

УДК 005.921:373-056.26:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.18>**Іванова Л.О.**

кандидат економічних наук, доцент

*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-0630>**Вовчанська О.М.**

кандидат економічних наук, доцент

*Львівський торговельно-економічний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8005-345X>**Антоняк Р.М.**

старший викладач

*Львівський торговельно-економічний університет*ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4126-1617>

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ПРИНЦИПІВ РІЗНОМАНІТНОСТІ, СПРАВЕДЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто триєдину систему принципів різноманітності, справедливості та інклюзивності (DEI), які забезпечують ефективність і соціальну значущість інклюзивного маркетингу. На основі міжнародних досліджень доведено позитивний вплив інтеграції DEI на споживчий вибір і на зростання конкурентних переваг компаній. Особливу увагу приділено аналізу тенденцій впровадження принципів DEI в Україні, зокрема і у контексті російсько-української війни. Практичну реалізацію маркетингових інклюзивних стратегій проілюстровано прикладами провідних українських роздрібних мереж. Практична значущість статті полягає у можливості використання її результатів для вдосконалення маркетингових стратегій, орієнтованих на принципи DEI, що сприятиме формуванню автентичної комунікації зі споживачами, підвищенню їхньої лояльності та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Ключові слова: інклюзивний маркетинг, різноманітність, справедливість, інклюзія, DEI-принципи, конкурентоспроможність бренду, соціально відповідальний бізнес, маркетингові стратегії.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується постійними соціально-економічними трансформаціями, компанії стикаються з необхідністю підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Динаміка бізнес-середовища формує нові вимоги, серед яких гнучкість, адаптивність та орієнтація на інклюзивність постають ключовими чинниками успіху. Одним із визначальних аспектів сучасного маркетингу та соціальної трансформації є інтеграція принципів DEI (diversity – різноманітність, equality – рівність, inclusivity – інклюзивність) в підприємницьку діяльність компаній. Різноманітність (diversity) охоплює фактичні та сприйняті фізичні й соціокультурні відмінності між людьми і те, як ці відмінності представлені в дослідженнях, ринкових просторах та організаційних структурах. Справедливість/Рівність (equity) стосується забезпечення чесності у розподілі можливостей та результатів між людьми. Інклюзія (inclusion) передбачає створення суспільного середовища, яке без упереджень сприймає різноманітних осіб чи соціальні групи, забезпечуючи їх повноцінну участь в соціально-економічних процесах.

Ефективна взаємодія з клієнтами потребує створення товарів/послуг, які відповідають потребам широкого кола споживачів та відображають їхню унікальність. Компанії, які інтегрують принципи різноманітності та інклюзії у корпоративні маркетингові

стратегії, не лише демонструють соціальну відповідальність, але й зміцнюють зв'язки зі споживачами.

Компаніям/брендам важливе глибоке розуміння своєї розмаїтої клієнтської бази та готовність пропонувати стратегії і контент, орієнтовані на споживачів будь-якого походження з будь-якими характеристиками, використовуючи найбільш відповідні маркетингові канали [12].

Зі зростанням різноманітності споживачів на ринку команди маркетологів визнають стратегічну значущість інклюзії для формування міцних відносин із цільовою аудиторією і прагнуть застосувати відповідні інклюзивні маркетингові практики. Водночас у наукових публікаціях досі бракує систематизованих досліджень цієї проблематики, що ускладнює розуміння того, як розробляти та здійснювати ефективні інклюзивні маркетингові кампанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах розвитку бізнесу інклюзивність дедалі частіше розглядається як ключовий чинник стратегічного зростання компаній. Залучення різноманітних груп споживачів сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та посиленню його конкурентних переваг. Інклюзивний маркетинг визначається як комплекс стратегій і практик, орієнтованих на врахування багатоманітності споживачів, зокрема осіб з особливими потребами. Його мета полягає у забезпеченні рівного



доступу до товарів, послуг та інформації для всіх категорій населення незалежно від фізичних чи когнітивних особливостей. Проблематика інклюзивного маркетингу висвітлена у працях вітчизняних науковців, зокрема Паймаш Г.В. [8], а також у спільних дослідженнях Вербицької А., Лисенко І. та Бабаченко Л. [16]. У своїх роботах Паймаш Г.В. [8] та Македон В.В. [5] акцентують на важливості впровадження інклюзивного маркетингу як ефективного інструменту забезпечення рівних можливостей усіх соціальних груп. Дослідники підкреслюють, що інклюзивний підхід допомагає розширенню споживчої аудиторії брендів, підвищенню рівня їхньої соціальної відповідальності та створенню сприятливих умов для розвитку людей з особливими потребами шляхом впровадження маркетингових ініціатив, орієнтованих на їхні потреби та можливості. Фундаментальні засади інклюзивного маркетингу стали предметом наукового інтересу Grieco C. [14], Qayyum A., Jamil R. A., Shah A.M. та інших зарубіжних авторів.

