

- Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 338, № 1. С. 12–16. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>
2. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 8. URL: <https://zenodo.org/records/12820026>
 3. Новак І. М., Сухецька К. В. Антисипативне управління аграрними підприємствами під час російсько-української війни. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* Ч. 2. Економіка. Вип. 101. 2022. С. 45-53. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/101.2/5.pdf>
 4. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* 2024. Вип. 2. С. 3-12. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/33>
 5. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* 2024. Вип. 1, С. 9-14. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22/14>

Сорока О.В.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Створення інклюзивного робочого середовища, яке враховує інтереси співробітників різної статі, віку, національності та інших характеристик, є запорукою сталого розвитку бізнесу. Сучасні компанії стикаються з необхідністю адаптації до глобальних викликів, включно з питаннями рівності та різноманітності. Гендерна рівність стала ключовим елементом успішної корпоративної політики, що не тільки відповідає сучасним соціальним запитам, а й приносить економічні вигоди.

Таким чином, в умовах сучасного динамічного світу управління персоналом вимагає новаторського підходу, зокрема впровадження інклюзивних практик.

Інклюзивний HR-менеджмент не лише сприяє привабливості та утриманню талантів, але й відіграє важливу роль у забезпеченні інновацій та загальної конкурентоздатності компанії.

Концепція інклюзивного HR-менеджменту зосереджується на інтеграції різноманітних і комплексних стратегій у робочій атмосфері для того, щоб кожен працівник відчував свою значимість і підтримку. Цей підхід базується на переконанні, що різноманіття у складі робочої сили приносить безліч нових ідей, навичок та талантів, збагачуючи робоче середовище і стимулюючи інновації.

Перехід від традиційного управління кадрами до інклюзивного підкреслює усвідомлення важливості різноманітної та залученої робочої сили для досягнення успіху компанії [1].

Історичний розвиток інклюзивних теорій управління персоналом демонструє зміну від традиційних ієрархічних моделей до стратегій, що орієнтуються на співпрацю та людські ресурси. Спочатку управління кадрами в основному зосереджувалося на адміністративних

аспектах і забезпеченні організаційного контролю. Однак з часом стало зрозуміло, що усвідомлення й використання людського чинника в організаціях набуває дедалі більшого значення. На цю трансформацію вплинули кілька суттєвих чинників:

- по-перше, the Human Relations Movement – на початку XX століття він акцентував увагу на важливості добробуту та мотивації працівників, закладаючи базу для більш інклюзивних управлінських технік;
- по-друге, розвиток управління людськими ресурсами (HRM), що виник як більш стратегічний підхід, зосереджений на розвитку та управлінні працівниками компанії як основним ресурсом для досягнення бізнес-цілей;
- по-третє, глобалізація і технологічний прогрес ще більше підкреслили необхідність впровадження інклюзивних управлінських практик для адаптації до викликів різноманітної глобальної робочої сили та мінливого робочого середовища.

Порівняльне дослідження інклюзивного управління персоналом та традиційних методів управління виявляє суттєві відмінності у філософії, цілях та практиках. Традиційне управління персоналом зазвичай фокусується на операційній ефективності, дотриманні політики та механізмах контролю, з акцентом на потребах організації. Натомість інклюзивне управління персоналом використовує більш цілісний, орієнтований на працівника підхід, з акцентом на такі аспекти:

- 1) залученість та добробут працівників – пріоритетом є здоров'я, задоволення та активна участь працівників як основні фактори продуктивності та ефективності організації;
- 2) різноманітність та інклюзивність – активний пошук та оцінка різноманітної робочої сили, визнаючи інноваційні та конкурентні переваги, які приносить різноманітність;
- 3) стратегічна інтеграція – розгляд співробітників як стратегічних партнерів у досягненні бізнес-цілей, а не просто як ресурсу для управління.

Такий перехід до інклюзивного управління персоналом не лише покращує атмосферу на робочому місці для співробітників, а також підвищує ефективність організації, сприяє інноваціям і адаптації в сучасному змінному світі.

Основні принципи інклюзивного управління персоналом охоплюють:

- 1) рівність і доступність – створення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їх походження, особистісних якостей або здібностей;
- 2) визнання та повага – усвідомлення та цінування відмінностей між співробітниками, розвиток культури поваги;
- 3) адаптивність і гнучкість – розробка гнучкої політики, яка враховує різноманітні потреби працівників і підтримує гармонію між роботою і особистим життям;
- 4) безперервне навчання та розвиток – стимулювання постійного професійного зростання та особистісного розвитку всіх працівників, щоб підтримати їх у розкритті повного потенціалу.

Ці основоположні принципи формують середовище праці, де кожен відчуває свою приналежність, цінність та можливість для повної реалізації своїх можливостей [2].

