

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
УНІВЕРСИТЕТ ЗЕЛЕНОЇ ГУРИ (Польща)
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ (Грузія)
ЯГЕЛОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ,
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ (Польща)
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ ОСЛО (Норвегія)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ НАУКОВЦІВ

ЗБІРНИК ТЕЗ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**ПРАЦЯ В ХХІ СТОЛІТТІ:
НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ,
СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

присвяченої 60-й річниці
кафедри соціоекономіки та управління персоналом

23-24 жовтня 2025 року

Київ, КНЕУ 2025

УДК 331: 330.342.24.012.23(06)

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток [Електронний ресурс]: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23—24 жовтня 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. 440 с.

ISBN 978-966-926-577-7

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» підготовлено за матеріалами доповідей та обговорень під час конференції 23-24 жовтня 2025 року. Провідні вчені та молоді науковці окреслили можливості, ризики та загрози, багатовекторні виклики що продукуються сучасними турбулентними соціально-економічними процесами; представлено результати досліджень щодо оновлення концепту Платформа «Праця 4.0.» та формування концепту нового покоління Платформа «Праця 5.0.» з урахуванням екосистемного підходу. Значна увага приділена проблемам зайнятості та організації праці, демографічного розвитку країни, питанням визначення місця людини в координатах нової соціоекономічної реальності та її мотивації, новачій у сфері освіти, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації суб'єктів економічної діяльності до викликів воєнного стану та повоєнного відродження.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

Видається в авторській редакції. Верстка О. Федосенко

Підписано до друку 30.10.25. Формат 60×84/16. Папір офсет. Гарнітура Тип Таймс.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 25,10. Обл.-вид. арк. 28,57. Зам. № 25-5962

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03051, м. Київ, Берестейський проспект, 54/1

ISBN 978-966-926-577-7

© КНЕУ, 2025

Ланська С.П.
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет
Козлов В.О.
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
Маріупольський державний університет

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Динаміка світової робочої сили формується під впливом глибоких змін демографічних тенденцій, глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та трансформації соціальних норм. У цьому контексті інклюзивність, як керівний принцип створення рівних можливостей і умов для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних відмінностей, набуває провідного значення для організацій, що прагнуть максимального використання потенціалу людського капіталу.

Впровадження принципів інклюзивності в практику управління людськими ресурсами передбачає поєднання залученості працівників до спільної діяльності із забезпеченням різноманітності та рівності на робочому місці. Це відображає сучасний тренд **DEI** (*diversity, equity, inclusion*) — управлінську стратегію, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу, адаптивність бізнесу та фінансову ефективність. DEI виступає концептуальною основою, яка сприяє справедливому ставленню та повній залученості всіх працівників, зокрема представників груп, що історично були недостатньо репрезентовані або зазнавали дискримінації за ознаками походження, ідентичності чи інвалідності [1].

Дослідження свідчать, що організації, які активно підтримують принципи DEI, зазвичай є більш продуктивними, інноваційними та демонструють вищі показники зростання і прибутковості [2]. Максимізація залученості персоналу сприяє формуванню культури поваги, співпраці та взаємної підтримки. Справжня інклюзія створює середовище, у якому кожен працівник відчуває себе цінним, почутим і залученим до спільної діяльності, що усуває нетерпимість, упередження та бар'єри для професійного розвитку [3, с. 2860].

Пам'ятаючи, що інклюзивність є саме принципом функціонування системи, варто зазначити, що термін «інклюзія» означає процес — цілеспрямовані, постійні зусилля, спрямовані на те, щоб кожна людина, незалежно від походження, ідентичності, здібностей та досвіду, почувалася бажаною, цінованою, поважаною, почутою, підтримуваною та заохочуваною до повноцінної участі в усіх аспектах життя організації та залучалася до відповідних процесів прийняття рішень [4].

Стратегія інклюзивності дедалі частіше розглядається крізь призму *стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР)* — практики, орієнтованої на довгострокові цілі розвитку організації. СУЛР передбачає узгодженість політики та практик управління персоналом зі стратегічними пріоритетами компанії, фокусує увагу на оптимізації кадрового потенціалу, розвитку талантів і підвищенні продуктивності праці. У межах цієї парадигми ініціативи з інклюзивності сприяють формуванню середовища, де різноманітні точки зору, походження і досвід працівників можуть синергетично підсилювати інноваційність, гнучкість і стійкість організації [5, с. 405].

Організації, які визначають інклюзивність пріоритетом стратегічного розвитку, краще підготовлені до реагування на складні ринкові виклики, залучення та утримання найкращих фахівців, а також до підвищення власної репутації. У сучасному бізнес-ландшафті інклюзивне робоче середовище визнається не лише етичним імперативом, але й дієвим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що стимулює інновації, підвищує рівень залученості персоналу та формує конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації. Воно передбачає розроблення та реалізацію таких управлінських практик, що сприяють залученню, розвитку й утриманню різноманітної робочої сили, створюючи при цьому інклюзивне середовище, орієнтоване на сталий розвиток та ефективність (рис. 1).

