

**Менеджмент**

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>**Вплив соціальної нерівності на процес найму персоналу****Шляхетко Віталій Васильович**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0184-6871>

Федько Андрій Михайлович

аспірант, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-2649-3900>

Прийнято: 25.02.2025 | Опубліковано: 08.03.2025

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування необхідності врахування соціальної нерівності при наймі персоналу та розробка рекомендацій щодо її подолання. Об'єктом дослідження виступає процес добору кадрів на підприємстві, який формується під впливом економічних, соціальних і культурних чинників. Стаття присвячена комплексному аналізу впливу соціальної нерівності на процес найму персоналу. Соціальна нерівність, зумовлена економічними, культурними та політичними факторами, суттєво обмежує доступ претендентів до освіти й професійних можливостей, тим самим визначаючи їхні стартові умови на ринку праці. У роботі висвітлено основні засади, які розкривають сутність та зміст соціальної нерівності на підприємстві, а також окреслено чинники, що стимулюють її посилення під час*



добору кадрів. На підставі цих висновків сформульовано ключові напрямки, спрямовані на подолання дискримінаційних бар'єрів і забезпечення рівних умов для всіх претендентів. Значну увагу приділено обґрунтуванню важливості прозорих правил відбору та необхідності впровадження системи контролю за процедурами найму. Одним із пріоритетних підходів визнано розвиток програм перекваліфікації та навчання для осіб, які не мали належних можливостей через низький соціально-економічний статус. У статті наголошується на важливості формування корпоративної культури рівності, що передбачає відмову від стереотипів і повагу до різноманіття. Для ефективної реалізації цих заходів пропонується залучати незалежних експертів й проводити аудит кадрової політики, аби виявляти приховані форми дискримінації. Практична цінність дослідження полягає у визначенні механізмів, здатних знизити негативний вплив соціальних розривів на формування якісного кадрового потенціалу. Водночас теоретична значущість роботи виявляється у розкритті взаємозв'язків між соціальними, економічними й культурними умовами, які впливають на процес найму. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок залучення ширшого кола висококваліфікованих фахівців та створення інклюзивного робочого середовища.

Ключові слова: соціальна нерівність, найм персоналу, дискримінація, прозорі критерії відбору, кадрова політика, корпоративна соціальна відповідальність, рівність можливостей

The impact of social inequality on the recruitment process

Vitaliy Shliakhetko

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0184-6871>



Andrii Fedko

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-2649-3900>

Abstract. *The purpose of the article is to substantiate the need to take social inequality into account when hiring personnel and to develop recommendations for overcoming it. The object of the study is the process of personnel selection at the enterprise, which is formed under the influence of economic, social and cultural factors. The article is devoted to a comprehensive analysis of the impact of social inequality on the process of personnel recruitment. Social inequality, caused by economic, cultural and political factors, significantly limits applicants' access to education and professional opportunities, thereby determining their starting conditions on the labor market. The paper highlights the main principles that reveal the essence and content of social inequality at the enterprise, and also outlines the factors that stimulate its strengthening during personnel selection. Based on these conclusions, key directions are formulated aimed at overcoming discriminatory barriers and ensuring equal conditions for all applicants. Considerable attention is paid to justifying the importance of transparent selection rules and the need to implement a system of control over hiring procedures. One of the priority approaches is the development of retraining and training programs for individuals who did not have proper opportunities due to low socio-economic status. The article emphasizes the importance of forming a corporate culture of equality, which involves the rejection of stereotypes and respect for diversity. For the effective implementation of these measures, it is proposed to involve independent experts and conduct an audit of personnel policy in order to identify hidden forms of discrimination. The practical value of the study lies in identifying mechanisms that can reduce the negative impact of social gaps on the formation of high-quality personnel potential. At the same time, the theoretical significance of the work is manifested in revealing the relationships between social, economic and cultural conditions that affect the hiring process. The*



proposed recommendations are aimed at increasing the competitiveness of the enterprise by attracting a wider range of highly qualified specialists and creating an inclusive working environment.