HR-менеджмент на засадах інклюзивності та гендерної рівності – це філософія і практика менеджменту, що ставить перед собою завдання створити середовище на робочому місці, в якому кожен працівник, незалежно від своїх унікальних характеристик і різноманітності, відчувається важливою частиною команди та має рівні можливості для професійного зростання і розвитку. Інклюзивне управління прагне до того, щоб усі співробітники організації відчували себе прийнятими та шанованими, незалежно від їхньої гендерної приналежності, етнічної або культурної приналежності, віку, фізичних здібностей та інших характеристик. HR-менеджмент відіграє ключову роль у реалізації політики рівності та розмаїття через розроблення стратегій, програм і механізмів, спрямованих на усунення дискримінації, підвищення рівня залученості співробітників і зміцнення корпоративної культури.

Саме HR-служби та HR-менеджери розробляють та реалізують стратегії, що спрямовані на розвиток рівності та розмаїття, починаючи з етапу добору персоналу і закінчуючи підтриманням сприятливої робочої атмосфери.

Гендерна рівність передбачає надання рівних можливостей та умов для чоловіків і жінок незалежно від їхньої статі. У корпоративному середовищі це включає: рівний доступ до вакансій і кар'єрного зростання; усунення розривів в оплаті праці; створення умов для балансу роботи й особистого життя.

Основні виклики в просуванні гендерної рівності: неусвідомлені упередженості: формування стереотипів впливає на ухвалення рішень під час наймання та просування співробітників; нестача жінок на керівних позиціях: багато компаній стикаються зі «скляною стелею», що обмежує кар'єрний ріст жінок; розрив в оплаті праці: незважаючи на прогрес, гендерний розрив в оплаті залишається актуальною проблемою.

Різноманітність охоплює врахування відмінностей не тільки за статтю, а й за віком, національністю, культурою, фізичними можливостями та іншими факторами. Успішне управління різноманітністю: підвищує творчий потенціал команд; сприяє кращому розумінню клієнтів; зміцнює репутацію компанії на ринку.

HR-менеджмент виступає каталізатором змін, впроваджуючи системні підходи для досягнення гендерної рівності та різноманітності. HR-служба має сформулювати чіткі внутрішні політики, спрямовані на: забезпечення рівного доступу до працевлаштування; запровадження системи моніторингу дотримання принципів рівності; встановлення прозорих критеріїв оцінювання ефективності співробітників.

Освітні програми, спрямовані на боротьбу з неусвідомленими упередженнями, відіграють ключову роль. Вони допомагають співробітникам краще розуміти цінність різноманітності та інклюзії. Запровадження гнучких графіків роботи, програм з догляду за дітьми та оплачуваних відпусток для догляду за дитиною сприяє поліпшенню умов для жінок.

Програми менторства та наставництва, що спеціально спрямовані на підтримку жінок, допомагають долати виклики, які пов'язані з їхнім професійним розвитком. Систематичний аналіз ключових показників (наприклад, співвідношення чоловіків і жінок на різних рівнях, розрив в оплаті праці) дає змогу компанії відстежувати прогрес.

Компанії, що впроваджують принципи рівності та розмаїття, отримують конкурентні переваги: поліпшення репутації та залучення талантів; підвищення лояльності співробітників; збільшення інноваційного потенціалу завдяки об'єднанню різних точок зору.

Дослідження, що проведені McKinsey & Company, підтверджують, що компанії з високим ступенем гендерного розмаїття мають імовірність на 25% перевищити фінансову віддачу порівняно з компаніями, які ігнорують ці аспекти [3].

Одним із ключових кроків на шляху до гендерної рівності та різноманітності є забезпечення прозорості в наймі та просуванні співробітників: видалення даних про стать, вік, національність та інші особисті характеристики допомагає знизити упередженість на етапі добору; участь представників різних статей, вікових груп та національностей у панелях співбесіди знижує ризик ухвалення однобоких рішень; усі етапи найму та просування мають бути формалізовані з чітким описом очікуваних результатів.

Системи внутрішніх комунікацій: проведення навчальних заходів для підвищення обізнаності співробітників про цінності інклюзії; розповіді про досягнення жінок та інших меншин у компанії надихають інших співробітників на розвиток; створення каналів для відкритого обговорення питань рівності та боротьби з дискримінацією [4].

Партнерства та колаборації: співпраця з громадськими організаціями, як-от асоціації жінок-лідерів або ініціативи із захисту прав меншин; проведення спільних заходів (форуми, круглі столи) для обміну досвідом.

У країнах із сильними традиційними установками впровадження рівності вимагає: проведення опитувань та інтерв'ю зі співробітниками для виявлення сприйняття інклюзії;

поступового впровадження ініціатив через пояснення їхньої користі для компанії та суспільства.

Локалізація ініціатив: врахування культурних особливостей (наприклад, релігійних свят або гендерних ролей); розробка гнучких політик, які відповідають вимогам місцевого законодавства.

Сучасні системи HR дають змогу: аналізувати статистику щодо розриву в оплаті праці, розподілу посад за гендером та іншими параметрами; виявляти вузькі місця, де порушуються принципи рівності [5].