Останні дослідження підтверджують, що принципи різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) набули стратегічного значення в сучасному маркетингу, трансформувавшись із суто етичної ініціативи у критично важливий чинник конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та фінансових показників брендів. В Україні дослідження принципів DEI є відносно новим, але стрімко розвивається як науковий і практичний напрям. Українські науковці та практики інтегрують світові підходи, адаптуючи їх до національного соціально-економічного контексту, особливо з огляду на виклики, пов'язані з російсько-українською війною, масштабним внутрішнім переміщенням людей, реабілітацією учасників бойових дій та необхідністю посилення соціальної інклюзії. Наразі українські дослідження принципів DEI концентруються переважно у сферах публічного управління, освітньої політики та відкритої науки. Вони акцентують на адаптації до європейських стандартів, забезпеченні рівного доступу до ресурсів і знань, а також на формуванні інклюзивної державної політики. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого застосування принципів DEI у бізнесі та маркетингу, де інклюзивність постає стратегічним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри визнання важливості принципів різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI), а також інклюзивного маркетингу загалом у контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), у сучасному науковому дискурсі недостатньо уваги приділено маркетинговому аналізу принципів DEI як комплексної системи стратегічних чинників, що детермінують розвиток сучасних інклюзивних маркетингових моделей. Відтак, невирішеною раніше частиною загальної проблеми, котрій присвячується означена стаття, є відсутність чіткого теоретичного обґрунтування та моделювання стратегічного взаємозв'язку між окремими компонентами DEI та формуванням інклюзивних маркетингових стратегій, позаяк в наукових працях ці аспекти часто розглядають як окремі реакції на соціальний запит, а не як проактивні чинники розвитку бізнесу. Недостатньо дослідженою та класифікова-

ною залишається роль інклюзивного маркетингу саме як системного інструменту реалізації КСВ, здатною ефективно трансформувати принципи DEI у соціальну відповідальність та додану вартість. Ця прогалина посилюється необхідністю адаптації та розроблення практичних рекомендацій для українського бізнесу щодо інтеграції принципів DEI як стратегічного вектора розвитку інклюзивного маркетингу в сучасних реаліях суспільного життя і бізнесу.

Метою статті є визначення теоретичних засад та обґрунтування практичної ролі принципів різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) як стратегічних чинників, що забезпечують розвиток сучасного інклюзивного маркетингу та його ефективне використання у контексті соціальної відповідальності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено низку дослідницьких завдань. По-перше, здійснено теоретичне обґрунтування сутності, змісту та взаємозв'язку понять "DEI" та «інклюзивний маркетинг» у межах стратегічного маркетингового менеджменту. По-друге, проведено аналіз впливу окремих компонентів DEI на формування стратегій сучасного інклюзивного маркетингу, а також визначено та класифіковано ознаки інклюзивного маркетингу як інструменту реалізації КСВ бізнесу. Крім того, увагу зосереджено на дослідженні та узагальненні провідного міжнародного та вітчизняного досвіду застосування інклюзивного маркетингу у різних сферах бізнесу та суспільного життя. Результати проведених досліджень дали змогу розробити практичні рекомендації для бізнес-структур щодо ефективної інтеграції принципів DEI в маркетингову діяльність. Це сприятиме посиленню соціальної відповідальності компаній, формуванню автентичної комунікації зі споживачами та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному і національному ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний споживчий ринок зазнав значних трансформацій. У глобальному масштабі клієнтська база стала дедалі різноманітнішою, охоплюючи групи з різними цінностями, переконаннями, досвідом та очікуваннями. Навіть внутрішньорегіональні відмінності також стають більш помітними: споживачі розрізняються за етнічною приналежністю, віком, статтю, професією, релігією, розміром сім'ї, фізичним станом тощо. Загальна подібність між усіма людьми полягає у їхній ролі споживачів – кожен шукає товари/послуги, що найкраще відповідають його потребам. Проте класичні маркетингові стратегії часто орієнтуються на доволі вузькі цільові аудиторії, нехтуючи потенціалом значної частини ринку.

Ефективний маркетинг вимагає детальнішого аналізу споживчих груп, включно з тими, що в минулому були неохоплені, неправильно репрезентовані або стереотипізовані. Незважаючи на увагу бізнесу до різноманітності, окремі аспекти ненавмисно можуть залишатися поза фокусом. Для ефективної маркетингової комунікації важливо враховувати такі ключові характеристики ідентичності, як раса, соціально-економічний статус, вік, фізичні здібності, стать, сексуальна орієнтація, релігія, культура, політичні погляди, географічне розташування, військовий статус, мова спілкування та ін.

Терміни «різноманітність» та «інклюзія» нерідко використовуються для опису залучення людей з різними соціальними та фізичними характеристиками. Різноманітність охоплює відмінності між людьми, зокрема на основі таких ознак, як стать, вік, етнічність, фізичні можливості та інші видимі та невидимі особливості. Інклюзія – це створення безпечного середовища, заснованого на довірі та рівних можливостях для всіх. Інклюзія означає, що суспільство, усі сфери економіки та окремі особи визнають і поважають унікальність, зовнішність та індивідуальність кожної людини. Інклюзія сприяє формуванню відкритого суспільства та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу. Інклюзія та різноманітність є ключовими чинниками формування справедливого та рівноправного суспільства. Принципи інклюзії сприяють розвитку культури рівності, стимулюють креативність та сприяють розробці нових інноваційних рішень. Створення інклюзивного середовища сприяє рівним можливостям для всіх громадян, незалежно від їхніх особливостей.

