

УДК 174 (042.4) (075.8)

**Цитування:**

Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Концепція різноманітності, справедливості та інклюзії як основа сучасного ділового етикету. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. 2024. № 4. С. 62–67.

Koniukova I., Sydorovska Ye. (2024). Concept of Diversity, Justice and Inclusion as the Basis of Modern Business Etiquette. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald: Science journal*, 4, 62–67 [in Ukrainian].

**Конюкова Ірина Янівна**,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри філософії і педагогіки  
Київського національного університету  
культури і мистецтв  
<https://orcid.org/0000-0003-3037-4807>  
[lubasha.ko@gmail.com](mailto:lubasha.ko@gmail.com)

**Сидоровська Євгенія Андріївна**,  
кандидат культурології,  
доцент кафедри філософії і педагогіки  
Київського національного університету  
культури і мистецтв  
<https://orcid.org/0000-0002-3290-5918>  
[evgeniiasidorovska@gmail.com](mailto:evgeniiasidorovska@gmail.com)

## КОНЦЕПЦІЯ РІЗНОМАНІТНОСТІ, СПРАВЕДЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

**Мета дослідження** – виявити особливості концепції різноманітності, справедливості та інклюзії в сучасній міжкультурній комунікації та простежити її вплив на тенденції ділового етикету початку третього десятиліття XXI ст. **Методологія дослідження.** Застосовано метод теоретичного аналізу, аналізу та синтезу, системний та типологічний метод (для розгляду концепції різноманітності, справедливості та інклюзії в контексті нової універсальності сучасної культури); метод культурологічного аналізу (для дослідження ділового етикету як частини комунікативної культури); метод системного аналізу та синтезу та ін. **Наукова новизна.** Досліджено концепцію різноманітності, справедливості та інклюзії як чинника трансформаційних процесів сучасного ділового етикету; розглянуто особливості інклюзивного етикету крізь призму міжкультурної комунікації. **Висновки.** Дослідження дало змогу виявити, що концепція рівності, справедливості та інклюзії сформувалася в контексті становлення нової універсальності сучасної культури, що стимулює увагу до цінностей гуманізму, спрямована на посилення імперативи соціальної справедливості та солідарності. Основні тенденції сучасного ділового етикету безпосередньо пов'язані з трансформацією світоглядних імперативів, традиційних для багатьох країн, визнанням відмінностей між людьми, цінності кожної людини, боротьбою з дискримінацією та сприянням інклюзивності. На сучасному етапі трансформаційні тенденції ділового етикету можна розуміти як особливу систему стосунків всіх суб'єктів ділового комунікаційного процесу, що функціонує на основі цінностей та принципів інклюзії, які приймають усі і які дозволяють ефективно взаємодіяти в умовах різноманіття. Інклюзія в контексті етикету – це передусім розуміння необхідності включення в соціум всіх, без винятку, людей та система ставлення соціуму до них, що забезпечує створення рівноправного положення і безбар'єрного середовища. Отже, різноманітність, справедливість та інклюзія є фундаментальними цінностями сучасного ділового етикету, розвиток якого спрямований на цінування всіх комунікантів, їх мотивування та створення інклюзивного комунікаційного середовища.

**Ключові слова:** діловий етикет, різноманітність, справедливість, інклюзія, інклюзивне комунікаційне середовище.

*Koniukova Iryna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy and Pedagogy, Kyiv National University of Culture and Arts; Sydorovska Yevheniia, Candidate of Cultural Studies, Associate Professor of the Department of Philosophy and Pedagogy, Kyiv National University of Culture and Arts*

### **Concept of Diversity, Justice and Inclusion as the Basis of Modern Business Etiquette**

**The purpose of the study** is to identify the features of the concept of diversity, justice and inclusion in modern intercultural communication and to trace its influence on the trends of business etiquette of the beginning of the third decade of the 21st century. **Research methodology.** The method of theoretical analysis, analysis and synthesis, systemic and typological method (to consider the concept of diversity, justice and inclusion in the context of the new universality of modern culture) was applied; the method of cultural analysis (to study business etiquette as part of communicative culture); and the method of systemic analysis and synthesis. **Scientific novelty.** The concept of diversity, justice and inclusion was studied as a factor in the transformation processes of modern business etiquette; the features of inclusive etiquette were considered through the prism of intercultural communication. **Conclusions.** The study revealed that the

