

УДК 005.73:005.32:[316.472.4:659.127]

І. В. Сушик¹, О. Г. Сушик²

ORCID: ¹ 0000-0002-4620-5453, ² 0000-0003-2223-4070

Луцький національний технічний університет,

¹ кафедра соціогуманітарних технологій,

² кафедра цифрових освітніх технологій

РОЛЬ КОНЦЕПЦІЇ DEI В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ ТА РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

<https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.279>

© Сушик І. В., Сушик О. Г., 2026

У статті досліджено стратегічну роль концепції DEI (різноманітність, рівність, інклюзія) у формуванні сучасної корпоративної культури та управлінні репутаційним капіталом організацій. Розглянуто еволюцію поглядів на DEI від формального забезпечення кількісного представництва груп до розуміння інклюзії як фундаментального стратегічного активу. Особливу увагу звернено на повагу до різноманіття як етичного фундаменту, що виходить за межі дотримання квот і стає запорукою створення середовища, де унікальність кожного працівника визнається як безумовна цінність. Обґрунтовано, що психологічна безпека є тим медіатором, який дає змогу трансформувати відмінності персоналу в інноваційний ресурс та високу залученість. Проаналізовано взаємозв'язок між внутрішніми інклюзивними практиками та зовнішнім сприйняттям бренду стейкхолдерами. Виявлено основні репутаційні пастки, що виникають внаслідок декларативного підходу до впровадження соціальних цінностей. За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо інтеграції DEI у стратегію репутаційного менеджменту як інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах глобальних трансформацій.

Ключові слова: DEI (різноманітність, рівність, інклюзія), корпоративна культура, репутаційний менеджмент, психологічна безпека, бренд роботодавця, репутаційні ризики, організаційний розвиток.

Постановка проблеми

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімкою глобалізацією та соціальною трансформацією, що зумовлює нові вимоги до етики та внутрішньої політики організацій. Попри декларативне визнання рівності, чимало компаній досі стикаються із прихованими бар'єрами, такими як несвідомі упередження, нерівний доступ до кар'єрного зростання та відсутність інклюзивного середовища. Це створює розрив між офіційними цінностями та реальним досвідом працівників, що призводить до зниження продуктивності, втрати талановитих кадрів та стагнації інноваційного потенціалу колективу.

Актуальність дослідження

Упровадження принципів різноманіття та інклюзії в сучасних організаціях зумовлене глобальними трансформаціями ринку праці та необхідністю нарощування інтелектуального капіталу. У середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, здатність компанії залучати фахівців із різним життєвим досвідом, когнітивними стилями та культурним бекграундом стає фактором інноваційності



© The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

організації. Когнітивне розмаїття дає змогу командам уникати стереотипного мислення, глибше аналізувати запити гетерогенної клієнтської бази та генерувати нестандартні рішення, що безпосередньо корелює зі зростанням фінансових показників і конкурентоспроможності бізнесу.

Концепція DEI (Diversity, Equity, Inclusion) перестала бути суто внутрішнім HR-інструментом і перетворилася на фактор репутаційного менеджменту. Нехтування принципами різноманітності та інклюзії в епоху високої прозорості інформації спричиняє серйозні ризики для зовнішнього іміджу організації, провокуючи публічні кризи та втрату довіри з боку клієнтів та інвесторів. Потреба в інтеграції DEI у стратегічне управління як фундамент для формування стійкої корпоративної культури та конкурентоспроможного бренду в довгостроковій перспективі актуалізує це дослідження.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є обґрунтування ролі концепції DEI та психологічної безпеки як фундаментальних чинників трансформації корпоративної культури, а також аналіз їхнього синергетичного впливу на репутаційний менеджмент та стратегічну стійкість організацій.

Для досягнення мети в роботі сформульовано такі завдання:

- розкрити зміст концепції DEI крізь призму еволюції поглядів від формального квотування до створення інклюзивної культури як фундаменту стійкої організаційної екосистеми;
- дослідити психологічну безпеку як індикатор здорової корпоративної культури;
- визначити роль лідерства у формуванні безпечного простору, де інклюзивні практики менеджменту безпосередньо транслюються у позитивний репутаційний капітал організації;
- виявити репутаційні ризики організації / компанії, що виникають внаслідок токсичної культури або “декоративної” інклюзії, яка не підкріплена психологічною захищеністю працівників.
- сформулювати рекомендації щодо інтеграції DEI у стратегію репутаційного менеджменту організації в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі дослідження концепції DEI та психологічної безпеки еволюціонували від аналізу кількісного представництва груп до вивчення глибоких механізмів соціальної взаємодії. Зарубіжна наукова думка представлена фундаментальними працями професорки Гарвардської бізнес-школи Емі Едмондсон [1], яка зробила фундаментальний внесок у дослідження проблеми, науково обґрунтувавши психологічну безпеку як критичний організаційний чинник, який дає змогу перетворити різноманітність (DEI) на реальну командну ефективність через подолання міжособистісного страху та стимулювання відкритого навчання. Професор Мічиганського університету (США) Скотт Пейдж у своїх працях математично довів, що групи з різними підходами до розв’язання проблем перевершують групи із високим рівнем IQ, але одноманітним мисленням, обґрунтовуючи переваги когнітивного різноманіття [2]. Роль якісних стосунків, психологічної безпеки та навчання на невдачах у трудових організаціях обґрунтовують у своєму дослідженні А. Кармелі, Дж. Х. Гіттелл [3].

