у кількох напрямках. По-перше, потребує емпіричної перевірки концепт інклюзивної віддачі як показника результативності DEI, включно з розробкою стандартизованих показників на кожному з рівнів DEI-спроможності організації. По-друге, актуальним є вивчення алгоритмічної

справедливості у HRIS та ATS, зокрема розробка методик аудиту цифрових систем на предмет упевненості. По-третє, доцільно поглибити дослідження цифрового емоційного інтелекту керівників, виявивши його вплив на психологічну безпеку та залученість у віддалених командах. Перспективним є інтегрування міжнародних теоретичних напрацювань із локальними соціально-економічними умовами, зокрема українським контекстом, де DEI може стати інструментом працевлаштування соціально вразливих груп і зміцнення соціальної згуртованості. Таким чином, запропонована у статті концептуальна рамка розширює наукове розуміння DEI як системної управлінської категорії та формує підґрунтя для подальших досліджень у сфері HRM і цифрового управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99–120.
2. Blau P. Exchange and power in social life. New York: Wiley. 1964. 311 p.
3. Ely R. J., Thomas D. A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 2001. Vol. 46. № 2. P. 229–273.
4. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. № 2. P. 350–383.
5. DiMaggio P. J., Powell, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. № 2. P. 147–160.
6. Crenshaw K. Demarginalizing the intersection of race and sex. *University of Chicago Legal Forum*. 1989. Vol. 1989. № 1. P. 139–167.
7. Винничук, Р. О., Юрченко, Г. М. Особливості управління інклюзивними колективами в організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 27. С. 115–122.
8. Ситник, Й. С., Юрченко, Г. М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 135–141.
9. Dobbin F., Kalev A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94. № 7–8). P. 52–60.
10. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy, K. Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT)*. 2020. P. 469–481.
11. Козак Ю. Соціальна інклюзія як фактор розвитку людського капіталу в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. № 1(19). С. 77–83.
12. Шульга І. Інклюзивні практики у вітчизняному HR-менеджменті: виклики та перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 2(1). С. 94–103.

References:

1. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99–120.
2. Blau P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley, 311 p.
3. Ely, R., Thomas D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, vol. 46(2), pp. 229–273.
4. Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44(2), pp. 350–383.
5. DiMaggio P., Powell W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, vol. 48(2), pp. 147–160.
6. Crenshaw K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex. *University of Chicago Legal Forum*, vol. 1989(1), pp. 139–167.
7. Vynnychuk R., Yurchenko H. (2019). Osoblyvosti upravlinnia inkluzyvnymy kolektyvamy v orhanizatsiiakh [Features of managing inclusive teams in organizations]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 27, pp. 115–122. (in Ukrainian)
8. Sytnyk Y., Yurchenko H. (2021). Sutnisna kharakterystyka fenomenu “sotsialne pidpriemstvo”, shcho diie za biznes-modeliu pratsevlashtuvannia [Essential characteristics of the phenomenon of “social enterprise” operating under an employment-based business model]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34, pp. 135–141. (in Ukrainian)

9. Dobbin F., Kalev A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, vol. 94, pp. 52–60.
10. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT)*, pp. 469–481.
11. Kozak Y. (2020). Sotsialna inkluziia yak faktor rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [Social inclusion as a factor of human capital development in Ukraine]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1(19), pp. 77–83. (in Ukrainian)
12. Shulha I. (2022). Inkluzyvni praktyky u vitchyznianomu HR-menedzhmenti: vyklyky ta perspektyvy [Inclusive practices in Ukrainian HR management: Challenges and prospects]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 2(1), pp. 94–103. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025