concept of equality, justice and inclusion was formed in the context of the emergence of a new universal of modern culture, which stimulates attention to the values of humanism, aimed to strengthen the imperative of social justice and solidarity. The main trends of modern business etiquette are directly related to the transformation of worldview imperatives traditional for many countries, the recognition of differences between people, the value of each person, the fight against discrimination and the promotion of inclusiveness. At the present stage, the transformational trends of business etiquette can be understood as a special system of relations of all subjects of the business communication process, which functions on the basis of values and principles of inclusion, which are accepted by all and allow for effective interaction in conditions of diversity. Inclusion in the context of etiquette is, first of all, an understanding of the need to include all people without exception in society and a system of society's attitude towards them, which ensures the creation of an equal position and a barrier-free environment. Thus, diversity, fairness, and inclusion are fundamental values of modern business etiquette, the development of which is aimed to value all communicators, motivating them, and creating an inclusive communication environment.

**Keywords:** business etiquette, diversity, fairness, inclusion, inclusive communication environment.

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку суспільства діловий світ стає все більш різноманітним з погляду гендерної, національної, релігійної, вікової, сексуальної та ін. приналежності, що зумовлено потребами вирішити проблеми конкурентних, динамічних та все більш глобальних ринків за допомогою інноваційного та креативного потенціалу, який властивий різноманітній робочій силі. Люди різного етнічного походження, національності, культурного тла, релігії, гендерної та вікової приналежності, за освітою, стилем життя, роботи та способом мислення, які є представниками ділового світу початку третього десятиліття XXI ст., можуть посприяти подоланню культурних кордонів та пошуку оригінальних рішень, створенню інноваційних ідей та цільових ініціатив. Позиціюючи це різноманіття конкурентною перевагою, багато організацій дотримується цієї політики, що своєю чергою позначилося на необхідності розвитку ділового етикету в контексті концепції різноманітності, справедливості та інклюзії. Актуальність дослідження зумовлена важливістю розгляду й теоретичного осмислення впливу концепції різноманітності, справедливості та інклюзії на трансформаційні процеси сучасного ділового етикету.

Аналіз досліджень і публікацій. Концепція різноманітності, справедливості та інклюзії отримала широке висвітлення в дослідженнях та публікаціях закордонних вчених. Натомість в українському академічному вимірі означену проблематику лише починають досліджувати представники різних гуманітарних дисциплін. Так, наприклад, сучасні інклюзивні практики в контексті культуротворчого чинника розвитку громадянського суспільства узагальнює Р. Мохнюк у статті «Інклюзія як один із напрямів стратегії розвитку громадянського суспільства: чинник культуротворчості» [5]; публікація О. Мельничук та Н. Ярошук [4]

присвячена виявленню ролі інклюзивної культури в освітньому середовищі; Г. Лещук у статті «Інклюзивна комунікація як інструмент формування інклюзивної культури: термінологічний аналіз» [3] обґрунтовує кореляцію між інклюзивною комунікацією та інклюзивною культурою; особливості інклюзії в музеях розглядають М. Ясеновська та О. Зіненко [6]; частково проблематику інклюзивних практик у сучасній рекламній комунікації досліджують Ю. Белікова та Г. Сорокіна в публікації «Інклюзивні та гендерно-чутливі практики у рекламній комунікації» [1]. Водночас, незважаючи на досить широке коло питань, яке українські науковці досліджують крізь призму феномену інклюзії, аспект ділового етикету лишається практично нерозробленим.

Мета дослідження – виявити особливості концепції різноманітності, справедливості та інклюзії в сучасній міжкультурній комунікації та простежити її вплив на тенденції ділового етикету початку третього десятиліття XXI ст.

Виклад основного матеріалу. Різноманітні зовнішні атрибутивні поведінкові та комунікативні характеристики на сучасному етапі посідають важливе місце в системі цінностей культури, сприяючи вираженню глибоких морально-етичних відчуттів індивіда, посиленню рівня психологічного комфорту в процесі комунікації та забезпеченню передумов для ввічливого та привітного спілкування.

Як складний багатоаспектний феномен, який можна позиціонувати як одну з форм соціального спілкування, свідомості аксіологічного характеру або реалізації морально-культурних цінностей соціуму, етикет ідентифікують як унікальний нормативно-ціннісний стабілізатор чинних у сучасному суспільстві різновидів комунікації (від міжособистісної та групової до представницької), що забезпечує захист прав і свобод індивіда на рівні культурної норми [2, 28].