Процеси *рекрутингу та відбору* персоналу є первинними точками, де формується інклюзивність. Стратегічне управління людськими ресурсами заохочує використання структурованих співбесід, різноманітних комісій із найму та залучення представників недостатньо репрезентованих груп. Все частіше описи вакансій і посадові інструкції формуються з використанням гендерно-нейтральної та інклюзивної мови, що розширює коло потенцій-

них кандидатів. Поширення практики анонімного відбору резюме дозволяє зменшити вплив несвідомих упереджень на початкових етапах оцінки претендентів [5, с. 407].

<i>СФЕРА УЛР</i>	<i>• ІНСТРУМЕНТИ</i>
<i>рекрутинг та відбір</i>	<ul style="list-style-type: none"> • структуровані співбесіди • комісії з найму та залучення недостатньо представлених груп • використання в описі вакансій, посадових інструкціях гендерно-нейтральної та інклюзивної мови • анонімний відбір резюме
<i>розвиток і навчання персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> • навчання з питань різноманітності, усвідомлення неусвідомленої упередженості • семінари з інклюзивного лідерства • інтеграція з більш широкими організаційними цілями
<i>управління ефективністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> • включення інклюзивних показників у кадрові політики • співпраця між різними групами, зменшення упереджень оцінювачів, • механізми зворотного зв'язку • прозорі критерії кар'єрного просування
<i>винагороди, компенсації та пільги</i>	<ul style="list-style-type: none"> • аудит щодо рівної оплати праці • гнучкі умови праці • пільги, що враховують різноманітні ситуації (сімейні структури, соціальні групи тощо)
<i>залучення та утримання працівників</i>	<ul style="list-style-type: none"> • групи ресурсів співробітників (ERG), • програми наставництва для недостатньо представлених груп • інклюзивні практики комунікації. • вихідні співбесіди та опитування

Рис. 1. Інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації*

*складено авторами на основі [5, с. 407].

Програми навчання та розвитку персоналу є ключовим елементом формування інклюзивного середовища. Навчання з питань різноманітності, усвідомлення упереджень і тренінги з інклюзивного лідерства сприяють підвищенню обізнаності та чутливості працівників і менеджерів до питань інклюзії. Проте ефективність таких заходів залежить від їх системності, якості та інтеграції з ширшими організаційними цілями, оскільки одноразові ініціативи не забезпечують стійких змін.

Інклюзивність має бути відображена й у *системах оцінювання й управління ефективністю*. Включення інклюзивних показників до кадрової політики заохочує співпрацю між різними групами та сприяє справедливому кар'єрному зростанню. Прозорі критерії оцінки та механізми зворотного зв'язку зміцнюють довіру й підвищують рівень залученості персоналу [5, с. 407].

Важливу роль відіграють також *системи винагород, компенсацій і пільг*, що мають розглядатися крізь призму інклюзивності. Проведення аудитів щодо рівної оплати праці, упровадження гнучких умов зайнятості та пільг, орієнтованих на різні сімейні моделі (зокрема рівні права на відпустку по догляду за дитиною для всіх статей, розширене медичне страхування тощо), свідчать про реальну відданість принципам рівності та різноманіття.

Стратегії залучення та утримання персоналу підсилюються створенням груп ресурсів працівників (*employee resource groups*), програм наставництва для представників недостатньо репрезентованих груп і розвитком інклюзивних практик комунікації. Опитування працівників і вихідні інтерв'ю дозволяють виявити прогалини в реалізації інклюзивних політик і коригувати їх у відповідь на реальні потреби колективу [5, с. 407].

Важливо, щоб усі ці практики реалізовувалися не ізольовано, а в межах узгодженої стратегічної рамки управління людськими ресурсами, що відповідає місії, цінностям і цілям організації. Підтримка керівництва та наявність структур підзвітності є ключовими умовами забезпечення ефективності політики різноманіття, рівності та інклюзії, а також перетворення цих принципів на вимірювані результати.

Таким чином, еволюція ландшафту праці, зумовлена глобалізацією, демографічними зрушеннями та технологічним прогресом, висуває інклюзивність як критичний чинник стратегічного розвитку організацій у всіх секторах. Вона має розглядатися не як кінцева мета, а як динамічна складова, що розвивається разом із робочою силою та її потребами. Організації, які сприймають інклюзивність як принцип постійного удосконалення, не лише

відповідають очікуванням сучасних зацікавлених сторін, а й формують підґрунтя для стійкого розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 'DEI' — on Dictionary.com. (2025). Dictionary. com. <https://www.dictionary.com/browse/dei>.
2. What is DEI? (2025). IMD Business School. <https://www.imd.org/blog/management/what-is-dei/>.
3. Datta, A., & Narayanamma, P. L. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: Strategies for effective human resource management. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 2859–2868. DOI: 10.52783/jier.v4i3.1654
4. What is DEI? The Oxford Review Guide to Diversity, Equity and Inclusion. (2025). *The Oxford Review*. <https://oxford-review.com/what-is-dei-the-oxford-review-guide-to-diversity-equity-and-inclusion/>.
5. Sood, S. (2025). Workplace diversity and inclusion as strategic HRM tools. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 405–411. DOI: 10.33545/26633213.2025.v7.i1e.294.