Український науковий дискурс нині перебуває на етапі активної адаптації західних моделей до національного контексту, особливо в умовах воєнного та поствоєнного стану. У публікаціях професорки Л. Карамушки досліджено зміст психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів [4]. Формування культури соціальної інклюзії у сфері вищої освіти висвітлено у монографії колективу авторів за редакцією О. Оржель [5]. Роботи докторки психології О. Лазорко конкретизують психологічний зміст безпеки особистості як суб’єкта професіоналізації, обґрунтовуючи конструкт “професійна безпека особистості” [6]. Психологічну безпеку персоналу як фактор ефективного управління в організаціях досліджує науковець Г. Католик [7]. Важливість корпоративної культури, корпоративної репутації, а також складові морально-психологічного клімату організації стали предметом наукових розвідок авторів цієї статті [8, 9].

Вітчизняні дослідники все частіше розглядають психологічну безпеку не лише як управлінську категорію, а й як елемент національної стійкості (resilience), підкреслюючи, що в українських реаліях війни інклюзивна культура стає фундаментом для виживання бізнесу та формування позитивного міжнародного іміджу країни. Автори сучасних публікацій сходяться на тому, що репутаційний менеджмент сьогодні неможливий без доказової інклюзії.

Виклад основного матеріалу

Концептуальні основи різноманіття та інклюзії становлять фундаментальний базис для формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток та етичне лідерство. У контексті глобалізації ці категорії трансформувалися із елементів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічні активи, що безпосередньо впливають на інноваційний потенціал та адаптивність інституцій. Розуміння різноманіття передбачає визнання унікальності кожної особистості, що виражається через сукупність дескрипторів, таких як гендерна ідентичність, вік, етнічне походження, фізичні властивості, релігійні погляди та когнітивні стилі. Водночас інклюзія постає як активна управлінська дія, спрямована на інтеграцію цієї багатоманітності в процеси прийняття рішень. За відсутності інклюзивних механізмів різноманіття залишається лише статичним показником, який не створює доданої вартості для колективу [10].

Концепцію DEI (або D&I) у міжнародній практиці та корпоративному секторі пояснюють через такі складові: Diversity, Equity, and Inclusion (Різноманіття, Справедливість та Інклюзія). Додавання компонента “Equity” (справедливість) підкреслює важливість не просто рівних прав, а створення рівних можливостей з урахуванням індивідуальних потреб кожного. Варіант з аббревіатурою D&I є скороченням від Diversity and Inclusion (Різноманіття та Інклюзія) використовували раніше, але він й сьогодні залишається актуальним у багатьох організаційних контекстах. Розширена версія DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (Різноманіття, Справедливість, Інклюзія та Приналежність) підкреслює важливість останнього елемента, що акцентує на емоційному стані працівника – відчутті того, що його приймають як невід’ємну частину спільноти. В українськомовному науковому дискурсі найчастіше вживають англomовну аббревіатуру DEI, тому що це загальноновизнаний міжнародний термін [10].

Інклюзивна стратегія є невід’ємною частиною сучасної корпоративної етики та репутаційного менеджменту, оскільки забезпечує психологічну безпеку та високу залученість персоналу. Створення середовища, де кожен працівник відчуває цінність своєї ідентичності та має рівний доступ до ресурсів розвитку, дає змогу мінімізувати плинність кадрів і залучати таланти поколінь Z та Alpha, для яких соціальна справедливість є пріоритетом. Отже, перехід від формального дотримання квот до реальної інклюзивної культури трансформує організацію в стійку екосистему, здатну до ефективного адаптації в умовах глобальних соціально-економічних викликів.

Сучасний соціокультурний дискурс дедалі частіше оперує концептами поваги до відмінностей та суспільної єдності, проте рівень глибинного усвідомлення цих категорій у повсякденних і політичних практиках залишається дискусійним. Об’єктивне існування культурного та етнічного різноманіття у багатьох країнах часто сприймають крізь призму застарілих стереотипів, що трансформує інакшість у джерело потенційної загрози та провокує дискримінаційні прояви. Оскільки ідентичність особистості є динамічною та формується під час діалогу з іншими, визнання множинності цих ідентичностей має стати фундаментальною суспільною цінністю. Тільки за умови переходу від сприйняття відмінностей як чинника конфліктності до їх розуміння як ресурсу для креативного розвитку можливе формування стабільного суспільного клімату та зміцнення міжособистісної довіри.

Ефективне управління різноманіттям у багатокомпонентних суспільствах потребує системного підходу, що поєднує теоретичні засади демократії участі з практичними інструментами подолання негативних етнічних стереотипів. Таке усвідомлене розуміння різноманіття спрямоване на деконструкцію упереджень та впровадження інклюзивних практик в організаційний менеджмент та державне управління загалом.

Центральним елементом аналізованої концепції є визнання того, що когнітивне розмаїття слугує каталізатором креативності, даючи команді змогу досліджувати проблеми з позицій та уникати феномену групового мислення. В організаціях з високим рівнем гомогенності управлінські рішення часто ґрунтуються на обмеженому досвіді, що істотно підвищує ризики стратегічних помилок. Натомість диверсифіковані групи демонструють кращу здатність до розуміння потреб гетерогенного ринку та мінливої клієнтської бази. Важливо враховувати, що розбіжність поглядів у різноманітному середовищі може провокувати конфліктні ситуації, що зумовлює критичну потребу в інклюзії як інструменті гармонізації. Вона забезпечує стан психологічної безпеки, за якого ідентичність працівника не стає перешкодою для його професійної самореалізації.