Використання штучного інтелекту для первинного відбору резюме. Це дає змогу виключити людську упередженість і оцінювати кандидатів на основі їхніх компетенцій. Розробка онлайн-курсів з питань інклюзії та рівності. Доступ до них має бути відкритий для всіх співробітників компанії.

Розглянемо приклади компаній, які успішно реалізують інклюзивне управління. Так, компанія «Microsoft» створила програми підтримки жінок в IT, включно зі стипендіями для здобувачів технічних спеціальностей. Для співробітників проводяться регулярні тренінги з роботи з упередженнями. Ці кроки дали змогу створити різноманітне та інклюзивне середовище, що сприяє інноваціям. Впровадження гнучких графіків для співробітників «IKEA» з маленькими дітьми, що допомагає як чоловікам, так і жінкам поєднувати роботу з обов'язками в сім'ї. Активна підтримка різноманіття в управлінських командах: у керівництві компанії представлений широкий спектр національностей. Фірма Salesforce представляє успішний кейс у сфері гендерного різноманіття. Вони впровадили політику рівної винагороди й активно підтримують жінок у лідерських ролях. Це призвело до збільшення частки жінок на керівних посадах. IBM активно залучає різноманітних фахівців і прагне створювати інклюзивні робочі місця. Організація орієнтується на різноманітність у командах, підтримує жінок у технологічних галузях і регулярно проводить навчальні заходи з інклюзивного управління.

Вважаємо, що для реалізації стратегій гендерної рівності та інклюзивного управління персоналом в організації необхідне впровадження таких процедур:

1. Проведення внутрішнього аудиту на предмет рівності та різноманітності. Це включає опитування співробітників і аналіз поточних показників (оплата праці, співвідношення статей).
2. Впровадження змін: розробка чіткої дорожньої карти з визначенням цілей на короткий і довгий термін; навчання керівників розумінню інклюзії як конкурентної переваги.
3. Оцінювання ефективності: регулярний моніторинг даних про співвідношення чоловіків і жінок у компанії, оплату праці та просування; публікація звітів про успіхи в царині рівності для підвищення довіри співробітників і клієнтів.

Створення інклюзивного середовища на засадах гендерної рівності та різноманітності є важливим кроком для сучасних компаній. HR-менеджмент відіграє вирішальну роль у реалізації цих змін, впроваджуючи стратегічні ініціативи та забезпечуючи дотримання принципів рівності.

Просування гендерної рівності та розмаїття не тільки сприяє соціальній справедливості, а й забезпечує бізнесу конкурентні переваги, роблячи його більш стійким та ефективним.

Гендерна рівність і різноманітність сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня інноваційності та поліпшенню репутації компанії. HR-служби та HR-менеджери виступають ключовими драйверами у створенні інклюзивного середовища, реалізуючи програми навчання, забезпечуючи рівні можливості кар'єрного зростання та усуваючи упередженість у процесах найму. Для успішного впровадження принципів гендерної рівності в українських компаніях важливо враховувати культурні особливості та законодавчі аспекти, забезпечуючи гармонію між міжнародними стандартами та місцевою практикою. Необхідна постійна оцінка ефективності впроваджених ініціатив через

моніторинг ключових показників, таких як частка жінок у керівництві, рівень задоволеності співробітників, а також кількість скарг на дискримінацію.

Отже, інклюзивне управління персоналом змінює традиційні методики в області HR, враховуючи індивідуальність кожного співробітника та створюючи умови для їх повноцінного включення в життя організації. Розробка і впровадження інклюзивних практик є критично важливими для створення сталого та ефективного робочого середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал і сприяти загальному успіху підприємства.

Загалом, інклюзивний HR-менеджмент залишається важливим фактором у сучасному світі бізнесу, і його дослідження та практичне застосування триватимуть у майбутньому, сприяючи створенню рівноправних і продуктивних команд та успішному розвитку організацій.

Список літератури

1. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
2. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=8&y=2020> (дата звернення 3.04.2025).
3. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2020.
4. Boston Consulting Group. The Business Case for Diversity in the Workplace Is Now Overwhelming. 2018.
5. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2021: The Definitive Guide to the Future of HR Technology. Deloitte, 2020.

Стадник С.О.

магістрант,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

Пуліна Т.В.

д. е. н., професор,

завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО АВІАДВИГУНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції та прискоренням науково-технічного прогресу. В цих умовах інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, особливо у таких високотехнологічних галузях, як авіадвигунобудування. Авіадвигунобудівні підприємства функціонують в умовах жорстких вимог до безпеки, надійності, екологічності та економічності своєї продукції, що вимагає постійного впровадження новітніх розробок та технологій. Управління інноваційною діяльністю на таких підприємствах є складним, багатограним процесом, що охоплює стратегічні, організаційні, ресурсні та операційні аспекти.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних механізмів управління інноваціями на вітчизняних авіадвигунобудівних підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку, особливо