З позиції стратегічного розвитку бренду інклюзивність є потужним каталізатором зростання. Довгий час маркетингові стратегії недооцінювали її значення як важелю зростання, проте сучасні дослідження засвідчують беззаперечний її вплив на споживчий вибір. Наприклад, за даними індексу інклюзивності бренду Kantar (Kantar's Brand Inclusion Index) за 2024 рік, 80% споживачів у глобальному масштабі оцінюють важливим як бренд ставиться до питань різноманітності та інклюзивності. Це особливо актуально для поколінь Z (зумерів) та Y (міленіалів), представників ЛГБТК+, осіб із ментальними або когнітивними особливостями, а також людей з особливими потребами (інвалідністю), і має значний вплив на їхні рішення про купівлі. Споживачі очікують, що бренди враховуватимуть зазначені різні групи людей та представлятимуть їх у своїх маркетингових кампаніях [15].

Категорії інклюзивних груп споживачів з їх ключовими потребами та інклюзивними маркетинговими рішеннями щодо їх задоволення подані у табл. 1.

У країнах, що розвиваються, 89% респондентів визнають принципи різноманітності, справедливості та інклюзії як важливі для вибору ними бренду, порівняно з 71% у розвинених ринках [17]. Додамо, що згідно з прогнозами ООН, до 2050 р. кожен четвертий житель землі матиме африканське походження [13], що відкриває нові перспективи для брендів, які прагнуть

формувати зв'язки з різноманітною аудиторією, що очікує інклюзивності та підтримки.

Аналіз компонентів DEI показує, що кожен із них є критично важливим стратегічним чинником, що системно впливає на формування, реалізацію та оцінку ефективності маркетингових стратегій, орієнтованих на інклюзію. По-перше, різноманітність є стратегічним чинником репрезентації та охоплення, що безпосередньо впливає на креативні рішення та медіапланування, вимагаючи від маркетингу відображення фактичної гетерогенності суспільства та знижуючи ризик відчуження великих сегментів споживачів. По-друге, справедливості виступає чинником доступу та цінності, фокусуючись на усуненні системних бар'єрів. Цей компонент стратегічно впливає на продуктову та цінову маркетингові політики, вимагаючи розробки адаптивних рішень та забезпечення доступності каналів дистрибуції. Врешті, чинник інклюзії є стратегічним чинником залучення та приналежності, створюючи емоційний зв'язок і почуття цінності у споживачів, що відображається у тональності комунікації та якості клієнтського досвіду, забезпечуючи, щоб усі етапи маркетингової воронки були чутливими та релевантними для груп з різними ознаками. Таким чином, інтеграція DEI як стратегічних чинників забезпечує не лише соціальну відповідальність, але й перетворює інклюзивний маркетинг на дієвий інструмент розширення ринків збуту, інновацій та побудови стійкої лояльності, що є запорукою довгострокового успіху бізнесу.

Роль інклюзивного маркетингу як інструменту реалізації КСВ є стратегічною та багатофункціональною, особливо в умовах підвищеної соціальної напруги та гострого суспільного запиту на справедливість і щирість. Інклюзивний маркетинг виступає як найбільш видимий і переконливий доказ реальної прихильності бренду до КСВ, переводячи соціальну відповідальність із декларативного рівня (звітів) на практичний (контент, продукт, взаємодія) та слугуючи запобіжником проти звинувачень у нещирості. Це підвищує соціальний капітал та довіру до бренду, що вкрай важливо в умовах напруги. Крім того, інклюзивний маркетинг не лише комунікує КСВ, але й активно реалізує її, стимулюючи створення інклюзивних товарів та послуг (забезпечуючи справедливість), а також здійснюючи соціальне нормування через рекламу та контент [2]. Важливо і те, що інклюзивний маркетинг забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, перетворюючи соціальну відповідальність на стратегічний

Таблиця 1 – Типологія інклюзивних аудиторій та інклюзивних маркетингових рішень

Тип аудиторії	Ключова потреба	Інклюзивне маркетингове рішення
Візуальні порушення (сліпота, слабкий зір)	Сприйняття інформації на слух або дотик	ALT-тексти для зображень, маркування шрифтом Брайля
Слухові порушення (глухота)	Візуалізація звукового контенту	Субтитри у відео, чат-боти замість дзвінків кол-центру
Моторні порушення (ДЦП, ампутації, тремор)	Спрощена навігація та фізичний доступ	Великі кнопки в інтерфейсі (UI), адаптивний одяг, пандуси
Когнітивні порушення (дислексія, аутизм)	Ясність, простота, відсутність подразників	Plain Language (проста мова), режим «читання» на сайті
Ветеранська спільнота	Повага, прийняття, відсутність тригерів	Компетентний персонал (навчений етиці), адаптація робочих місць

Джерело: узагальнено авторами

чинник успіху. Він є рушієм інновацій, що виникають із необхідності адаптувати товари/послуги до різноманітної аудиторії, а також інструментом управління ризиками, позаяк щиро інклюзивні бренди є менш вразливими до суспільної критики та бойкотів, а це гарантує резилієнтність у кризові часи.