Ключовим питанням в ефективному управлінні організаційною поведінкою є питання управління колективом, що складається з різних працівників. Різноманітність є складовою організаційної культури та найважливішою характеристикою робочого оточення. Поняття “різноманітність” охоплює усі відмінності між людьми. Різноманітності утворюють явні та неявні, очевидні й неочевидні відмінності, зокрема відмінності за віком, освітою, статевими ознаками, національністю і за наявністю фізичних вад, індивідуальністю, стилем роботи тощо. Орієнтація на реалізацію потенційної цінності цих відмінностей повинна забезпечити створення атмосфери, в якій кожен індивідуум відчуває себе гідно оціненим, а його таланти повністю розкриваються, завдяки чому організація досягає своїх цілей. За умови ефективного управління різноманітністю відмінності між людьми можуть і повинні сприяти підвищенню потенціалу організації, її результативності. Метою управління різноманітністю є створення середовища та обставин, в яких реалізується потенціал усіх працівників.

Проблеми кадрової різноманітності на робочих місцях у різних країнах мають певні особливості. Наприклад, у Канаді різні покоління працюють разом, збагачуючи одне одного своїм життєвим досвідом, своїми цінностями й спрямуваннями. Канадська страхова компанія “SGI” є прикладом кадрової різноманітності. У її колектив входить корінне населення Канади – 10 %, національні меншини – 4,4 %, 7,5 % працівників мають інвалідність [8, с. 28–29]. Компанія навіть закликає канадських художників відображати у своїх творах культурну тематику різних національностей Канади, що сприятиме міжкультурному та міжетнічному порозумінню всередині колективів та підприємств.

Формування інклюзивної культури невід’ємно пов’язане із подоланням несвідомих упреждень, що існують на індивідуальному та системному рівнях. Стереотипи, сформовані соціокультурним середовищем, істотно впливають на об’єктивність оцінювання людського капіталу. Організація, що інтегрує інклюзію у свою філософію, упроваджує системні запобіжники для мінімізації суб’єктивних чинників у процесах рекрутингу, оцінювання ефективності та розподілу винагороди. Правовий фундамент у цьому процесі виконує роль регулятора, що встановлює межі допустимої поведінки та гарантує захист від дискримінаційних практик. Проте системна трансформація досягається лише тоді, коли дотримання прав людини перетворюється з юридичного обов’язку на внутрішнє переконання кожного суб’єкта організаційних відносин [11].

Становлення концепції різноманіття (Diversity) та інклюзії (Inclusion) відображає трансформацію від суворого правового регулювання до усвідомленої стратегії управління людським капіталом та утвердження гуманістичних ідеалів. Попри те, що філософське підґрунтя ідей рівності формувалося протягом століть, цей напрям виокремився у самостійну організаційну дисципліну в другій половині ХХ ст., здебільшого в американському інтелектуальному та правовому просторі. Аналіз етапів становлення цієї концепції дає змогу простежити зміну акцентів у розумінні ролі особистості в межах корпоративних структур.

Початковий етап формування сучасного розуміння різноманіття припадає на 60–70-ті роки ХХ ст. і безпосередньо корелює із рухом за цивільні права у США. Цей період характеризується переважанням механізмів антидискримінаційного законодавства та юридичного примусу. Ключовою подією стало ухвалення Закону про цивільні права 1964 р., розділ VII якого заклав нормативну заборону на дискримінаційні практики під час працевлаштування за ознаками расової, релігійної, етнічної приналежності або статі.

Якісна зміна підходів відбулася у 80-х роках, коли акцент змістився з кількісних показників на визнання внутрішньої цінності відмінностей. Досвід підтвердив, що формальне залучення представників різних груп не гарантує ефективності, якщо організаційне середовище вимагає повної асиміляції або залишається відчуженим. Фундаментальний внесок у розвиток сучасної теорії менеджменту різноманіття зробив Р. Рувельт Томас-молодший. У своїй програмній праці “From Affirmative Action to Affirming Diversity”, опублікованій у 1990 р. в Harvard Business Review, дослідник обґрунтував перехід від стратегії простого допуску людей до організації до повноцінного управління ресурсами у такий спосіб, щоб забезпечити кожному працівнику умови для максимальної реалізації творчого та професійного потенціалу [11].

У звіті, опублікованому **Гудзонівським інститутом** у 1987 р. “Workforce 2000” (“Робоча сила 2000”) [12], було оприлюднено застереження щодо майбутнього робочої сили, зокрема, наголошено, що у недалекому майбутньому більшість нових працівників на ринку праці США будуть жінками, іммігрантами або представниками меншин. Це змусить компанії задуматися про різноманіття не як про “добру справу”, а як про демографічну неминучість.

Професор Мічиганського університету (США) **Скотт Пейдж** математично доводить, що групи з різними підходами до вирішення проблем перевершують групи з високим рівнем IQ, але одноманітним мисленням, обґрунтовуючи переваги когнітивного різноманіття [2]. Такий феномен Скотт Пейдж називає “теорема про те, що різноманітність перевершує здібності”, він ґрунтується на логіці, що під час вирішення складних завдань індивідуальні помилки згладжуються завдяки різним когнітивним картам учасників. Коли група складається лише з людей з високим, але однотипним IQ, вони часто використовують однакові евристики та застрягають на тих самих “локальних оптимумах”, оскільки бачать проблему під одним кутом. Натомість когнітивно різноманітна команда привносить ширший спектр перспектив та інструментів, де те, що є сліпою плямою для одного фахівця, виявляється очевидним рішенням для іншого завдяки іншому досвіду чи способу мислення.

