

JEL Classification: M14, M12, D23, J71

Вікторія АРНАУТОВА

PhD, коуч з лідерства та організаційного розвитку (ICF); психолог; гендерний експерт у бізнесі та секторі безпеки й оборони, м. Київ, Україна

Viktoriia ARNAUTOVA

PhD, ICF-certified leadership and organizational development coach; psychologist; gender expert in business and the security and defense sector, Kyiv, Ukraine

ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО: ПОТЕНЦІАЛ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ

INCLUSIVE LEADERSHIP: POTENTIAL AND OPPORTUNITIES FOR PROFIT GROWTH

Анотація. У статті досліджено концепцію інклюзивного лідерства та її значення для сучасних організацій. Проаналізовано теоретичні засади інклюзивного лідерства, зокрема принципи різноманітності, рівності та залученості, а також висвітлено глобальні та українські тенденції, що зумовлюють актуальність цього підходу. Наведено практичні аспекти впровадження інклюзивного стилю управління – від дотримання *Women's Empowerment Principles* ООН до використання інноваційних інструментів типу AgileBrain – та реальні приклади їх впливу на продуктивність, інноваційність і прибутковість бізнесу. Розглянуто питання подолання опору змінам і формування культури психологічної безпеки в колективах. За результатами дослідження сформульовано рекомендації для керівників щодо перших кроків впровадження інклюзивного лідерства та зроблено висновок про його стратегічну роль як джерела конкурентних переваг.

Ключові слова: інклюзивне лідерство; різноманітність; рівність; залученість; корпоративна культура; продуктивність; гендерна рівність; психологічна безпека.

Abstract. The article examines the concept of inclusive leadership and its significance for modern organizations. The theoretical foundations of inclusive leadership are analyzed, including the principles of diversity, equity, and inclusion, as well as the global and Ukrainian trends that make this approach relevant. Practical aspects of implementing an inclusive management style are presented – from adherence to the UN *Women's Empowerment Principles* to the use of innovative tools like AgileBrain – along with real examples of their impact on business productivity, innovation, and profitability. The issues of overcoming resistance to change and building a culture of psychological safety in teams are considered. Based on the study, recommendations for managers on initial steps to implement inclusive leadership are formulated. The article concludes that inclusive leadership plays a strategic role as a source of competitive advantage.

Keywords: inclusive leadership; diversity; equity; inclusion; corporate culture; productivity; gender equality; psychological safety.

Вступ. Сучасний світ переживає стрімкі зміни, які висувають нові вимоги до стилю управління в організаціях. Глобальні тенденції – від посилення нестабільності та багатовекторності бізнес-середовища до демографічних зрушень і трансформації ролей – спонукають керівників шукати більш адаптивні підходи до лідерства. Зокрема, зростає увага до принципів різноманітності, рівності й залученості, що втілюються поняттям *інклюзивного лідерства*. Провідні експерти наголошують, що традиційні авторитарні моделі керівництва себе вичерпали, поступаючись місцем новій парадигмі управління, орієнтованій на інклюзію. Інклюзивне лідерство розглядається вже не як данина соціальній моді, а як необхідна адаптація до сучасних умов і джерело стійких конкурентних переваг бізнесу. Актуальність теми особливо відчутна в контексті глобальних викликів і українських реалій. Світовий ринок праці стає найбільш різноманітним за всю історію:

покоління міленіалів вже становить понад 35% світової робочої сили, і корпоративні культури змушені змінюватися відповідно до їхніх цінностей та очікувань. В Україні, де тривають міграційні процеси та демографічна криза, відбувається перегляд гендерних ролей: все більше жінок займають позиції, традиційно властиві чоловікам, щоб забезпечити безперервність економічного розвитку в умовах воєнних викликів. Державна політика підтримує ці тенденції – на законодавчому рівні закріплено принцип рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків (ст. 24 Конституції України, Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» 2005 р.). Таким чином, формуються передумови для впровадження інклюзивного підходу до управління як у бізнесі, так і в публічному секторі.

Метою даної статті є формування цілісного наукового погляду на інклюзивне лідерство – його теоретичні основи, практичні інструменти та значення для підвищення ефективності організацій. Для цього узагальнено сучасні теоретичні підходи до інклюзивного стилю управління, проаналізовано практичні кейси впровадження інклюзивності з представлених матеріалів, а також сформульовано рекомендації для керівників щодо реалізації принципів інклюзивного лідерства.