Діловий етикет – це сукупність правил і норм, визнаних загальноприйнятими в діловій сфері та міжнародному економічному співробітництві [2, 29], важливість символічного значення якого полягає в демонстрації під час комунікації знаків поваги та власної надійності й відповідальності. Дотримання норм ділового етикету наразі є одним із чітких меседжів людини щодо особистих якостей та визнання власного місця у сформованій системі соціальної комунікації.

Одним із факторів активізації людської діяльності є розвиток культури ділової комунікації, що спрямований на ліквідацію розбіжностей між рівнем ділової активності людини та її готовності (у культурно-моральному аспекті) до різноманітних за формою процесів комунікації. Наслідком цього є формування нового стилю поведінки в соціумі та рівня культури ділового спілкування, що проявляється передусім у дотриманні правил ділового етикету.

Концептуальна основа різноманітності, справедливості та інклюзії швидко поширюється на всі аспекти життя в демократичних суспільствах, сприяючи справедливому ставленню та максимальному залученню осіб і груп різного походження. Наслідки цієї основи спрямовані на усунення будь-якої дискримінації на основі походження та ідентичності людей. Починаючи з 1960-х рр., відбулася глибока еволюція етичних стандартів, яка поступово формувала кожен сферу нашої діяльності – від освіти та кар'єри до корпоративної політики та державних постанов. Джерелами цих стандартів є рухи за громадянські права, які зараз перетворилися на ширшу концепцію різноманітності. Ця концепція спрямована на визнання та справедливе ставлення до відмінностей людей, зокрема раси, статі, релігії, сексуальної орієнтації, віку, етнічного походження, культурного походження, освіти, мови, соціально-економічного статусу, здібностей тощо. Поступово, коли суспільство почало сприймати ці відмінності, фокус змістився на справедливе ставлення до тих, хто історично був виключений із суспільного життя або обмежений у ньому в правах через свою стать, расу, релігію та інші відмінності від домінуючих стандартів. У 1990-ті рр. до поняття різноманітності було додано термін «інклюзія», щоб викоринити нетерпимість і дискримінацію, щоб кожна людина почувалася бажаною. Протягом останніх років концепція різноманітності та інклюзії була додатково підкріплена ще одним елементом –

«справедливістю», що означає рівний доступ до можливостей для всіх. Поєднання різноманітності, справедливості та інклюзії сьогодні становить етос, який визнає цінність кожного на кожному рівні організації, будь то групи, компанії чи спільноти [15].

На сучасному етапі розвитку суспільства дотримання норм ділового етикету, в контексті спрямування на створення передумов для спільного добробуту його суб'єктів лишається актуальною тенденцією, а його правила зазнають трансформацій відповідно до змін соціокультурного простору.

У сучасному світі цінності гуманістичної моралі та соціальної справедливості зберігають своє місце в ієрархії уявлень про людяність, а різноманітні інклюзивні ініціативи активно поширюються у світових масштабах у межах синергетично складної постнекласичної парадигми, що базується на теоретичних підходах Е. Ласло, К. Майнцера, Е. Морена й ін. Як складний світоглядний інструмент, що посилює безумовну цінність кожної людини в контексті розвитку глобального суспільства в усіх аспектах, інклюзія поступово детермінується сучасною культурою, і її використовують у різноманітних сферах соціокультурного життя. Серед основних аспектів, що регламентують загальносвітові трансформації ділового етикету в інклюзивному ракурсі, – осмислення ставлення до інвалідності, гендерної та національної рівності. Негативізм щодо людей з дефіцитом здоров'я формується традиційними культурними імперативами та посилюється уникненням соціальних контактів. Це посилює стереотипи відносно людини з порушенням здоров'я, що не дозволяють повністю реалізуватися інклюзивним ініціативам.

У 2021 р. вийшов міжнародний стандарт ISO 30415 «Управління людськими ресурсами – різноманітність та інклюзія» [9]. Перевага його полягає в тому, що він визнаний за кордоном і може бути прийнятий компаніями в усьому світі. ISO 30415 – це стандарт, який допомагає побудувати інклюзивне робоче місце та вимагає постійної відданості різноманіттю та інклюзії (D&I) для усунення нерівності в організаційних системах, політиках, процесах і практиках. Передумови для D&I є основою для впровадження вказівок у цьому документі, демонстрації прихильності D&I та розвитку інклюзивної організації, включаючи: когнітивне різноманіття; ефективне управління; відповідальну діяльність; інклюзивну роботу; інклюзивне спілкування; захист та підтримку D&I. Цей

документ стосується життєвого циклу управління людськими ресурсами, надання продуктів і послуг, зв'язків у ланцюзі відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами для забезпечення чесності, справедливості та рівності.

