

11. Стан ринку гостинності в Україні: виклики та можливості 2024 : матеріали щорічної конференції (Київ, 2024) / Ukrainian Hospitality Forum. Київ : Ukrainian Hospitality Association, 2024. 87 с.

12. Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: a meta-analysis / D. Van der Linden et al. *Psychological Bulletin*. 2024. Vol. 150, № 3. P. 212–239.

13. The State of Recognition: How Appreciation Transforms the Employee Experience. *Workhuman Research Institute* : вебсайт. 2024. URL: <https://www.workhuman.com/resources/research-reports> (дата звернення: 15.04.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-113>

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Mitaki A. M.

*викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Сучасний бізнес дедалі частіше опиняється в умовах, де успіх організації визначається не лише фінансовими показниками чи технологічними перевагами, а й здатністю залучати до спільної справи людей із різним досвідом, можливостями й світоглядом. Саме тут соціальна інклюзія перетворюється з добродійного жесту на реальний управлінський інструмент, що має конкретний вплив на результативність бізнесу [3, с. 70].

Під соціальною інклюзією в контексті менеджменту розуміють цілеспрямовану побудову такого робочого середовища, у якому кожен співробітник – незалежно від віку, стану здоров'я, культурного походження чи соціального статусу – відчуває свою причетність до спільної мети й має реальні можливості для професійного зростання [1, с. 1265]. Це не пасивне «прийняття різноманіття», а активна управлінська позиція, що пронизує кадрову політику, корпоративну культуру та стратегічне планування.

Практика провідних компаній засвідчує: інклюзивні команди, як правило, демонструють вищий рівень креативності й здатності до нестандартного вирішення проблем. Це пояснюється тим, що різноманітний досвід учасників породжує ширший спектр ідей, а психологічна безпека, яку створює інклюзивне середовище, дозволяє цим ідеям вільно

обговорюватися [5, с. 1756]. У результаті компанія отримує не лише кращі рішення, а й міцніший командний дух.

Інклюзія також впливає на якість управлінських рішень на вищих рівнях. Коли в керівному складі представлені люди з різним баченням і досвідом, менеджмент отримує об'ємнішу картину дійсності – що особливо важливо в умовах невизначеності та швидких змін на ринку [3, с. 72]. Монокультурна команда, навпаки, схильна до так званого «тунельного мислення», коли всі бачать проблему однаково й однаково ж помиляються.

Окремої уваги заслуговує соціально-психологічний вимір питання. Співробітники, які відчують себе повноцінними учасниками колективу, а не «терпимими гостями», демонструють вищу мотивацію, рідше залишають роботу й охочіше беруть на себе відповідальність [2, с. 47]. Для керівника це означає зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею витрат на пошук та адаптацію нових працівників.

Разом із тим впровадження інклюзивних практик не є безпроблемним процесом. Серед основних викликів – опір з боку усталеної корпоративної культури, недостатня підготовленість менеджерів середньої ланки, а також ризик перетворення інклюзії на формальний «checkbox» без реального змісту [4, с. 36]. Подолання цих перешкод потребує системності: навчання керівників, зміни підходів до найму та оцінювання персоналу, а також щирої підтримки з боку топменеджменту.

Таким чином, соціальна інклюзія є не просто елементом корпоративної соціальної відповідальності, а повноцінним управлінським механізмом, що здатний суттєво підвищити якість менеджменту. В умовах конкурентного бізнес-середовища компанії, які вміють органічно вбудувати інклюзивність у свою систему управління, отримують відчутні переваги – як у людському капіталі, так і в стратегічній гнучкості [1, с. 1280].

Література:

1. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., Singh G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, № 4. P. 1262–1289.
2. Чемерис А. О. Інклюзивне управління як чинник підвищення ефективності організацій. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 3. С. 45–52.
3. Roberson Q. M. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 69–88.
4. Захарченко В. І., Корсікова Н. М. Управління різноманіттям персоналу як складова стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 34–39.
5. Nishii L. H. The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*. 2013. Vol. 56, № 6. P. 1754–1774.