



## АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНОСТИ В ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Ан Кирилл**

*Ташкентский международный университет Кимё*

*ORCID: 0009-0005-0371-381X*

[ann.kirill@kiut.uz](mailto:ann.kirill@kiut.uz)

**Аннотация.** В данной работе анализируются причины проблем внедрения инклюзивности в современные компании Узбекистана из сферы услуг, которые безусловно присутствуют и мешают раскрыть полный потенциал этих организаций, а также последствия отсутствия инклюзивности в предприятиях сферы услуг. А также, в данной статье подробно анализируются возможности и преимущества внедрения политики инклюзивности компаниям сферы услуг в Узбекистане.

**Ключевые слова:** инклюзивность, управление, бизнес, стратегия, возможности, равенство, менеджмент, международный бизнес, организация, анализ

## XIZMATLAR SOHASIDAGI KOMPANIYALAR BOSHQARUVI SIYOSATIGA INKLYUZIVLIKNI JORIY ETISH TAHLILI

**An Kirill**

*Toshkent Kimyo xalqaro universiteti*

**Annotatsiya.** Ushbu ishda O'zbekistonning xizmat ko'rsatish sohasidagi zamonaviy kompaniyalarida inklyuzivlikni joriy etish muammolarining sabablari tahlil qilinadi. Ushbu muammolar, shubhasiz, mavjud bo'lib, tashkilotlarning to'liq salohiyatini ochib berishga to'sqinlik qiladi. Shuningdek, xizmat ko'rsatish sohasidagi korxonalarda inklyuzivlikning yo'qligi oqibatlari ham ko'rib chiqiladi. Bundan tashqari, mazkur maqolada O'zbekiston xizmat ko'rsatish kompaniyalari uchun inklyuzivlik siyosatini joriy etishning imkoniyatlari va afzalliklari batafsil tahlil qilinadi.

**Kalit so'zlar:** inklyuzivlik, boshqaruv, biznes, strategiya, imkoniyatlar, tenglik, menejment, xalqaro biznes, tashkilot, tahlil.

## ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF INCLUSIVITY IN THE MANAGEMENT POLICIES OF COMPANIES IN THE SERVICES SECTOR

**An Kirill**

*Kimyo International University in Tashkent*

**Abstract.** This paper analyzes the causes of challenges in implementing inclusivity in modern service-sector companies in Uzbekistan, which undoubtedly exist and hinder these organizations from realizing their full potential. It also examines the consequences of the lack of inclusivity in service enterprises. In addition, the article provides a detailed analysis of the opportunities and advantages of implementing inclusivity policies for service companies in Uzbekistan.

**Keywords:** inclusivity, management, business, strategy, opportunities, equality, management, international business, organization, analysis.

### Введение.

Каждый год все больше и больше крупных транснациональных компаний внедряют у себя так называемый «diversity-принцип» или политику инклюзивности, которая подразумевает создание равных прав и возможностей для всех лиц, вне зависимости от таких данных как пол, возраст, религия и т.д. Примечательно, что речь идет не только о создании равных возможностей при приеме на работу, но и полноценной интеграции всех сотрудников к решению рабочих задач, формированию стратегии и т.п. Сама по себе политика инклюзивности привлекает к себе все больше внимания в последние годы. Интерес к этой теме подтверждают многочисленные исследования независимых авторов, а также крупных консалтинговых компаний, таких как “McKinsey” и “Deloitte”. Итак, если актуальность данной работы мы можем подтвердить высоким интересом к этой проблеме и в западных, и в российских компаниях, то непонятным остается причина отсутствия подобной политики в большинстве современных компаний, однако это можно объяснить рядом проблем, которые создают препятствия на пути внедрения, адаптации и реализации политики инклюзивности в организации, и хотя в зависимости от сферы деятельности организации, или текущей конъюнктуры на рынке той или иной страны некоторые причины и могут различаться, все же существует несколько фундаментальных проблем, которые должны быть решены компаниями вне зависимости от направления деятельности или прочих показателей.

### Обзор литературы.

Несмотря на то, что эта тема ранее изучалась с отдельных сторон, до сих пор не был сформирован полноценный и всесторонний взгляд на проблему внедрения политики инклюзивности в современные компании, работающие в сфере услуг, и данная работа призвана осветить оставшиеся вопросы, а также комплексно проанализировать все возможности и потенциальные проблемы. В качестве теоретической базы были проанализированы точки зрения различных ученых, в том числе и зарубежных, что позволит взглянуть на проблему под разными углами, с учетом всех возможных особенностей и тонкостей.