Інклюзивні групи трактуються як різні соціальні та культурні групи, що включають людей з різними здібностями, расовим або етнічним походженням, гендерною ідентичністю, віком, релігійними переконаннями та іншими характеристиками, наприклад, люди з обмеженими можливостями (з інвалідністю), релігійні меншини, іммігранти та біженці, люди різного соціально-економічного становища. Жодна соціальна група не принижується і не розглядається як неповноцінна. Ця філософія узгоджується з маркетинговою етикою та КСВ, які є інструментом для створення позитивних стосунків із клієнтами та базується на таких основних постулатах як стійкі екологічні практики, діяльність на благо суспільства, турбота про працівників і етична поведінка. Концепція КСВ є комплексним підходом маркетингового менеджменту і вписується в теорію сталого розвитку.

Різнорманітність, справедливість та інклюзивність (DEI) у маркетингу визначаються як складові маркетингової діяльності компанії, що забезпечують представлення різних соціальних груп у її комунікаціях, товарах/послугах [4]. Це включає використання інклюзивних, позбавлених упереджень образів, мовних конструкцій та повідомлень, що звертаються до недостатньо представлених та недостатньо обслуговуваних споживачів.

Численні маркетингові дослідження показали, що компанії, які впроваджують різноманітність та інклюзивність в усі аспекти бізнесу, статистично випереджають своїх конкурентів. Згідно з дослідженням McKinsey, гендерно різноманітні компанії мають на 15% більше шансів випередити своїх конкурентів, а етнічно різноманітні компанії – на 35% більше. Згідно з дослідженням Catalyst, компанії з більшою кількістю жінок-керівників статистично випереджають своїх конкурентів у довгостроковій перспективі. Згідно з дослідженням Deloitte Australia, інклюзивні команди отримують на 80% більше балів, ніж їхні конкуренти [4].

У 2020-х роках багато світових брендів активно інтегрують принципи різноманітності у своїх маркетингові кампанії. Дослідження підтверджують ефективність такого підходу, позаяк згідно даних Google,

64% респондентів здійснили конкретні дії після перегляду реклами, що акцентувала увагу на різноманітності та інклюзивності. Згідно з дослідженням Deloitte, молодь до 25 років особливо зацікавлена у згадках про різні спільноти та вікові групи в комунікаціях брендів. Фахові команди маркетологів повинні допомагати суспільству у забезпеченні рівних можливостей для всіх споживачів, незалежно від їхніх соціальних, етнічних чи фізичних характеристик [8].

Досвід застосування інклюзивного маркетингу свідчить про його високу ефективність у досягненні цілей принципів DEI та побудові довгострокової довіри споживачів, хоча його реалізація суттєво залежить від контексту. Детермінанти ефективності інклюзивного маркетингу та їхній вплив на формування довіри споживачів подано у табл. 2.

На міжнародному рівні провідні бренди відійшли від токенизму, використовуючи інклюзивний маркетинг як стратегічний чинник для автентичної репрезентації та системної адаптації продуктів, де приклади на кшталт довгострокових кампаній Dove (багаторічна кампанія, яка послідовно зображувала жінок різних вікових груп, типів фігури та етнічної приналежності, впливаючи на суспільні норми краси та підвищуючи самооцінку споживачів, що сформувало глибоку лояльність, позаяк бренд став союзником у соціальній боротьбі) [9] чи створення лінійки Fenty Beauty [11] (лінійка тональних засобів із 40 відтінків миттєво зробило бренд лідером у сфері расової справедливості у косметичній галузі, що змусило конкурентів змінити свої маркетингові продуктові стратегії) демонструють, що довіра формується через справедливість та розширення суспільних норм. Натомість, український досвід застосування інклюзивного маркетингу значною мірою зумовлений умовами повномасштабної російсько-української війни. Цей вкрай негативний чинник зміщує його фокус на питання соціальної резилієнтності, реінтеграції військових з фронту та безбар'єрності.

В Україні інклюзивний маркетинг активно використовується для інклюзії ветеранів війни та їхньої реінтеграції в економіку (через представлення цих осіб як повноцінних працівників), а також як інструмент реалізації національної ініціативи Безбар'єрність, де доступність стає ключовою конкурентною перевагою і прямим виявом соціальної відповідальності (наприклад, адаптація банківських чи поштових сервісів). Таким чином, узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду підкреслює, що інклюзивний маркетинг є ефективним

Таблиця 2 – Стратегічні чинники ефективності інклюзивного маркетингу та їх вплив на довіру споживачів

Чинник	Вплив на довіру споживачів
Системна інтеграція (DEI)	Інклюзивний маркетинг повинен відповідати внутрішній організаційній культурі: у протилежному випадку він сприймається як імітація різноманітності, що зводиться до поверхневого позиціонування без глибинних змін у корпоративних практиках та комунікаційних стратегіях.
Пріоритет справедливості	Формування довіри споживачів формується не на репрезентаційних практиках, а на забезпеченні реальної доступності товарів/послуг та системному усуненні бар'єрів, що обмежують можливості його використання.
Соціальна релевантність	Ефективність інклюзивного маркетингу визначається його здатністю адресувати найбільш актуальні соціальні проблеми цільового ринку. В контексті України – це питання ветеранської політики, забезпечення безбар'єрності, психічного здоров'я. Це позиціонує бренд як союзника суспільства та формує довгострокову довіру споживачів.