З математичного погляду перевага різноманітності проявляється у здатності колективного інтелекту охоплювати більший простір пошуку рішень. С. Пейдж доводить, що для інновацій та прогнозування сукупний ефект від комбінування різних підходів є потужнішим за просте підсумування найкращих індивідуальних результатів. Це радикально змінює підхід до формування команд: замість того, щоб шукати “найкращих” кандидатів за лінійними показниками, організаціям варто збирати “найкращі набори” людей, які доповнюють один одного. Праці Скотта Пейджа мають глибоке математичне підґрунтя, яке він застосовує для роз’яснення концепцій когнітивного різноманіття в американській корпоративній культурі та державному управлінні. Професор С. Пейдж активно консультує провідні технологічні компанії та інституції США, допомагаючи їм будувати ефективніші команди на основі своїх моделей [13].

Дослідження **Емі Едмондсон із Гарвардської школи бізнесу** довели, що наявність лише когнітивного різноманіття не гарантує успіху, якщо в колективі панує страх засудження або покарання за помилки. Професорка обґрунтовує концепцію психологічної безпеки у своїй книзі “Безстрашна організація” (“The Fearless Organization”) [14]. Дослідниця вважає, що поняття “психологічна безпека” передбачає переконання учасників групи в тому, що їх не принизять і не висміють, якщо вони висловлять нетрадиційну ідею, поставлять запитання або визнають промах. Без цієї віри люди вмикають механізми самозбереження та “мовчання заради безпеки”, що фактично паралізує ті самі унікальні підходи, заради яких і зібрано різноманітну команду.

У контексті ідей Скотта Пейджа робота Е. Едмондсон пояснює, чому багато організацій не отримують дивідендів від інклюзивності. Коли рівень безпеки низький, навіть найгеніальніші фахівці схильються до конформізму та “групового мислення”, намагаючись відповідати очікуванням більшості. І навпаки, доброзичливий психоемоційний клімат та атмосфера довіри дають змогу когнітивному різноманіттю перейти із потенційного стану в дієвий. Лише коли кожен член команди відчуває, що його інакшість є цінністю, а не ризиком для репутації, група починає використовувати весь спектр своїх евристик для вирішення складних завдань [14].

Одним із ключових аспектів, на які звертає увагу Е. Едмондсон, є роль лідерів у створенні психологічно безпечного робочого середовища. Дослідниця стверджує, що лідери повинні задавати тон, визнавати свої помилки, сприяючи формуванню культури організації, що навчається на невдачах і активно шукає зворотний зв’язок. Керівники можуть руйнувати ієрархічні бар’єри і надавати працівникам можливість висловлювати свої унікальні погляди без страху покарання. Е. Едмондсон наводить докази того, що різноманітні команди, за підтримки психологічно безпечного середовища, перевершують однорідні команди у вирішенні проблем і творчості [14–15].

З позицій менеджменту організацій варто зауважити, що психологічну безпеку організації можна виміряти. Інструментом для вимірювання слугує **Індекс психологічної безпеки організації (PSI)** – опитування (своєрідний “Scan” організації), розроблений на основі досліджень Емі К. Едмондсон і призначений для вимірювання та підвищення психологічної безпеки в командах. Такий

“Scan” організації надає загальний бал психологічної безпеки та унікальні аналітичні дані за чотирма ключовими напрямками – готовність допомагати (наскільки охоче члени команди підтримують один одного), інклюзивність та різноманітність, ставлення до ризику та невдачі, а також відкрита розмова (здатність вільно обговорювати проблеми та ідеї) [16].

Про важливість вибудовування якісних стосунків у організації пишуть Аві Кармелі та Джоді Хоффер Гіттелл. Психологічна безпека – ключова сполучна ланка між якістю стосунків та здатністю організації до навчання. За відсутності довіри та підтримки працівники схильні приховувати помилки, що призводить до їх повторення та стагнації бізнес-процесів. Натомість культура, яка стимулює відкритість, допомагає командам швидше адаптуватися до змін, що робить цей підхід критично важливим для репутаційного менеджменту та побудови стійкої корпоративної культури в умовах високої невизначеності. Саме якість міжособистісних зв'язків визначає, чи зможуть працівники відкрито обговорювати складні питання, не побоюючись негативних наслідків для свого статусу чи кар'єри [3].

Психологічна безпека та когнітивне різноманіття утворюють симбіоз. Різноманітність надає команді необхідні інтелектуальні інструменти, а безпека створює простір, де ці інструменти можна вільно застосовувати. За Е. Едмондсон, високоефективна культура виникає на перетині високих стандартів роботи та високого рівня безпеки, де конфлікт ідей сприймається не як особиста образа, а як необхідний етап на шляху до інновацій. Це перетворює команду з набору талановитих одинаків на єдиний інтелектуальний організм, здатний до самонавчання та адаптації.