Keywords: *social inequality, recruitment, discrimination, transparent selection criteria, personnel policy, corporate social responsibility, equal opportunities*

Постановка проблеми. Соціальна нерівність є одним із найважливіших чинників, що впливають на різні аспекти функціонування підприємств, і процес найму персоналу не є винятком. Рівень нерівності в суспільстві зумовлений економічними, соціальними й політичними факторами, які визначають доступ до освіти, рівень доходів та соціальний статус. Унаслідок цього виникають нерівні умови старту для претендентів, оскільки їхній життєвий досвід та професійна підготовка можуть істотно відрізнятись. У подібному контексті найм персоналу перетворюється на «сито», здатне або посилювати, або послаблювати існуючі соціальні розриви. Актуальність теми «Вплив соціальної нерівності на процес найму персоналу» є особливо високою, адже вона стосується не лише формування якісного колективу, а й ширших суспільних змін, пов'язаних із соціальною справедливістю та рівністю можливостей. Прозорий і справедливий відбір кадрів слугує основою для зміцнення довіри у трудовому середовищі та пом'якшує соціальну напругу, водночас підтримуючи стратегічні цілі підприємства.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

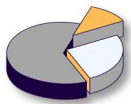
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблеми соціальної нерівності при доборі кадрів привертають увагу багатьох дослідників, що підтверджується вагомих теоретичним та практичним напрацюванням. Так, Р.В. Севастьянов і С.А. Ткаченко [1] наголошують на важливості удосконалення кадрової політики з огляду на виклики сучасного ринку праці, де соціальна



нерівність може посилювати плинність персоналу та знижувати загальну ефективність роботи. На думку Н.М. Самолук і Г.М. Юрчик [2], саме плинність кадрів є критичним показником кадрової безпеки, а недооцінка впливу нерівності може призводити до втрати потенційно цінних працівників. А. Штангрет, О. Силкін [3] розглядають зовнішні виклики для кадрової безпеки, зокрема трудову міграцію, яка є важливим чинником посилення конкуренції на ринку праці. Своєю чергою, О.М. Коваленко та О.В. Станіславик [4] звертають увагу на сучасні аспекти управління персоналом у виробничих структурах, наголошуючи на ролі соціальної стабільності для довгострокової конкурентоспроможності. Крім цього, О. Шаповал [5] виокремлює основні напрями покращення кадрової політики, що включають реалізацію принципів рівності та прозорості. Цінний внесок у дослідження чинників плинності кадрів здійснив Т.А. Піхняк [6], який виділяє низку внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують умови стабільності колективу. О.О. Кравченко [7] наголошує на важливості врахування світового досвіду організації кадрової політики, аби уникнути дискримінаційних практик і посилювати соціально відповідальний імідж підприємства. У дослідженні С.О. Коцалап і В.Ю. Уласевич [8] зазначається, що плинність кадрів значно залежить від рівня соціального забезпечення та можливостей професійного зростання, а нерівні умови найму провокують додаткові ризики для кадрового складу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення проблем соціальної нерівності при наймі персоналу, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити сам процес найму персоналу на сучасному підприємстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності врахування соціальної нерівності при наймі персоналу та розробка рекомендацій щодо її подолання. Об'єктом дослідження



виступає процес добору кадрів на підприємстві, який формується під впливом економічних, соціальних і культурних чинників. Основні завдання полягають у визначенні проблемних аспектів соціальної нерівності під час найму, аналізі її впливу на ефективність кадрової політики та пропонуванні практичних заходів для формування прозорої та збалансованої системи відбору працівників.