Терміни «розмаїття», «справедливість» та «інклюзія» зазвичай використовують разом, щоб передати важливість різноманітності та справедливості для досягнення середовища залучення [14, 782].

У постійно мінливому ландшафті ділового світу різноманітність, справедливість та інклюзивність стали опорами для об'єднання команд навколо колективу, до якого кожен може відчувати свою приналежність, створити зобов'язання навколо спільного проєкту та прискорити економічні показники [14, 782]. Своєю чергою прагнення розвивати інклюзивну культуру відобразилося і на етикеті ділового спілкування.

Різнманітність передбачає визнання відмінностей у багатьох сферах і на всіх рівнях, включаючи, але не обмежуючись, расу, етнічну приналежність, стать, гендерну ідентичність, сексуальну орієнтацію, вік, соціальний клас, фізичні здібності, релігію, моральні та етичні цінності, політичні переконання і культурну приналежність [11]. Різнманітність та мультикультуралізм тісно пов'язані. Водночас як різноманітність пов'язана з відмінностями між людьми, такими як раса, стать, сексуальна орієнтація, релігія, походження, соціально-економічний статус, погляди тощо, мультикультуралізм пов'язаний з людьми, які об'єднуються з різних культур, і заохочує до порозуміння та співіснування люди з різних культур [7, 723]. Терміни «різнманітність» і «мультикультуралізм» зазвичай використовують як синоніми. Однак мультикультуралізм має ширше та глибше значення, ніж різноманітність, і, як правило, передбачає прагнення створити відкрите, сприятливе та інклюзивне середовище для різноманітних людей, які збираються разом, щоб представляти різні культури світу [10, 47].

В інформаційному полі різноманітність зосереджена на питаннях, пов'язаних із віком, релігією, статтю, сексуальною орієнтацією та іншими характеристиками, які роблять людей унікальними та різними в позитивному та конструктивному сенсі [13, 1264].

Управління розмаїттям повинно базуватися на міцній нормативній основі, на основоположних принципах, що розуміють як стовпи культури інклюзії. Відповідно до інклюзивного підходу відмінності визнають,

цінують та їх залучають. Різні голоси розуміють як законні та такі, що відкривають нові перспективи; їх чують і залучають у процесах прийняття рішень і вирішення проблем; вони відіграють активну роль у формуванні культури та сприянні творчості й інноваціям; і, зрештою, у підвищенні цінності для продуктивності ділового спілкування.

Кожна людина як унікальна особистість завжди відрізняється від інших. Різнманітність – це врівноваження цієї природної напруги в різних організаційних і культурних умовах. Різнманітність – це передусім питання культури, а отже, питання норм, цінностей, вірувань та очікувань. Як таке, це етичне питання, що визначається деякими дуже важливими основоположними принципами людського співіснування. «Управління різноманітністю» може бути успішним лише після того, як це буде враховано, визнано та інституційно закріплено. Проте різноманітність може виникнути в корпорації – як відповідь на законодавчі повноваження, як дія щодо нестачі кваліфікованого персоналу або стати більш привабливим для молодих талантів; наприклад, важливо усвідомлювати, що управління різноманітністю не дасть жодних потенційних переваг, якщо різноманітність не буде культурно цінвано.

Визнання культурних відмінностей і необхідності налагодження співіснування означають, що толерантність, повага та розуміння є базовими основами будь-якого мультикультурного суспільства. З іншого боку, культурне розмаїття – це співіснування людей різних культур у такий спосіб, що сприяє розвитку та процвітанню. Створення і сприяння довіри та поваги серед людей зближує їх і створює середовище інклюзивності. Підтвердженим фактом є те, що збільшення розмаїття та культурної думки сприяє творчості й інноваціям [8, 58].