Концепція DEI тісно пов'язана із репутаційним менеджментом і вибудовується за допомогою трансформації інклюзивності з етичного орієнтира у стратегічний актив організації, що безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії. У сучасному світі, де прозорість бізнес-процесів надзвичайно висока, зовнішня репутація організації стає дзеркалом її внутрішньої культури. Коли принципи різноманітності та рівності інтегровані в корпоративну ДНК, вони формують автентичний бренд роботодавця, здатний залучати найкращі таланти та утримувати лояльність клієнтів, які дедалі частіше вибирають бренди за їхні ціннісні орієнтири.

Репутаційний менеджмент розглядає DEI як ефективний інструмент мінімізації соціальних ризиків та запобігання кризам. Організації, які ігнорують ці аспекти, стають вразливими до публічних конфліктів, пов'язаних із дискримінацією або токсичним середовищем, що в епоху соціальних мереж миттєво призводить до фінансових втрат і зниження довіри стейкхолдерів. Натомість послідовна політика інклюзії та психологічної безпеки створює “репутаційну подушку”, демонструючи готовність компанії до відкритого діалогу та відповідального лідерства.

Про можливі ризики “розриву репутації” наголошує у своїй праці засновник Reputation Institute Чарльз Фомбран [17]. Це відбувається тоді, коли зовнішні обіцянки бренду не збігаються з внутрішніми реаліями організації. Однією з найпоширеніших пасток є “diversity washing” (декоративна інклюзія), коли компанія використовує образи різноманітності у своїй рекламі чи звітах, але насправді не змінює внутрішні процеси. Це створює ілюзію прогресивності, яка швидко руйнується, коли реальні відгуки працівників про дискримінацію або токсичну атмосферу потрапляють у публічний простір. Такі ситуації призводять до ефекту “бумеранга”, коли замість лояльності організація стикається із хвилею хейту та звинуваченнями в лицемірстві.

Ще однією небезпечною пасткою є “ілюзія психологічної безпеки”, коли керівництво закликає до відкритості, але карає за критику або висвітлення помилок. У такому середовищі виникає “колективне мовчання”, що приховує внутрішні кризи до моменту, поки вони не стануть некеріваними та не вийдуть на рівень зовнішнього репутаційного скандалу. Часто компанії потрапляють у пастку “соціального активізму”, коли підтримують гострі суспільні рухи лише формально (наприклад, змінюючи логотип на один день), однак без реальної довгострокової стратегії чи внутрішньої підтримки колективу. Зрештою, репутаційні пастки небезпечні тим, що руйнують довіру стейкхолдерів, яку неможливо швидко відновити за допомогою PR-інструментів. Якщо компанію сприймають як нещирю, будь-які її подальші ініціативи у сфері DEI чи соціальної відповідальності розглядатимуться через призму недовіри і втрати репутації

Як зазначає експерт з репутаційного менеджменту М. Стародубська, “репутація компанії – це не зовнішня краса, не набір гарних слів. Репутація – це актив, для підтримання якого потрібен бізнес-процес. Якщо він є, тоді репутація компанії стає управлінським інструментом” [18]. Серед головних

помилки, які ведуть до втрати репутації, експертка називає відсутність кореляції між продажем та репутацією компанії (репутація бізнесу – це завжди про гроші); “красиво говорити, але нічого не змінювати у своїй діяльності” – друга помилка, адже репутація формується на перетині наших слів та наших справ і коли між словами та справами є відмінності, переможуть завжди справи. Третя помилка полягає у тому, що про репутацію згадують тоді, коли справи вже погані. Насправді ж “думка про вас у людей формується не швидко (від 12 місяців і довше), і так само повільно змінюється”. Тому, щоб підійти до ймовірної майбутньої кризи з хорошою репутацією, потрібно хоча б рік системно працювати. Ще одна часта помилка – віддати репутацію на аутсорсинг, однак без власного функціоналу – людини або департаменту, що опікується репутацією бізнесу. В такому разі у компанії не може бути репутаційного менеджменту. І наостанок, помилкою може бути “комерційний маркетинговий формат” – плата за розміщення комунікацій в медіа, соцмережах, що не завжди спрацює позитивно, інакше кажучи, “штучність проплачених комунікацій відчутна навіть непрофесіоналам” [18].

Репутація – це дуже делікатний матеріал, її створюють десятиліттями, а помилки можуть миттєво зруйнувати. Робота зі створення корпоративної репутації потребує регулярного її вимірювання і підтримки, вона повинна розпочинатися завчасно – бажано від моменту створення бізнесу або його виходу на стабільний рівень роботи. Варто ретельно поставитись до корпоративних комунікацій як до інструменту управління і бізнес-процесу, який потребуватиме описання, формулювання завдань, інструкцій і політик, контролю якості виконання. У компанії повинен бути репутаційний профіль, на підтримку і коригування якого працюватимуть корпоративні комунікації [19].

Висновки

Перехід від “декоративного” DEI до інтегрованих систем управління, де психологічна безпека є гарантом того, що корпоративні цінності відповідають реальному досвіду працівників, дасть змогу організаціям уникати “репутаційних пасток” – стратегічних помилок в управлінні або комунікаціях, які можуть виникати через невідповідність між декларованими цінностями організації та її реальною діяльністю. Найчастіше вони стають наслідком ігнорування принципів DEI або спроб маніпулювати соціально значущими темами задля швидкої вигоди.