Теоретичні основи інклюзивного лідерства

Поняття та принципи інклюзивного лідерства. Інклюзивне лідерство визначається як стиль управління, який забезпечує рівні можливості для всіх працівників, незалежно від їхніх індивідуальних відмінностей. У його основі – принципи *рівноправності, емпатії, відкритості та залученості*. Інклюзивний керівник створює середовище, де кожен член команди почувається цінним, почутим і спроможним реалізувати свій повний потенціал. По суті, це практична реалізація концепції *Diversity, Equity, Inclusion (DEI)* в лідерстві: *різноманітність* команди (включення людей з різним походженням, гендером, віком, досвідом тощо), *рівність* можливостей та справедливе ставлення, а також *інклюзія* – культура, в якій всі відчувають залученість і прийняття.

Інклюзивне лідерство відрізняється від традиційних моделей керівництва більш демократичним стилем взаємодії та гнучкістю. Замість командно-контрольної парадигми воно робить акцент на співпраці, довірі та емоційному інтелекті. Лідер-інклюдист не просто управляє зверху вниз, а виступає фасилітатором, наставником, *коучем* для своєї команди. Як наслідок, формується атмосфера психологічної безпеки, за якої працівники не бояться висловлювати ідеї, помилятися і навчатися на помилках. Наукові дослідження підтверджують, що психологічна безпека є критичною умовою високоефективних команд, оскільки дозволяє генерувати інновації та швидко адаптуватися до змін. Інклюзивні лідери цілеспрямовано будують таку культуру: заохочують відкритий діалог, висловлення різних думок, запобігають дискримінації та упередженням у колективі.

Глобальні ініціативи та нормативні засади. Теоретичною основою інклюзивного лідерства є також міжнародні принципи й зобов'язання у сфері прав людини та рівності. Важливим орієнтиром для бізнес-організацій стали *Принципи розширення прав і можливостей жінок (Women's Empowerment Principles, WEPs)* – сім рекомендацій, розроблених структурою «ООН-Жінки» спільно з Глобальним Договором ООН у 2010 році. WEPs ґрунтуються на міжнародних стандартах праці та правах людини і пропонують компаніям конкретний план дій щодо досягнення гендерної рівності на робочому місці, в ринковій діяльності та у суспільстві. Дотримання цих принципів – від забезпечення рівної оплати праці і недискримінаційної реклами до підтримки жінок-лідерів – створює фундамент для інклюзивної корпоративної культури. Бізнес, який інтегрує WEPs, не лише виконує соціальну місію, а й інституційно закладає підвалини інклюзивного лідерства на всіх рівнях управління.

Законодавчі норми України також відображають необхідність інклюзивного підходу. Конституція України гарантує рівність прав і свобод незалежно від будь-яких ознак, включно зі статтю чи етнічним походженням (ст. 24). Спеціальний Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005) визначає засади

державної гендерної політики, зокрема заборону дискримінації за ознакою статі, впровадження позитивних дій та забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно важливих рішень. Дотримання цих норм у приватному секторі є складовою корпоративної соціальної відповідальності та передумовою формування інклюзивного середовища. Таким чином, на рівні теорії інклюзивне лідерство спирається як на науково обґрунтовані принципи менеджменту, так і на міжнародні та національні нормативні документи у сфері прав людини і недискримінації.

Інклюзивне лідерство як фактор результативності бізнесу. Важливим теоретичним аспектом є обґрунтування впливу інклюзивного лідерства на показники діяльності організацій. Накопичено значний масив досліджень, що підтверджують: дотримання принципів DEI на робочому місці позитивно корелює з продуктивністю праці, інноваційністю та фінансовими результатами компаній. Згідно з даними *Gallup*, команди з високим рівнем залученості демонструють на 21% вищу продуктивність порівняно з менш залученими. Дослідження, опубліковані в *Harvard Business Review*, свідчать, що різноманітні за складом команди генерують приблизно на 30% більше інноваційних рішень у порівнянні з однорідними. В свою чергу, аналіз *Deloitte* показав, що компанії з інклюзивним керівництвом отримують близько 19% вищу прибутковість бізнесу. Пояснення просте: коли працівники відчують рівне ставлення і підтримку, зростає їхня мотивація та залученість, що прямо впливає на продуктивність; різноманітність точок зору стимулює інновації, а атмосфера довіри та прийняття мінімізує «німий опір» і втрату ідей.