Інклюзія визначається як процес надання людям рівного доступу до можливостей і ресурсів. Бути залученим до кожного аспекту повсякденної діяльності, а також брати участь у процесі прийняття рішень означає, що до вас ставляться на рівних як у привілеях, так і в обов'язках. Створення середовища, де люди відчують себе прийнятими, безпечними та визнаними за їхній внесок у робоче місце та суспільство загалом, створює відчуття включеності. Ідеологія інклюзії базується на ідеї суспільства, що включає і означає зміни соціуму та його інститутів так, щоб вони сприяли включенню іншого (людини іншої

раси, віросповідання, культури, людини з обмеженими можливостями здоров'я та ін.).

Інклюзія є новою універсалією сучасної культури, що покликана укріпити імперативи соціальної справедливості та солідарності. Як складна світоглядна універсалія культури інклюзія відіграє важливе значення у формуванні міжкультурної комунікації загалом і ділового етикету зокрема. Справедливість, з іншого боку, стосується сприяння справедливості, забезпечення рівного доступу до ресурсів і ставлення до людей з неупередженістю та справедливістю.

Культура інклюзії передбачає організаційне середовище, що дозволяє людям із різним походженням, мисленням і способами мислення комунікувати, ефективно співпрацювати та максимально використовувати свій потенціал для досягнення організаційних цілей, заснованих на здорових принципах.

У загальному розумінні концепція різноманіття, справедливості та інклюзії вимагає прийняття та оцінки культурного різноманіття [12, 165] і може позиціюватися як ціннісна орієнтація сучасного ділового етикету, а її дотримання сприяє покращенню комунікації, зокрема й міжкультурної.

Оскільки різноманітність фактично стосується культурних норм і цінностей, основоположним є завдання зі створення дійсно інклюзивних норм спілкування, дотримуючись яких, люди різного походження відчують повагу та шанобливе ставлення.

Наукова новизна статті полягає в тому, що в ній досліджено концепцію різноманітності, справедливості та інклюзії як чинника трансформаційних процесів сучасного ділового етикету; розглянуто особливості інклюзивного етикету крізь призму міжкультурної комунікації.

Висновки. У результаті дослідження виявлено, що концепція рівності, справедливості та інклюзії сформувалася в контексті становлення нової універсалії сучасної культури, що стимулює увагу до цінностей гуманізму, спрямована на посилення імперативи соціальної справедливості та солідарності.

Основні тенденції сучасного ділового етикету безпосередньо пов'язані з трансформацією світоглядних імперативів, традиційних для багатьох країн, визнанням відмінностей між людьми, цінності кожної людини, боротьбою з дискримінацією та сприянням інклюзивності. На сучасному етапі трансформаційні тенденції ділового етикету

можна розуміти як особливу систему стосунків всіх суб'єктів ділового комунікаційного процесу, що функціонує на основі цінностей та принципів інклюзії, які приймають усі і які дозволяють ефективно взаємодіяти в умовах різноманіття. Інклюзія в контексті етикету – це передусім розуміння необхідності включення в соціум всіх, без винятку, людей та система ставлення соціуму до них, що забезпечує створення рівноправного положення і безбар'єрного середовища. Особливого значення концепція набуває в контексті міжкультурної комунікації загалом та ділового етикету зокрема. Сучасний діловий етикет базується на цінуванні всіх комунікантів, мотивує їх та створює інклюзивне комунікаційне середовище.

### Література

1. Белікова Ю. В., Сорокіна Г. В. Інклюзивні та гендерно-чутливі практики у рекламній комунікації. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 32 (71). № 1. Ч. 3. С. 240–246.
2. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Цифровий етикет комунікативної культури XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 1. С. 26–30.
3. Лещук Г. Інклюзивна комунікація як інструмент формування інклюзивної культури: термінологічний аналіз. *Social Work and Education*. 2021. № 8. С. 364–372.
4. Мельничук О., Ярошук Н. Місце інклюзивної культури в освітньому середовищі. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результати*: матер. конф. / Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. 2022. С. 125–127.
5. Мохнюк Р. Інклюзія як один з напрямів стратегії розвитку громадянського суспільства: чинник культуротворчості. *Питання культурології*. 2022. № 39. С. 182–193.
6. Ясеновська М., Зіненко О. Кращі практики інклюзії. 2020. URL: [http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion\\_booklet\\_zor-1\\_21.10.2020.pdf](http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion_booklet_zor-1_21.10.2020.pdf) (дата звернення: 08.10.2024).
7. Bachmann A. S. Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review*. 2002. Iss. 46 (6). P. 721–747.
8. Bush L., Lindsey K. Diversity, Equity, and Inclusion. *Strategic Communications Becoming Culturally Proficient Communicators*. Routledge, 2024. 192 p.
9. ISO 30415:2021 Human resource management — Diversity and inclusion. 2021 URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30415:ed-1:v1:en> (дата звернення: 07.10.2024).