На фундаментальному рівні DEI зміцнює інтелектуальний капітал і здатність до інновацій, що є ключовим складником позитивної ділової репутації серед інвесторів та партнерів. Компанію, яка створює умови для реалізації потенціалу кожного працівника незалежно від його ідентичності, сприймають як прогресивну та стійку до майбутніх викликів. Отже, інклюзивна культура стає не просто частиною PR-стратегії, а реальним підтвердженням операційної ефективності та етичної зрілості організації, що є основою її довгострокового репутаційного успіху.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень у межах цієї теми доцільно зосередити на переході від теоретичного обґрунтування DEI до розроблення прикладних моделей управління в умовах криз. Пріоритетним напрямом є вивчення довгострокового впливу психологічної безпеки на фінансові показники та ринкову капіталізацію компаній, що дасть змогу перевести дискурс DEI з площини соціальної етики в площину стратегічної економічної доцільності. Важливим аспектом також є розроблення уніфікованих метрик та індикаторів оцінювання інклюзивності, які допоможуть організаціям уникати репутаційних пасток і забезпечувати прозорість своєї діяльності для інвесторів та суспільства. Науковий інтерес становить, зокрема, дослідження адаптації принципів DEI та психологічної безпеки до специфіки національних корпоративних культур, зокрема в контексті України. Подальші розвідки можуть стосуватися розроблення стратегій реінтеграції ветеранів та підтримки постраждалих від війни як ключового елемента інклюзивної політики українських підприємств. Це дасть змогу сформулювати унікальну модель репутаційного менеджменту, що ґрунтується на стійкості (resilience) та соціальній згуртованості, що важливо для відновлення економіки та інтеграції вітчизняного бізнесу в глобальний ринок.

Подяки. Немає.

Фінансування. Автори заявляють про відсутність фінансової підтримки для проведення досліджень, написання або публікації цієї статті.

Внесок авторів: І. В. Сушик – 50 %, О. Г. Сушик – 50 %.

Автори схвалюють цю роботу і беруть на себе відповідальність за її цілісність.

Конфлікт інтересів. Конфлікту інтересів немає.

Список використаних джерел

1. Едмондсон Емі. Організація, в якій немає місця страху. Психологічна безпека на роботі як умова успішного навчання, інновацій та зростання. Wiley, 2018. URL: <https://surl.li/dfpmuo> (дата звернення: 14.03.2026)
2. Scott E. Page. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. URL: https://www.researchgate.net/publication/24117966_The_Difference_How_the_Power_of_Diversity_Creates_Better_Groups_Firms_Schools_and_Societies (дата звернення: 14.03.2026)
3. Carmeli A., Gittel J. H. High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2009. No 30(6). P. 709–729.
4. Карамушка Л. М. Дослідження змісту психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. *Правничий вісник Університету “КРОК”*. 2013. Вип. 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rvuk_2013_16_33 (дата звернення: 14.03.2026)
5. Соціальна інклюзія у сфері вищої освіти: теоретико-концептуальні засади, цільові групи, виміри та індикатори: монографія / О. Оржель, М. Бойченко, О. Петроє, С. Цимбалюк, Н. Шофолова; за ред. О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 122 с.
6. Лазорко О. В. Психологія безпеки особистості як суб'єкта професіоналізації. *Психологічні перспективи*. 2017. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112>
7. Католик, Г. (2024). Психологічна безпека персоналу як фактор ефективного управління в організаціях. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-12> (дата звернення: 14.03.2026)
8. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Том 3. Номер 2. С. 106–120. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>
9. Сушик І. В., Сушик О. Г. (2021) Формування корпоративної культури закладу професійно-технічної освіти як складова управлінської компетентності керівника. *Економічний форум*, 1(1), 193–199. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-24>
10. Тищенко Ю., Івасів О., Дубина С. *Управління різноманіттям: робочий зошит* / за заг. ред. Ю. Тищенко. Київ, 2021. 80 с.
11. R. Roosevelt Thomas Jr. From Affirmative Action to Affirming Diversity. URL: https://bertaux.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/thomas-from-affirmative-action-to-aff-diversity__xid-143343_1.pdf (дата звернення: 14.03.2026)
12. Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. <https://eric.ed.gov/?id=ED290887> (дата звернення: 14.03.2026)
13. Іоаннідес, Янніс М. (2010). Огляд книги Скотта Е. Пейджа “Різниця: як сила різноманітності створює кращі групи, фірми, школи та суспільства”. *Журнал економічної літератури* 48 (1): 108–122. DOI: 10.1257/jel.48.1.108 URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.48.1.108> (дата звернення: 14.03.2026)
14. The Fearless Organization (2018) URL: <https://fearlessorganizationscan.com/the-fearless-organization> (дата звернення: 14.03.2026)
15. David Grebstad. “Безстрашна організація” Емі С. Едмонсон. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/leaders-readers-fearless-organization-amy-c-edmonson-david-grebstad-f6zpc?tl=uk> (дата звернення: 14.03.2026)
16. Start measuring what matters. URL: <https://fearlessorganizationscan.com/> (дата звернення: 14.03.2026)
17. Fombrun Charles. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. https://ri.reprtrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf (дата звернення: 14.03.2026)
18. Стародубська Марина. *Управління репутацією: 5 помилок, яких припускаються компанії. І чому репутація – це завжди про гроші*. URL: <https://mind.ua/openmind/20194163-upravlinnya-reputacieyu-5-pomilok-yakih-pripuskayutsya-kompaniyi> (дата звернення: 01.04.2026)

19. Стародубська Марина. Пастка мовчання: як і що говорити про бізнес в епоху “післяправди”. URL: <https://kmba.ua/ua/article/pastka-movchannya-yak-i-sho-govoriti-pro-biznes-v-epohu-pislyapravdi> (дата звернення: 01.04.2026)