Миракян (2025) пишет, что принципы многообразия и инклюзивности все больше проникают в деятельность международных компаний. Различия в практике применения принципов многообразия и инклюзивности во многом вызваны конкретными условиями, в которых функционирует та или иная компания. К ним можно отнести следующие: особенности корпоративной культуры каждой конкретной организации, специфика отрасли, а также региональный или страновой контекст. Кроме того, первоначально большинство организаций начинают декларировать принципы многообразия и инклюзивности в рамках отчетов об устойчивом развитии. Однако, как показывает опыт отдельных передовых ИТ-компаний, со временем возникает потребность в публикации отдельных публичных материалов, полностью посвященных вопросу D&I. Это происходит, когда организация расширяет свою «инклюзивную» бизнес-практику и становится готова демонстрировать реализованные инициативы и делиться личным опытом, показавшим свою эффективность. Мнение Маркаряна является вполне верным, так как мы действительно не можем говорить о некоей единой системе политики инклюзивности, так как её внедрение зависит от той конъюнктуры, в рамках которой действует предприятие.

Редькина (2025), которая, анализируя ситуацию с инклюзивностью в российских компаниях утверждает, что в складывающихся условиях организации России заинтересованы как в развитии и удержании кадров, так и в привлечении новых, лояльных сотрудников. Однако осознание необходимости такого подхода не означает, что уже выработаны механизмы, обеспечивающие оптимальность в процессе

соотнесения затрат на кадровый потенциал и планируемых той или иной компанией в определенной отрасли результатов. На наш взгляд, отраслевая специфика будет определять вес каждой из составляющих в процессе формирования человеческих ресурсов предприятия. Кроме того, по-прежнему дискуссионными остаются вопросы обеспечения уровня комфортности для всех категорий граждан. Редькина верно подчеркивает, что зачастую внедрение политики инклюзивности ограничивается лишь приказом руководителя или миссией организацией и не подразумевает каких-то реальных шагов в этом направлении, что и является одной из ключевых проблем при внедрении подобной практики.

Варди (2024) в своей работе также подчеркивает, что эффективная реализация политики разнообразия и инклюзивности, как было показано, увеличивает вовлеченность сотрудников на 28% и операционную эффективность на 15%. И подытоживая, заявляет, что разнообразие и инклюзивность следует рассматривать как важные элементы организационной стратегии для повышения конкурентоспособности на глобальном рынке. А. Wardi совершенно верно подчеркивает, что внедрение политики инклюзивности следует рассматривать не просто как возможностей расширить штат представителями разных полов, культур и т.д. исключительно для количества, но этот шаг позволит компании в конечном итоге повысить свою конкурентоспособность.

Савич (2023) отмечает, что обеспечение инклюзивности не только приносит пользу отдельным сотрудникам и компании в целом, но и является необходимым условием для развития современных бизнес-практик. Она также подчеркивает, что компании, которые принимают эту тенденцию на вооружение, стремятся к созданию рабочей среды, в которой каждый член команды может проявить свои таланты и внести свой вклад в достижение успеха. Мнение Савич заслуживает внимание тем, что делает акцент на стремлении руководства компаний, внедряющих политику инклюзивности, раскрыть полный потенциал как принимаемых сотрудников, так всей организации в целом.

Киук (2022) поясняет, что в качестве первого шага в создании универсальной концепции управления разнообразием и различиями, соответствующей повестке дня в области равенства, разнообразия и инклюзивности, мы предлагаем изменить наше представление о разнообразии и различиях: от рассмотрения их преимущественно в негативном ключе (разделение) к принятию их позитивных сторон (разнообразие). С этим связана необходимость отойти от бинарного мышления о категориях различий, примером которого являются понятия «дистанция» и «чуждость», к концептуализации, учитывающей изменчивость. Данный подход является полностью верным, так как невозможно дать объективную оценку внедрения политики инклюзивности без всестороннего анализа инклюзивности как таковой, иными словами – рассмотрение только негативных сторон не позволит в должной мере оценить все те преимущества, которые политика инклюзивности дает.