Більш того, *інклюзивність демонструє себе як конкурентна перевага* на стратегічному рівні. Зокрема, глобальне дослідження *McKinsey & Company* виявило стійку залежність між різноманітністю керівних команд і фінансовими результатами: компанії з високим рівнем гендерного та етнічного різноманіття мають на 25–35% більше шансів перевершити середні показники по ринку за прибутковістю. В українському бізнес-середовищі також фіксуються подібні тенденції: за даними дослідження компанії *Gradus*, 68% вітчизняних підприємств, що впровадили політику рівності, поліпили свої фінансові показники. Отже, теоретичні і емпіричні напрацювання однозначно підтверджують ефективність інклюзивного лідерства. Це не лише етична норма, але й раціональна бізнес-стратегія, що веде до зростання продуктивності персоналу, появи інноваційних продуктів і послуг та збільшення прибутку підприємств.

Практична реалізація інклюзивного підходу в управлінні. Перехід до інклюзивного лідерства вимагає системних змін у підходах до управління людьми та організаційної культури. Першим кроком є *аудит наявного стану інклюзивності* – оцінка, наскільки політика і практика компанії відповідають принципам рівності. У цьому можуть допомогти рамкові орієнтири на кшталт згаданих *Principles of Women's Empowerment*. Компанія, що прагне до інклюзивності, імплементує відповідну політику: переглядає процедури найму та просування, щоб усунути упередження; впроваджує програми з підтримки різноманітних груп (менторство для жінок, людей з інвалідністю тощо); забезпечує рівну оплату за рівноцінну працю. На практиці це може означати, наприклад, запровадження прозорих критеріїв оцінки і винагород, навчання менеджерів з питань недискримінації, створення спеціальних каналів для збору скарг на упереджене ставлення тощо.

Важливим практичним аспектом є *лідерство топ-менеджменту у просуванні культури інклюзії*. Якщо перші особи компанії публічно декларують прихильність принципам DEI і власним прикладом демонструють інклюзивну поведінку, це задає тон для всієї організації. Як показує досвід, окремі ініціативи відділу HR не будуть успішними без підтримки керівників вищої ланки. Тому впровадження інклюзивного лідерства починається «згори»: керівники проходять відповідні тренінги, встановлюють цілі щодо підвищення різноманітності кадрів, особисто наставляють молодших колег з недостатньо представлених груп. Наприклад, гендерно збалансована команда топ-менеджменту сама по собі слугує потужним сигналом інклюзивності і надихає середню ланку керівників

наслідувати ці принципи.

Інструменти розвитку інклюзивної культури. Сучасні технології та методики дозволяють підсилити інклюзивні зміни за рахунок науково обґрунтованих інструментів. Одним із цікавих прикладів, презентованих автором, є платформа *AgileBrain* – інноваційний продукт для діагностики психологічних потреб і благополуччя персоналу. *AgileBrain* фактично дозволяє виміряти рівень емоційної залученості і безпеки в команді за допомогою триминутного тесту, побудованого на основі нейронауки та гейміфікації. Тест позбавлений соціально бажаних формулювань (у ньому немає прямих запитань, лише реакції на зображення), завдяки чому виявляє приховані установки, настрої та потреби співробітників, які важко з'ясувати традиційними опитуваннями. Результати *AgileBrain* надають керівникам цінну інформацію про *психоемоційний клімат* в колективі: наприклад, чи відчувають люди брак визнання, нестачу відчуття безпеки чи інші бар'єри для повної реалізації потенціалу. На основі цього можна адресно працювати над проблемними зонами – будь то запровадження програм ментального здоров'я, зміна стилю зворотного зв'язку чи коригування системи мотивації. Крім того, *AgileBrain* використовується і на індивідуальному рівні (для коучингу лідерів, розвитку емоційного інтелекту) і на командному (для підвищення динаміки командної роботи). Таким чином, подібні інструменти роблять *інклюзію вимірюваною* категорією і дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі.