Джерело: власна розробка авторів

лише за умови системної інтеграції принципів DEI у бізнес-моделі компаній, пріоритету справедливості та стратегічної соціальної релевантності, що дозволяє бренду стати спільником суспільства і, як наслідок, підвищити довгострокову довіру споживачів.

Ще раз звернімо увагу, що концепція різноманітності, справедливості та інклюзивності в Україні ще не настільки розвинена та поширена, як у західних країнах, проте останніми роками спостерігається зростання інтересу вітчизняних компаній до практик DEI. Маркетингові дослідження показують, що такі ініціативи спрямовані на залучення та утримання висококваліфікованих людських ресурсів, стимулювання інноваційних процесів та покращання репутації компанії на ринку. Узагальнення результатів маркетингового аналізу тенденцій щодо впровадження принципів DEI в Україні дозволяє зробити наступні висновки:

1) гендерна рівність є одним з ключових аспектів розвитку інклюзивності. Багато українських компаній впроваджують політики та практики, які сприяють підвищенню ролі жінок на керівних посадах та забезпеченню рівних можливостей для працівників незалежно від статі;

2) питання інклюзії та різноманіття нерідко розглядаються в контексті КСВ. Компанії, що прагнуть покращити свій імідж та відповідати міжнародним стандартам, інтегрують принципи різноманітності, справедливості та інклюзивності у свої стратегії соціальної відповідальності;

3) впровадження політики інклюзії набуває дедалі більшого значення. Все більше українських компаній розробляють ініціативи, спрямовані на підтримку різних соціальних груп, включаючи людей з інвалідністю, етичні меншини та молодих батьків.

4) російсько-українська війна стала своєрідним каталізатором, позаяк тривалі воєнні події радикально змінили демографію та соціальні потреби, що змусило бізнес адаптуватися – від безбар'єрності до нових моделей маркетингових комунікацій.

Окремо важливо зазначити, що інтеграція принципів DEI в практику бізнесу має бути стратегічною, а не лише як операційна маркетингова комунікація. Для

українських компаній, особливо в умовах соціальної напруги та запиту на відновлення, це є стрижнем до посилення соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності. Прозорість і відповідальність стали новим стандартом довіри, позаяк українські споживачі очікують відкритих даних про фінанси, донати та етичність бізнесу.

Показово, що інклюзія як одна з ключових вимог сучасного цивілізованого суспільства, набуває все більшого значення в українському соціально-економічному просторі. Воєнні події, що тривають з лютого 2022 р., спричинили значне зростання кількості людей з інвалідністю України – з 2,7 млн. до 3,4 млн. осіб (станом на червень 2025 року) [1]. Це свідчить про необхідність розширення доступності соціальних, економічних та технологічних ресурсів для забезпечення рівних можливостей для всіх людей. Згідно з дослідженнями міжнародної організації 4Service, найважливішими критеріями інклюзивності є фізична доступність (65%), швидкість обслуговування (59%), онлайн-доступ (56%), адаптивність веб-сайтів та мобільних додатків (49%) [7].

Українські компанії досить активно інтегрують концепцію різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI) у свою діяльність, демонструючи прагнення до соціальної відповідальності та розширення доступності товарів і послуг (табл. 3). Маркетингові дослідження показали, що в цьому контексті існує розрив між великим і малим бізнесом. Він полягає у тому, що великі компанії демонструють системність (Work.ua, Uklon, ДТЕК), тоді як малий бізнес часто діє ситуативно.

Впродовж останніх двох десятиліть у світі спостерігається активне зростання соціально відповідального бізнесу, що спрямований на вирішення питань соціальної ізоляції, економічної нерівності та забезпечення рівних можливостей. Одним із ключових напрямів такого бізнесу є інклюзивне підприємництво, що передбачає створення робочих місць для осіб з обмеженими можливостями, які стикаються з труднощами працевлаштування на конкурентному ринку. Зростаюча кількість людей з особливими потребами в Україні