References

1. Edmondson Emi (2018). Orhanizatsiia, v yakii nemaie mistsia strakhu. Psykholohichna bezpeka na roboti yak umova uspishnoho navchannia, innovatsii ta zrostantia [Edmondson Amy. The Fear-Free Organization. Psychological Safety at Work as a Prerequisite for Successful Learning, Innovation, and Growth]. Wiley Retrieved from: <https://surl.li/dfpmuo> (access date 14.03.2026)
2. Scott E. Page. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/24117966_The_Difference_How_the_Power_of_Diversity_Creates_Better_Groups_Firms_Schools_and_Societies (access date 14.03.2026)
3. Carmeli A., Gittel J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, No 30(6), 709–729.
4. Karamushka L. M. (2013). Doslidzhennia zmistu psykholohichnoi bezpeky osvitnoho seredovyscha vyshchikh navchalnykh zakladiv. [Research into the content of psychological safety in the educational environment of higher educational institutions]. [*Legal Bulletin of the University “KROK”*]. Vyp. 16. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2013_16_33
5. Sotsialna inkluziia u sferi vyshchoi osvity: teoretyko-kontseptualni zasady, tsilovi hrupy, vymiry ta indykatory (2024): monohrafiia / O. Orzhel, M. Boichenko, O. Petroie, S. Tsymbaliuk, N. Shofolova; za red. O. Orzhel [Social inclusion in higher education: theoretical and conceptual foundations, target groups, measurements and indicators: monograph / O. Orzhel, M. Boychenko, O. Petroe, S. Tsymbalyuk, N. Shofolova; edited by O. Orzhel]. Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, 122 p.
6. Lazorko O. V.(2017) Psykholohiia bezpeky osobystosti yak subiekta profesionalizatsii. [*Psychology of personal safety as a subject of professionalization*] [*Psychological perspectives*], Vyp. 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112> (access date 14.03.2026) (in Ukrainian).
7. Catholic, G. (2024). Psykholohichna bezpeka personalu yak faktor efektyvnoho upravlinnia v orhanizatsiakh. [Psychological safety of personnel as a factor of effective management in organizations. *Economy and society. [Ekonomika ta suspilstvo]*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-12> (access date 14.03.2026) (in Ukrainian).
8. Sushyk I. V., Sushyk O. G. (2021). Moralno-psykholohichni ta psykhoemotsiyni stan orhanizatsii yak pokaznyk yakosti menedzhmentu. [Moral, psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality]. [*Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*], Vol. 3, No. 2, 106–120. /<https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106> (in Ukrainian).
9. Sushyk I. V., Sushyk O. G. (2021) Formuvannia korporatyvnoi kultury zakladu profesiino-tekhnichnoi osvity yak skladova upravlinskoj kompetentnosti kerivnyka. [*Formation of corporate culture of a vocational education institution as a component of the manager's managerial competence*]. [*Economic Forum*], 1(1), 193–199/ <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-24> (in Ukrainian).
10. Tyshchenko Yu., Ivasiv O., Dubyna S. (2021). Upravlinnia riznomanittiam: robochyi zoshyt [Diversity Management: Workbook] / edited by Yu. Tyshchenko. Kyiv. 80 p.
11. R. Roosevelt Thomas Jr. From Affirmative Action to Affirming Diversity. Retrieved from: https://bertaux.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/thomas-from-affirmative-action-to-aff-diversity__xid-143343_1.pdf (access date 14.03.2026)
12. Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887> (access date 14.03.2026)
13. Ioannides, Yannis M. (2010). Ohliad knyhy Skotta E. Peidzha “Riznytsia: yak syla riznomanitnosti stvoriuie krashchi hrupy, firmy, shkoly ta suspilstva” [Book review of Scott E. Page’s “Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies”]. [*Journal of Economic Literature*], 48 (1): 108–122. DOI: 10.1257/jel.48.1.108/ Retrieved from: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.48.1.108> (access date 14.03.2026)
14. The Fearless Organization. 2018 Retrieved from: <https://fearlessorganizationscan.com/the-fearless-organization> (access date 14.03.2026)

15. David Grebstad. “Bezstrashna orhanizatsiia” Emi S. Edmonson [“The Fearless Organization” by Amy S. Edmonson]. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/leaders-readers-fearless-organization-amy-c-edmonson-david-grebstad-f6zpc?tl=uk> (access date 14.03.2026)
16. Pochnit vymiriuvaty te, shcho vazhlyvo [Start measuring what matters]. Retrieved from: <https://fearlessorganizationscan.com/> (access date 14.03.2026)
17. Fombrun Charles. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Retrieved from: https://ri.retrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf (access date 14.03.2026)
18. Starodubskaya M. Upravlinnia reputatsiieu: 5 pomyluk, yakykh pryuskaitsia kompanii. I chomu reputatsiia – tse zavzhdy pro hroshi [Reputation Management: 5 Mistakes Companies Make. And Why Reputation Is Always About Money] Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20194163-upravlinnya-reputaciyu-5-pomilok-yakih-priuskaitsya-kompaniyi> (access date 01.04.2026) (in Ukrainian)
19. Starodubskaya M. Pastka movchannia: yak i shcho hovoryty pro biznes v epokhu “pisliapravdy” [The Trap of Silence: How and What to Talk About Business in the Post-Truth Era]. Retrieved from: <https://kmbs.ua/ua/article/pastka-movchannya-yak-i-sho-govoriti-pro-biznes-v-epohu-pislyapravdi> (access date 01.04.2026) (in Ukrainian).