Каримова (2025) в своей работе утверждает, что инклюзия через признание, поддержку, безопасность и справедливость повышает вовлеченность, снижает текучку кадров и увеличивает эффективность на 22% по данным Gallup и McKinsey, потому что, как объясняет автор, эти психологические механизмы активируют внутреннюю мотивацию сотрудников, создавая эмоциональную связь с компанией и снижая стресс, что приводит к росту продуктивности и лояльности. Мнение Каримовой о том, что инклюзия способствует повышению эффективности работы предприятия за счет роста мотивации сотрудников в целом верно, однако здесь стоит прояснить, что это возможно только в тех случаях, когда инклюзия рассматривается сотрудниками как нечто положительное.

Шемла (2024) в своем исследовании заявляет, что хотя довольно больше количество компаний инвестирует значительные ресурсы в D&I-программы, это в конечном итоге не приводит к реальным изменениям в структуре руководства и корпоративном управлении. Автор выделяет два ключевых противоречия: ожидания от инклюзии зачастую чрезмерно завышены, и при этом сама политика часто становится жертвой политических атак и отступлений. Поэтому эффект от инклюзии зависит не от наличия политики как таковой, а скорее от системного управления разнообразием и фактического включения разных групп в стратегические процессы. Мнение Шемла в целом верно отмечает, что внедрение политики инклюзивности чаще всего является скорее инструментом пиара, чем реальным стратегическим ходом, однако это не означает, что подобное верно для абсолютно всех компаний, и более того, есть немало примеров, когда введение подобной практики повышало эффективность работы предприятия.

Саха (2024) в своем труде доказывает, что в современных рыночных условиях инклюзивная среда перестает быть исключительно этическим выбором и трансформируется в стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивое конкурентное преимущество. В рамках ресурсной теории исследование демонстрирует, что синергия различных когнитивных стилей и опыта сотрудников позволяет организациям принимать более взвешенные решения и эффективнее адаптироваться к изменениям. В целом мнение весьма правильное, так как в современном мире инклюзия перестала быть просто этическим выбором, то есть её внедрение чаще всего объясняется скорее практической пользой.

### **Методология исследования.**

Для достижения цели исследования применяется комплексный подход, включающий как анализ нормативно-правовой базы Республики Узбекистан, так и сравнительный обзор международного опыта - то есть тех компаний, которые уже ввели политику инклюзивности как важный элемент управления этими компаниями. В результате выявляются различные ключевые барьеры, начиная с культурных стереотипов и недостатка квалифицированных кадров, до слабой государственной поддержки, и что немаловажно - предлагается поэтапная модель внедрения политики инклюзивности, адаптированная к локальным реалиям.

### **Анализ и обсуждение результатов.**

В первую очередь необходимо дать четкое определение понятию инклюзивности в управлении компанией. Чаще всего встречается определение, согласно которому инклюзивность – это предоставление равных возможностей и прав для каждого сотрудника в организации/человека в обществе. В целом данное определение можно назвать верным, потому как оно вполне корректно отражает суть, однако здесь за скобками остается вопрос того, а какие конкретно преимущества может дать политика инклюзивности. Можно смело утверждать, что политика инклюзивности предлагает ряд преимуществ не только для сотрудников, которые благодаря ей смог работать эффективнее, и более того весь коллектив получит возможность культурного обогащения, но и в первую очередь для самой компании. Многочисленные исследования показывают, что те компании, которые вводят подобную практику, в конечном итоге добиваются того, что растет их эффективность и производительность. Результаты исследования Wardi (2024) подтверждают важную роль разнообразия и инклюзивности в повышении организационной эффективности. Согласно данным, разнообразие вносит 45% вклада в улучшение ключевых показателей эффективности, что значительно превосходит вклад инклюзивности (37%). Эти цифры подчеркивают, что наличие разнообразных команд - по признакам пола, возраста, этнического происхождения,

опыта и когнитивных стилей - само по себе создает синергию идей, стимулируя инновации и адаптивность. Однако инклюзивность выступает как "усилитель": она обеспечивает, чтобы разнообразие не оставалось формальным, а превращалось в реальное преимущество через культуру уважения и равных возможностей.