Таблиця 3 – Впровадження програм DEI в Україні

Галузь	Ключові компанії	Основні напрями реалізації DEI
ІТ та технології	GlobalLogic, EPAM, SoftServe, Intellias	Гендерна рівність, підтримка батьків, програми розвитку для працівників з різними потребами, інклюзивні команди
Фінансовий сектор	Raiffeisen Bank, УкрСиббанк, Ощадбанк	Політики рівності, підтримка соціальних груп, інтеграція міжнародних стандартів DEI у корпоративну стратегію
Міжнародні компанії, рітейл та FMCG	KPMG, COMFY, Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble, Nestlé	Глобальні програми DEI, адаптовані для України: гендерна рівність, залучення молоді, інклюзія людей з інвалідністю
Енергетика та промисловість	ДТЕК, Інтерпайп, Метінвест	Гендерний баланс, рівні можливості для всіх категорій працівників, розвиток інклюзивної корпоративної культури
Освіта та наука	Київський національний університет, УКУ, КПП	Програми підтримки студентів з інвалідністю, гендерна рівність у викладацькому складі, інклюзивні освітні середовища
Медіа та комунікації	Суспільне, 1+1 Media, Forbes Україна	Підтримка різних соціальних груп у контенті, просування гендерної рівності, формування інклюзивних редакційних політик
Охорона здоров'я	Медичні центри «Добробут», «Борис», державні лікарні	Інклюзивні програми для пацієнтів з особливими потребами, гендерна рівність серед персоналу, адаптація сервісів
Державний сектор та урядові ініціативи	Міністерство освіти і науки, Міністерство соціальної політики	Розробка стратегій інклюзії, гендерної рівності, підтримка соціальних груп у державних програмах

Джерело: узагальнено авторами на основі власних досліджень

активно сприйнята суб'єктами ринку роздрібною торгівлі, які поступово адаптують свої бізнес-моделі до нових вимог суспільства.

За результатами маркетингових досліджень виділено наступні копоративні ініціативи. Мережа магазинів «АТБ» є членом спільноти «Безбар'єрний бізнес» [3]. У кожному з 1314 магазинів мережі передбачена квота для працевлаштування людей з особливими потребами та соціально вразливих категорій. Для них створені спеціальні робочі місця, з гнучким зручним графіком роботи та адаптованими видами професійної діяльності. У Fozzy Group працює 746 осіб з інвалідністю та 276 учасників бойових дій. Мережа «Сільпо» налічує понад 240 доступних супермаркетів, що становить понад 80% від загальної кількості. У 2021 р. компанія реалізувала проєкт рівних можливостей спільно з громадською ініціативою «Доступно. UA», що включав аудит доступності та запровадження відповідних рекомендацій [10]. Мережа магазинів «Аврора» також співпрацює з громадською ініціативою «Доступно. UA», проводить комунікаційну кампанію з підвищення обізнаності про інклюзію серед співробітників, та у її мережі працює 466 людей з інвалідністю [10]. Мережа «Епіцентр» враховує потреби людей з інвалідністю у своїх архітектурних рішеннях. Реконструкція та будівництво нових торговельних центрів здійснюється відповідно до національних будівельних норм, що регламентують створення безбар'єрного простору [10]. З початку січня 2022 р. мережа «Алло маркет» публікує відеоматеріали з сурдоперекладом на своєму офіційному YouTube-каналі, що значно розширює доступність контенту для людей з порушеннями слуху [6].

Як бачимо, інклюзивні ініціативи в українському бізнесі демонструють зростання соціальної відповідальності та адаптацію корпоративних стратегій до сучасних викликів. З огляду на світові тенденції та внутрішні соціально-економічні трансформації можна прогнозувати подальший розвиток інклюзивних програм, що сприятимуть створенню в Україні більш доступного середовища для всіх категорій населення.

Висновки. У сучасному бізнес-середовищі споживачі прагнуть автентичної комунікації з брендами, які відображають їхній життєвий досвід та цінності. Представники різних соціальних груп хочуть бачити себе у маркетингових кампаніях, рекламних образах та загальному позиціонуванні бренду. У зв'язку з цим компаніям слід впроваджувати інклюзивні маркетингові стратегії, що враховують культурні особливості, а також забезпечують універсальний дизайн, який гарантує доступність контенту та користувацького досвіду для людей з різними можливостями. Український ринок інтегрує принципи DEI та інклюзивного маркетингу, але рівень їх реалізації є нерівномірним: найбільше розвинені – доступність, емпатія, залучення спільнот, а найменше – включення різних точок зору.

Різноманітність, справедливість та інклюзія в сучасних умовах перестали бути лише трендом, а стають стратегічною необхідністю. Для глобальних брендів це означає розширення клієнтської бази та підвищення її лояльності, а для України – можливість інтеграції у світовий ринок із одночасним реагуванням на виклики війни та внутрішні соціальні трансформації. В умовах сучасного соціального та економічного розвитку компанії, які активно інтегрують принцип DEI в маркетингову діяльність, матимуть значні перспективи для довготривалого успіху та соціального визнання.

На наш погляд, у довгостроковій перспективі системна інтеграція принципів DEI в інклюзивний маркетинг дозволить українському бізнесу перетворити соціальну відповідальність на стратегічну конкурентну перевагу. Це забезпечить стійкість, розширить ринок за рахунок інклюзивних сегментів та суттєво підвищить соціальний капітал і довіру споживачів, а безбар'єрність стане новим стандартом ведення бізнесу в Україні. Принципи DEI стануть не лише інструментом інклюзивного маркетингу, а й фундаментом соціально-відповідального бізнесу та сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці кількісних моделей, що дозволять виміряти пряму економічну ефективність (ROI) інвестицій у компоненти DEI в контексті українських реалій.