10. Monks K. *The Business Impact of Equality and Diversity: The International Evidence*, Dublin: The Equality Authority and National Centre for Partnership & Performanc, 2007.

11. O'Donovan D. *Diversity and Inclusion in the Workplace*. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320674512\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/320674512_Diversity_and_Inclusion_in_the_Workplace) (дата звернення: 07.10.2024).

12. Ryan A. M., Wessel J. L. Implications of a Changing Workforce and Workplace for Justice Perceptions and Expectations. *Human Resource Management Review*. 2015. Iss. 25. P. 162–175.

13. Shore L., Randel A., Chung B., Dean M., 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.

14. Tessema M., Hulback T., Jones J., Santos-Leslie R., Ninham K., Sterbin A., Swanson N. Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2023. Iss. 11. P. 780–794.

15. Velumyan N. Diversity, Equity And Inclusion-Based Communication. *Forbes*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/01/31/diversity-equity-and-inclusion-based-communication/> (дата звернення: 06.10.2024).

### References

1. Bielikova, Yu. V., & Sorokina, H. V. (2021). Inclusive and Gender-Sensitive Practices in Advertising Communication. *Scientific Notes of the Vernadsky Taurida National University. Series: Philology. Journalism*, 32 (71), 1(3), 240–246 [in Ukrainian].

2. Koniukova, I. Ya., & Sydorovska, Ye. A. (2021). Digital Etiquette of Communicative Culture of the 21st Century. *Herald of the National Academy of Culture and Arts Management*, 1, 26–30 [in Ukrainian].

3. Leshchuk, H. (2021). Inclusive Communication as a Tool for Forming Inclusive Culture: Terminological Analysis. *Social Work and Education*, 8, 364–372 [in Ukrainian].

4. Melnychuk, O., & Yaroshchuk, N. (2022). The Place of Inclusive Culture in Educational Environment. In *Inclusive Education: Idea, Strategy, Results*. Conference materials. Volodymyr Hnatyuk Ternopil National Pedagogical University, 125–127 [in Ukrainian].

5. Mokhniuk, R. (2022). Inclusion as One of Directions of the Strategy for the Development of Civil

Society: Factor of Cultural Creativity. *Issues of Cultural Studies*, 39, 182–193 [in Ukrainian].

6. Yasenovska, M., & Zinenko, O. (2020). Best Practices of Inclusion. Retrieved from: [http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion\\_booklet\\_zor-1\\_21.10.2020.pdf](http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion_booklet_zor-1_21.10.2020.pdf) [in Ukrainian].

7. Bachmann, A. S. (2006). Melting Pot or Tossed Salad? Implications for Designing Effective Multicultural Workgroups. *Management International Review*, 46(6), 721–747 [in English].

8. Bush, L., & Lindsey, K. (2024). *Diversity, Equity, and Inclusion in Strategic Communications Becoming Culturally Proficient Communicators*. Routledge [in English].

9. ISO 30415:2021 Human resource management — Diversity and Inclusion. (2021). Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30415:ed-1:v1:en> [in English].

10. Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity: The International Evidence*, Dublin [in English].

11. O'Donovan, D. (2018). *Diversity and Inclusion in the Workplace*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320674512\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/320674512_Diversity_and_Inclusion_in_the_Workplace) [in English].

12. Ryan, A. M., & Wessel, J. L. (2015). Implications of a Changing Workforce and Workplace for Justice Perceptions and Expectations. *Human Resource Management Review*, 25, 162–175 [in English].

13. Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289 [in English].

14. Tessema, M., Hulback, T., Jones, J., Santos-Leslie, R., Ninham, K., Sterbin, A., & Swanson, N. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 780–794 [in English].

15. Velumyan, N. (2023). Diversity, Equity and Inclusion-Based Communication. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/01/31/diversity-equity-and-inclusion-based-communication/> [in English].

*Стаття надійшла до редакції 09.10.2024  
Отримано після доопрацювання 11.11.2024  
Прийнято до друку 18.11.2024*