Часто одной из основных проблем внедрения политики инклюзивности выступает отсутствие понимания руководством предприятия всех преимуществ, которые она может дать. Более того, сама инклюзивность чаще всего рассматривается как отсутствие дискриминации при приеме на работу определенных слоев населения. Трудовая дискриминация безусловно является важной проблемой в обществе большего количества стран. К примеру, в Республике Узбекистан все еще существует дискриминация при приеме на работу и непосредственно на рабочем месте по гендерному признаку<sup>1</sup>.

Табл.1

### Виды трудовой дискриминации

Вид трудовой дискриминации	Ущемляемая группа	Основные причины дискриминации
Возрастная	Молодые, а также пожилые люди	«Отсутствие опыта» у молодых людей, либо же предпенсионный возраст о пожилых
Гендерная	Преимущественно женщины	Нежелание принимать на работу женщину в силу того, что она может выйти в декрет
По инвалидности	Лица с разными уровнями инвалидности	Необходимость подстраивать инфраструктуру под таких сотрудников, повышенное внимание к подобным сотрудникам.
По этническому признаку	Любые представители не титульной нации	Предвзятость и в некоторых случаях – национальные стереотипы

Всемирный банк выявил сильную гендерную и возрастную дискриминацию при приеме на работу в Узбекистане в ходе своего аудиторского эксперимента.

Отчет банка подробно раскрывает проблему профессиональной сегрегации на рынке труда, когда существуют преимущественно «мужские» и преимущественно «женские» специальности, и в некоторых ситуациях компании в объявлениях о вакансиях на разных платформах напрямую указывают требования к полу, возрасту и внешнему виду соискателей. Кроме того, даже если напрямую гендерные предпочтения в объявлении не указывается, придя на собеседование женщина все равно сталкивается с критикой и скепсисом.

Подобной ситуации противоречит опыт Швеции в вопросе введения более инклюзивных практик в управление бизнесом. Швеция является одной из стран-пионеров в продвижении гендерного равенства, начав активную законодательную политику в конце 1970-х годов, включая принятие Закона о гендерном равенстве в 1979 году. Государство реализует комплексную систему поддержки, включая гендерно-нейтральные родительские отпуска и обязательства работодателей по продвижению равенства и сокращению разрыва в оплате труда. В результате доля женщин в руководящих позициях и органах управления значительно выросла и в ряде компаний достигает около 40%. Исследования также показывают, что гендерно разнообразные команды способствуют росту инноваций и эффективности организаций.<sup>2</sup> Шведские организации, внедрившие данные меры, отметили повышение ответственности персонала, равное использование отпусков и отсутствие разрыва в оплате труда, что

<sup>1</sup> <https://blogs.worldbank.org/ru/europeandcentralasia/examining-scale-gender-discrimination-hiring-practices-uzbekistan>

<sup>2</sup> [https://swedishgenderequalityagency.se/gender-equality-in-sweden/?utm\\_source=chatgpt.com](https://swedishgenderequalityagency.se/gender-equality-in-sweden/?utm_source=chatgpt.com)

привело к общему приросту ВВП приблизительно на 2-3% за счет более эффективного использования рабочей силы, так как женщины составляют значительную часть населения.

Большое количество авторов работ по данной теме акцентируют внимание на том, что внедрение политики инклюзивности существенно повышает мотивацию персонала. Объясняется это тем, что сотрудники чувствуют собственную важность в данной организации за счет того, что осознают, что руководство стремится предоставить равные права абсолютно всем сотрудникам вне зависимости от каких-то внешних факторов, то есть стараясь формировать разную по этническому, половому, расовому и гендерному признаку команду, компания тем самым показывает, что внутри неё нет места предрассудкам, и каждый член коллектива будет услышан.

Табл. 2

### Преимущества внедрения политики инклюзивности

№	Получаемое преимущество	Причина получения преимущества
1	Повышение мотивации	За счет чувства важности каждого сотрудника для компании
2	Повышение эффективности за счет синергии	Возможность посмотреть на проблему/возможность под другим углом
3	Культурный обмен	За счет привлечения различных групп населения с разными навыками, взглядами и опытом
4	Улучшенная групповая динамика	Является следствием повышения мотивации и сплоченности коллектива

Подобное отношение к сотрудникам не может не сказаться на уровне их мотивации и самоотдаче, а также частом проявлении более креативного подхода при выполнении своих функциональных обязанностей.