Список використаних джерел:

1. В Україні за два роки війни кількість людей з інвалідністю збільшилася на 300 тисяч. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3846340-v-ukraini-za-dva-roki-vijni-kilkist-ludej-z-invalidnistu-zbilsilasa-na-300-tisac.html>
2. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». URL: <http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0>
3. З початку війни вся велика команда АТБ працює у посиленому режимі. 29.03.2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/z-pochatku-viiny-vsia-velyka-komanda-atb-pratsiuie-u-posylenomu-rezhymi>
4. Інклюзивність та різноманітність в бізнесі – не тренд, а необхідність. URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/inklyuzivnist-ta-riznomanitnist-v-biznesi-ne-trend-a-neobkhidnist>
5. Македон В. В. Маркетингові ініціативи для підтримки професійного та особистісного розвитку людей з особливими потребами. *Приазовський економічний вісник*. 2024. Випуск №3 (39). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-14-4>
6. Мучанка В. Інклюзивний маркетинг – тренд українського бізнесу: 8 кейсів, які надихають. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/inklyuzivnij-marketing-trend-ukrayinskogo-biznesu-8-kejsiv-yaki-nadikhayut/>
7. На шляху до безбар'єрності: що кожен бізнес має знати про інклюзивність та чому це важливо. URL: <https://rau.ua/novyni/biznesmaie-znati-pro-inklyuzivnist/>
8. Паймаш Г. В. Тенденції та перспективи розвитку інклюзивного маркетингу. *Economics, finance, accounting and law: analysis of trends and development prospects : book of abstr. Intern. sci.-practical conf.*, September 19. Tampere : ICSSH, 2023. P. 21–25.
9. Рекламні кампанії DOVE, або як бренд змінює уявлення про красу. URL: <https://marketer.ua/ua/dove-advertising-campaigns-or-how-the-brand-has-changed-the-idea-of-beauty/>
10. Тисячна Т. Адаптація, інтеграція, інвестиції. Як ритейл залучає до роботи осіб з інвалідністю. URL: <https://biz.liga.net/ua/amp/all/all/article/adaptatsiia-intehratsiia-investysii-yak-ryteil-zaluchaie-do-roboty-osib-z-invalidnistiu>
11. Ямпольська А. Fenty Beauty Бренд Ріанни: успіх косметики та секрети її популярності. URL: <https://glam.com.ua/fenty-beauty-brend-rianny-uspikh-kosmetyky-ta-sekrety-populyarnosti/>

12. 6 principles of inclusive marketing. URL: <https://www.marketing-interactive.com/6-principles-of-inclusive-marketing> (дата звернення 25.11.2025)
13. Africa is an undeniable force shaping the 21st century. URL: <https://www.undp.org/speeches/africa-undeniable-force-shaping-21st-century>
14. Grieco C. Conceptualizing inclusive marketing: A synthesis of theory and practice, *European Management Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.008>
15. Kantar Marketing Trends 2026. URL: <https://www.kantar.com/Campaigns/Marketing-Trends>
16. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., & Kraskivska, N. (2023). Inclusive Social Marketing: Representation and Diversity in Brand Campaigns. *Marketing and Branding Research*, 10(1), 45–58. <https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04>
17. Why Inclusive Marketing Is So Important For Businesses. URL: <https://www.purplegoatagency.com/insights/importance-inclusive-marketing/#inclusive-marketingstatistics-2024>

References:

1. Ukrinform. (2024). V Ukraini za dva roky viiny kilkist liudei z invalidnistiu zbilshylasia na 300 tysiach [In Ukraine, during two years of war, the number of people with disabilities increased by 300 thousand]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3846340-v-ukraini-za-dva-roki-vijni-kilkist-ludej-z-invalidnistu-zbilshilasa-na-300-tisac.html>
2. Horokhova T. Rozvytok sotsialno vidpovidalnoho marketynhu. Chomu kompaniiam slid prosvaty sebe “vidpovidalno” [Development of socially responsible marketing. Why companies should promote themselves “responsibly”]. IQ Holding. Available at: <http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosvaty-sebe-vidpov-0>
3. Diia.Business. (2022). Z pochatku viiny vsia velyka komanda ATB pratsiuie u posylenomu rezhymi [Since the beginning of the war, the entire large ATB team has been working in enhanced mode]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/history-of-success/z-pochatku-viiny-vsia-velyka-komanda-atb-pratsiuie-u-posylenomu-rezhymi>
4. Staff.ua. (2025). Inkluzivnist ta riznomanitnist v biznesi – ne trend, a neobkhidnist [Inclusivity and diversity in business – not a trend, but a necessity]. Available at: <https://www.staff.ua/uk/blog/inkluzivnist-ta-riznomanitnist-v-biznesi-ne-trend-a-neobkhidnist>
5. Makedon V. V. (2024). Marketynhovi initsiatyvy dlia pidtrymky profesiinoho ta osobystisnoho rozvytku liudei z osoblyvymy potrebamy [Marketing initiatives to support professional and personal development of people with special needs]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (39), pp. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-14>
6. Muchanka V. (2023). Inkluzivnyy marketynh – trend ukrainskoho biznesu. [Inclusive marketing – a trend of Ukrainian business]. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/inkluzivnij-marketing-trend-ukrayinskogo-biznesu-8-kejsiv-yakinadihayu>
7. RAU. (2025). Na shliakhu do bezbar’ernosti: Shcho kozhen biznes maie znaty pro inkluzivnist ta chomu tse vazhlyvo [On the way to barrier-free: What every business should know about inclusivity and why it matters]. Available at: <https://rau.ua/novyni/biznesmaie-znati-pro-inkluzivnist/>
8. Paimash H. V. (2023). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku inkluzyvnoho marketynhu [Trends and prospects of inclusive marketing development]. In *Economics, finance, accounting and law: Analysis of trends and development prospects: Book of abstracts of the International scientific-practical conference*. pp. 21–25. (in Ukrainian)
9. Marketer.ua. Reklamni kampanii DOVE, abo yak brend zminyv uiavlennia pro krasu [DOVE advertising campaigns, or how the brand changed the idea of beauty]. Available at: <https://marketer.ua/ua/dove-advertising-campaigns-or-how-the-brand-has-changed-the-idea-of-beauty/>
10. Tyisiachna T. (2023). Adaptatsiia, intehtatsiia, investysii. Yak ryteil zaluchaie do roboty osib z invalidnistiu [Adaptation, integration, investment: How retail involves people with disabilities]. Available at: <https://biz.liga.net/ua/amp/all/all/article/adaptatsiia-intehtatsiia-investysii-yak-ryteil-zaluchaie-do-roboty-osib-z-invalidnistiu>
11. Yampolska A. Fenty Beauty Brend Rianny: uspih kosmetky ta sekrety ii populiarnosti [Fenty Beauty Rihanna’s brand: the success of cosmetics and the secrets of its popularity]. Glam.com.ua. Available at: <https://glam.com.ua/fenty-beauty-brend-rianny-uspih-kosmetky-ta-sekrety-populyarnosti/>
12. Marketing Interactive. (2025). 6 principles of inclusive marketing. Available at: <https://www.marketing-interactive.com/6-principles-of-inclusive-marketing>
13. UNDP. (2025) *Africa is an undeniable force shaping the 21st century*. Available at: <https://www.undp.org/speeches/africa-undeniable-force-shaping-21st-century>
14. Grieco C. (2024). Conceptualizing inclusive marketing: A synthesis of theory and practice. *European Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.008>
15. Kantar. (2025). *Kantar Marketing Trends 2026*. Available at: <https://www.kantar.com/Campaigns/Marketing-Trends>
16. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., & Kraskivska N. (2023). Inclusive social marketing: Representation and diversity]. *Marketing and Branding Research*, 10, 45–58. DOI: <https://doi.org/10.32038/mbr.2023.10.01.04>
17. Purple Goat Agency. *Why Inclusive Marketing Is So Important For Businesses*. Available at: <https://purplegoatagency.com/insights/importance-inclusive-marketing/#inclusive-marketingstatistics-2024>

Ivanova Liliya*Lviv State University of Physical Culture of Ivana Boberskogo***Voychanska Olha, Antoniuk Ruslana***Lviv University of Trade and Economics*

STRATEGIC ROLE OF DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION PRINCIPLES IN CONTEMPORARY MARKETING

In today's rapidly evolving business environment, inclusive marketing has emerged as a key strategic approach for enhancing competitiveness and building a positive brand image. Inclusive marketing is grounded in the interconnected principles of diversity, equity, and inclusion (DEI), which together ensure its effectiveness and social relevance. The relevance of this topic is driven by increasing consumer diversity and the growing emphasis on corporate social responsibility. The article differentiates between the concepts of "diversity" (differences between people) and "inclusion" (the creation of a safe environment with equal opportunities), emphasizing their strategic importance as catalysts for business growth. Based on international research (Kantar, McKinsey), evidence shows that integrating DEI into marketing strategies positively influences consumer choices – particularly among Generations Z and Y – and statistically increases a company's ability to outperform its competitors. The growing focus on inclusion and diversity is examined in the context of corporate social responsibility (CSR). The article offers a separate analysis of DEI implementation trends in Ukraine, with particular attention to the rising number of persons with disabilities due to the Russian-Ukrainian war. The practical implementation of inclusive marketing strategies is illustrated through examples of leading Ukrainian retail chains ("ATB," Fozzy Group, "Silpo," "Aurora," "Epicenter," "Allo Market"), which are adapting their business models to emerging social requirements such as physical accessibility, inclusive employment, and digital inclusion. The research identifies major gaps, such as the absence of a clear methodology for measuring inclusive marketing effectiveness and limited study of its connection to consumer behavior. The study concludes that DEI principles are not merely a contemporary trend but a strategic necessity. For global brands, this implies expanding their customer base and strengthening customer loyalty. For Ukraine, it offers opportunities for integration into the global market while simultaneously addressing the challenges of war and ongoing social transformations. The DEI principles are not only a tool for inclusive marketing, but also the foundation of socially responsible business and sustainable development. Companies that systematically integrate DEI principles into their marketing activities have strong prospects for long-term success and social recognition. The practical significance of the study lies in the potential to use its findings to develop and enhance marketing strategies focused on DEI principles.

Keywords: inclusive marketing, diversity, equity, inclusion, DEI principles, brand competitiveness, corporate social responsibility, marketing strategies.

JEL classification: J71, L31, M31

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025