I. V. Sushyk, A. G. Sushyk

Lutsk National Technical University
Department of Socio-Humanitarian Technologies,
Department of Digital Educational Technologies

THE ROLE OF THE DEI CONCEPT IN CORPORATE CULTURE AND REPUTATION MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

© Sushyk I. V., Sushyk A. G., 2026

The article explores the strategic role of the DEI (diversity, equality, inclusion) concept in shaping modern corporate culture and managing the reputational capital of organizations. The evolution of views on DEI is examined – from the formal provision of quantitative representation of groups to the understanding of inclusion as a fundamental strategic asset. Particular attention is paid to respect for diversity as an ethical foundation that goes beyond compliance with quotas and becomes the key to creating an environment where the uniqueness of each employee is recognized as an unconditional value. It is substantiated that psychological safety is the mediator that allows transforming personnel differences into an innovative resource and high involvement. The relationship between internal inclusive practices and external perception of the brand by stakeholders is analyzed. The main reputation traps that arise as a result of a declarative approach to the implementation of social values are identified. Based on the results of the study, recommendations are formulated for integrating DEI into the reputation management strategy as a tool for ensuring the company’s sustainability and competitiveness in the face of global transformations.

Problem statement. The modern business environment is characterized by rapid globalization and social transformation, which imposes new requirements on the ethics and internal policies of organizations. Despite the declarative recognition of equality, many companies still face hidden barriers, such as unconscious bias, unequal access to career growth, and the lack of an inclusive environment. This creates a gap between official values and the real experience of employees, which leads to a decrease in productivity, loss of talented personnel, and stagnation of the team’s innovative potential.

Relevance of the study. The implementation of the principles of diversity and inclusion in modern organizations is due to global transformations of the labor market and the need to increase intellectual capital. In an environment characterized by a high level of uncertainty, the company’s ability to attract specialists with different life experiences, cognitive styles and cultural backgrounds becomes a factor in the organization’s innovation. Cognitive diversity allows teams to avoid stereotypical thinking, analyze the requests of a heterogeneous client base more deeply and generate non-standard solutions, which directly correlates with the growth of financial indicators and business competitiveness. The concept of DEI (Diversity, Equity, Inclusion) has ceased to be a purely internal HR tool and has become a factor in reputation management. Neglecting the principles of diversity and inclusion in the era of high information transparency carries serious risks for the external image of the organization, provoking public crises and

loss of trust from customers and investors. The need to integrate DEI into strategic management as a foundation for the formation of a sustainable corporate culture and a competitive brand in the long term makes this study relevant.

Formulation of the goal and objectives of the article. The goal of the article is to substantiate the role of the DEI concept and psychological safety as fundamental factors in the transformation of corporate culture, as well as to analyze their synergistic impact on reputation management and strategic sustainability of organizations.

To achieve the goal, the following tasks are formulated in the work: to reveal the content of the DEI concept through the prism of the evolution of views from formal quotas to the creation of an inclusive culture as the foundation of a sustainable organizational ecosystem; to investigate psychological safety as an indicator of a healthy corporate culture; to determine the role of leadership in the formation of a safe space, where inclusive management practices are directly translated into the positive reputational capital of the organization; to identify risks to the company's brand that arise as a result of a toxic culture or "decorative" inclusion that is not supported by the psychological protection of employees.

Analysis of recent research and publications. In the scientific literature, studies of the concept of DEI and psychological safety have evolved from the analysis of the quantitative representation of groups to the study of deep mechanisms of social interaction. Foreign scientific opinion, represented by the fundamental works of Harvard Business School professor Amy Edmondson, who made a fundamental contribution to the study of the problem, scientifically substantiating psychological safety as a critical organizational factor that allows transforming diversity (DEI) into real team effectiveness by overcoming interpersonal fear and stimulating open learning. Professor Scott Page of the University of Michigan (USA) in his works mathematically proves that groups with different approaches to solving problems outperform groups with high IQ but monotonous thinking, substantiating the advantages of cognitive diversity. The role of high-quality relationships, psychological safety and learning from failures in labor organizations is substantiated in their study by A. Carmeli, J. H. Gittel.

The Ukrainian scientific discourse is currently at the stage of active adaptation of Western models to the national context, especially in the conditions of war and post-war conditions. The publications of Professor L. Karamushka are devoted to the study of the content of psychological safety of the educational environment of higher educational institutions. The formation of a culture of social inclusion in the sphere of higher education is devoted to the monograph of the team of authors edited by O. Orzhel. The works of Doctor of Psychology O. Lazorko specify the psychological content of personal safety as a subject of professionalization, substantiating the construct of "professional personal safety". The psychological safety of personnel as a factor of effective management in organizations is studied by the scientist G. Katolyk. Domestic researchers are increasingly considering psychological safety not only as a management category, but also as an element of national resilience, emphasizing that in the Ukrainian realities of war, inclusive culture becomes the foundation for business survival and the formation of a positive international image of the country. Modern publications agree that reputation management today is impossible without evidence-based inclusion.

Keywords: DEI (diversity, equality, inclusion), corporate culture, reputation management, psychological safety, employer brand, reputational risks, organizational development.

Дата першого надходження статті до видання: 26.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.06.2026