Іншим важливим інструментом є формалізовані програми розвитку лідерів та наставництва, що фокусуються на інклюзивності. Авторкою запропоновано концепцію *менторської програми з інклюзивного лідерства*, яка охоплює кілька модулів: проведення гендерного аудиту компанії, навчання керівників принципам WEPs, розроблення покрокового плану культурної трансформації, персоналізоване наставництво для керівників протягом змін, а також індикатори для оцінки прогресу. Така програма дозволяє структуровано підходити до змін: по-перше, оцінити стартову “точку А” (стан справ з інклюзією наразі); по-друге, сформувані “точку В” – бачення, як виглядатиме повністю інклюзивна команда (керівники і співробітники спільно окреслюють бажані зміни); і по-третє, окреслити “точку С” – як ці зміни позначатимуться на діяльності та майбутньому організації (очікувані результати). Менторська підтримка допомагає долати індивідуальні труднощі лідерів під час впровадження нових підходів, а регулярні вимірювання (наприклад, повторні опитування або тести на кшталт *AgileBrain*) – відстежувати, чи зростає відчуття інклюзивності у команді.

Подолання опору і забезпечення психологічної безпеки. На практиці запровадження інклюзивного лідерства нерідко напштовхується на *опір змінам* з боку частини персоналу або навіть керівництва. Це може проявлятися у скептичному ставленні («нам це не потрібно», «це данина моді»), у прихованому саботажі ініціатив з різноманітності, або просто в пасивності й небажанні виходити із зони комфорту старих підходів. Для успішної трансформації корпоративної культури керівникам необхідно працювати з таким опором методично і емпатично. Один із підходів – *рефреймінг спротиву*, тобто перенаправлення негативних переконань у конструктивне русло. Наприклад, замість протиставлення «старої гвардії», що чинить опір, – залучення її представників до відкритого обговорення змін, вислуховування їхніх застережень і спільний пошук рішень. Часто опір спричинений страхом невідомого або побоюваннями втратити вплив. Якщо пояснити, яку *вигоду отримують всі* від інклюзивних практик (скажімо, підвищення командної згуртованості, зростання успішності проєктів, можливість для досвідчених співробітників стати наставниками), то опір може зменшитися.

Дієвим інструментом є також *картування зацікавлених сторін* у процесі змін. Це означає виявити неформальних лідерів думок у колективі (тих, до чийої думки дослухаються колеги) і цілеспрямовано залучити їх на бік реформ. Якщо вдасться переконати таких людей підтримати інклюзію (через доводи або власний інтерес), вони стануть агентами змін і допоможуть подолати опір решти.

Наріжним каменем інклюзивної культури виступає *психологічна безпека* – відчуття працівників, що вони можуть вільно висловлюватись, не ризикуючи осудом чи покаранням за помилки. Лідери мають своїми діями будувати довіру: відкрито визнавати і власні помилки, дякувати за зворотний зв'язок, реагувати на критику не оборонно, а конструктивно. Необхідно створити канали анонімного зворотного зв'язку, щоб люди могли повідомити про токсичну поведінку чи дискримінацію без страху. Команди, які досягають високого рівня психологічної безпеки, помітно вииграють у *креативності та швидкості навчання* – адже співробітники сміливо діляться ідеями, беруть відповідальність і експериментують, знаючи, що керівник підтримає їх навіть у разі невдачі. Натомість у «небезпечному» середовищі працівники воліють промовчати, проявляють ініціативу мінімально – через що організація втрачає їхній внесок. Тому завдання інклюзивного лідера – *дати голос* кожному, залучити «мовчазних», зламати невидимі бар'єри між рівнями та відмінними групами персоналу. Практично це вимагає постійної комунікації: регулярних командних обговорень, опитувань думки, брейнштормів, де модеруванням керівник забезпечує участь усіх. Якщо хтось системно лишається осторонь (через сором'язливість чи відчуття виключеності), лідер повинен делікатно залучити цю особу – наприклад, попросити висловитися, підкресливши цінність її досвіду.

Висновки. Інклюзивне лідерство являє собою синтез сучасних управлінських підходів і цінностей різноманіття, що відповідає викликам сьогодення. Теоретичний аналіз підтверджує, що інклюзивність у керівництві не лише сприяє соціальній справедливості в організаціях, а й прямо впливає на їх успіх: підвищує продуктивність праці, стимулює інновації, покращує фінансові результати бізнесу. Практичні приклади та досвід впровадження інклюзивних ініціатив – від глобальних принципів ООН до конкретних HR-технологій – демонструють реальні шляхи трансформації корпоративної культури.