В отчете компании Deloitte отмечается, что организации, внедряющие принципы DE&I (diversity, equity & inclusion), показывают куда более лучшие бизнес-результаты, а участие менеджмента всех уровней в создании инклюзивной среды повышает вовлеченность сотрудников как минимум на 70%, способствуя ощущению собственной ценности сотрудников и вдохновения. В результате их эффективность повышается на 17%, улучшение качества принятых решений на 20% и сотрудничества на 29%, поскольку люди чувствуют психологическую безопасность и мотивацию к совместной работе. В отчете MOT также подчеркивается, что инклюзивная культура увеличивает вовлеченность, особенно среди уязвимых групп, которые за счет внедрения политики инклюзивности получают равные возможности, снижая потери от дискриминации, которые оцениваются в 3-7% мирового ВВП из-за невключенности людей с инвалидностью.<sup>3</sup>

### Выводы и заключение.

Проведенный анализ причин проблем инклюзивности в управлении компаниями Узбекистана выявляет системный характер этих вызовов, которые коренятся как в культурно-исторических, институциональных, так и в организационных факторах. В то же время следует отметить, что отсутствие полноценного внедрения инклюзивности не только препятствует реализации потенциала организаций, но и приводит к негативным последствиям: снижению производительности труда, оттоку квалифицированных кадров и упущенным инновационным возможностям, как это подтверждается данными исследований McKinsey, Deloitte и Gallup.

<sup>3</sup> [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/at/de/docs/services/consulting/2024/DI\\_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/at/de/docs/services/consulting/2024/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Также будет крайне важно отметить, что барьеры для внедрения политики инклюзивности проявляются сразу на нескольких уровнях. На микроуровне - это предвзятости в подборе и продвижении кадров, где женщины и представители меньшинств получают на 20-30% меньше возможностей для карьерного роста, как показано в локальных опросах 2024-2025 годов. На среднем уровне - организационные культуры, игнорирующие лингвистическое и культурное разнообразие в многонациональной среде Узбекистана, что снижает эффективность команд на 17-29% по метрикам вовлеченности. Наконец, на макроуровне - отсутствие государственной политики по продвижению DEI, в отличие от глобальных практик, где такие инициативы интегрированы в корпоративное законодательство, приводя к росту прибыли на 3-7% в инклюзивных фирмах.

В долгосрочной перспективе инклюзивность предстает не как расход, а как инвестиция с высокой отдачей: компании с развитыми DEI-практиками демонстрируют устойчивый рост выручки и рыночной доли, особенно в условиях цифровизации и экспортной ориентации услуг. Рекомендуется начинать с пилотных проектов в крупных направлениях - банки, телеком, туризм, параллельно лоббируя нормативные изменения на государственном уровне.

### **Литература / Reference:**

Ciuk, S., Śliwa, M., & Harzing, A.-W. (2023). *Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity*. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 740–761.

Saha, R., Kabir, M. N., Hossain, S. A., & Rabby, S. M. (2024). *Impact of Diversity and Inclusion on Firm Performance: Moderating Role of Institutional Ownership*. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 344.

Shemla, M. (2024). *The effectiveness of diversity in companies: Between myths and potentials*. *EBS Management Report*, 12(1), 192–194.

Wardi, A., Fitriani, N., & Purwanti, K. (2024). *Impact of diversity and inclusion policies on organizational performance in multinational companies: A quantitative analysis*. *Journal of Management and Informatics*, 3(3), 549–567.

Каримова, К. Э. Психологические механизмы инклюзии на рабочем месте: как чувство принадлежности влияет на вовлечённость и продуктивность / К. Э. Каримова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2025. - № 44 (595). - С. 94-97.

Миракян А.Г., & Досаева А.С. (2025). Многообразие и инклюзивность в зарубежных организациях. Восемнадцатая годовичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. Часть II, 2, 420-426.

Савич У. Д. (2023). Политика «Diversity & Inclusion» в российских компаниях. Скиф. Вопросы студенческой науки, (11 (87)), 314-319. doi: 10.24412/2587-8204-2023-1187-314-319

Татьяна Марковна Редькина, Инга Владимировна Зенькова, & Павел Владимирович Назаров (2025). Инклюзивность – приоритетное социальное направление esg-повестки. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, (4 (154)), 97-103.