Для українських компаній інклюзивне лідерство особливо актуальне у період після масштабних соціальних потрясінь, коли питання згуртованості колективів, збереження людського капіталу та адаптації до нових умов виходять на перший план. Інклюзивний підхід дає змогу максимально задіяти потенціал кожного співробітника, мінімізувати втрати від плинності кадрів та конфліктів, підвищити креативність та швидкість реакції бізнесу на зміни ринку. По суті, *інклюзивне лідерство* – це не тимчасовий тренд, а довгострокова стратегічна необхідність, яка вже сьогодні формує конкурентні переваги.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі рекомендації керівникам та організаціям, що прагнуть зробити лідерство більш інклюзивним: (1) провести оцінку рівня інклюзивності свого колективу (виявити «вузькі місця» у політиках і культурі); (2) розробити і впровадити план дій з підвищення інклюзивності – від навчання персоналу до перегляду HR-процедур – спираючись на міжнародні стандарти на кшталт WEPs; (3) послідовно культивувати атмосферу психологічної безпеки та взаємоповаги в команді, особисто демонструючи інклюзивні цінності в щоденній поведінці; (4) використовувати сучасні інструменти (опитування залученості, платформи психологічного аналізу тощо) для моніторингу прогресу і зворотного зв'язку; (5) запровадити програми наставництва і розвитку лідерів, орієнтовані на розбудову навичок інклюзивного управління. Вже перші кроки у цьому напрямі – наприклад, відкриття розмова з командою про цінність різноманіття або адаптація одного правила для підтримки рівності – здатні започаткувати позитивні зміни.

Отже, інклюзивне лідерство – це сучасна філософія управління, яка довела свою ефективність. Компанії, що почнуть впроваджувати її принципи вже сьогодні, отримають не лише імідж соціально відповідального бізнесу, а й відчутний прибутковий ефект у вигляді більш мотивованих працівників, кращих командних результатів та інноваційного розвитку. Як показує практика, *інклюзивність у лідерстві перетворюється на конкурентну перевагу* у глобальному вимірі. Тож зробимо лідерство більш інклюзивним – і разом досягнемо нових висот ефективності та стійкого розвитку.

Література:

1. Геллап, Інк. (2023). Дослідження залученості працівників та продуктивності [Електронний ресурс] *engagedly.com*. Режим доступу: <https://www.gallup.com> (State of the Global Workplace 2023).
2. Гарвард Бізнес Рев'ю. (2018). Як різноманітність підсилює інновації. *Harvard Business Review*, 96(6), 48–59. (How Diversity Drives Innovation).
3. Deloitte. (2018). *The Diversity & Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*. Deloitte Insights *talentinsightgroup.co.uk*. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 07.04.2025).
4. McKinsey & Company. (2023). *Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact*. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Gradus Research. (2023). Результати опитування: вплив гендерної рівності на фінансові показники бізнесу. (Прес-реліз компанії Gradus, 15.09.2023).
6. UN Women & UN Global Compact. (2010). *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*. New York: United Nations. URL: <https://www.weeps.org> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Конституція України. (1996). Стаття 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
8. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». (2005). Відомості Верховної Ради України, № 52, ст.561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
9. Sehgal, S. (2024). Inclusive Leadership: Not a Trend but a Fundamental Change in 2024 *therippleeffecteducation.ca*. *Forbes Business Council*. URL: <https://www.forbes.com> (дата звернення: 07.04.2025).

References:

1. Gallup, Inc. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. Retrieved from [Gallup.com](https://www.gallup.com).
2. Harvard Business Review. (2018). *How Diversity Drives Innovation*. *Harvard Business Review*, 96(6), 48–59.
3. Deloitte. (2018). *The Diversity & Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>.
4. McKinsey & Company. (2023). *Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>.
5. Gradus Research. (2023). *Survey Results: Impact of Gender Equality on Business Financial Performance*. [Press release, in Ukrainian].
6. UN Women & UN Global Compact. (2010). *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*. New York: United Nations.
7. Constitution of Ukraine. (1996). Article 24. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Law of Ukraine “On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men”. (2005). Kyiv: Verkhovna Rada of Ukraine.
9. Sehgal, S. (2024). Inclusive Leadership: Not a Trend but a Fundamental Change in 2024. *Forbes Business Council*. Retrieved from <https://www.forbes.com>.