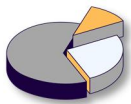
Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємству вигідно залучати талановитих працівників із різним бекграундом та життєвою історією, оскільки це сприяє інноваціям і кращому розумінню споживачів. Однак соціальна нерівність часто обмежує доступ окремих груп до якісної освіти й професійних навичок, що помітно знижує їхні шанси на працевлаштування. Подібні обмеження ускладнюють виявлення талановитих спеціалістів, адже роботодавці інколи формують стигми щодо «непрестижних» освітніх закладів або певних регіонів. Якщо керівництво не враховує ці чинники, воно ризикує втратити перспективних працівників і суттєво погіршити власні можливості зростання [9-10]. Детальне вивчення впливу соціальної нерівності допомагає визначити, як встановлювати прозорі критерії відбору, розвивати культуру недискримінації та формувати стратегії, орієнтовані на розкриття потенціалу різних категорій претендентів. Такий підхід дозволяє підприємству охопити ширший спектр кандидатів, серед яких можуть бути особи з нестандартним досвідом, але високою мотивацією та здібностями (табл.1).

Таблиця 1

Суть та зміст соціальної нерівності на підприємстві

Нерівність у доступі до ресурсів	Відмінності у винагороді та кар'єрних перспективах	Соціальні та культурні стереотипи
Вона проявляється у формі різниці в можливостях отримати якісну освіту, фінансову підтримку чи професійне навчання. Саме брак необхідних ресурсів формує розрив між різними категоріями працівників та впливає на їхнє становище в колективі	Різниця в заробітній платі, бонусах і преміях може бути пов'язана з дискримінаційними підходами під час оцінювання успішності працівників. Це позначається на мотивації та рівні задоволеності від роботи	Вони нерідко впливають на ставлення до певних груп працівників, формуючи упереджені уявлення про їхні здібності. Такі стереотипи перешкоджають справедливому розподілу ролей і повноцінній інтеграції людей у робочий процес

Джерело: складено авторами



Наявність соціальної нерівності суттєво впливає на вибір освітнього та кар'єрного шляху людини, а також на кадрову політику підприємства загалом. Пошук «ідеального» кандидата може призвести до відкидання осіб із незвичним професійним профілем, нехтуючи їхнім умінням швидко навчатися та адаптуватися [11-12]. Стереотипи стосовно походження, віку чи гендеру нерідко породжують дискримінаційні практики під час найму, звужуючи коло потенційно успішних претендентів. Усвідомлення цієї проблеми стало невіддільною частиною сучасної парадигми управління людськими ресурсами, де пріоритетним є формування справедливого середовища відбору. Надзвичайно важливо впроваджувати стандартизовані процедури оцінювання, зосереджені на реальних компетенціях кандидатів, а не на їхній соціальній належності. У такий спосіб підприємство мінімізує втрату інтелектуального потенціалу та здатне акумулювати знання з різних галузей, стимулюючи внутрішню синергію (табл.2).

Таблиця 2

Фактори, що стимулюють соціальну нерівність при наймі персоналу

Неформальні канали пошуку кандидатів	Стереотипи та упередження рекрутерів	Нечіткі або дискримінаційні критерії відбору
Якщо підприємство переважно користується рекомендаціями від своїх працівників, це може призвести до формування «закритих кіл», де пріоритет мають люди зі схожим бекграундом. У результаті талановиті претенденти поза цим колом лишаються непоміченими	Коли особисті або культурні забобони впливають на процес відбору, зменшується шанс знайти дійсно кваліфікованого працівника. Також це сприяє дискримінації осіб, які не відповідають «традиційним» уявленням про ідеального кандидата	Відсутність прозорої системи оцінювання резюме, співбесід чи тестів може призвести до того, що деякі претенденти навіть не дізнаються про можливість оскаржити необ'єктивні рішення. Це поглиблює соціальну нерівність і підвищує ризик конфліктів

Джерело: складено авторами



Загострення проблеми соціальної нерівності стимулює появу нових методів найму, орієнтованих на забезпечення рівного доступу до вакансій і можливостей кар'єрного зростання [13-14]. Ідеться не лише про підвищення ефективності відбору, а й про дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, які стають критично важливим елементом репутації підприємства. Така відповідальність передбачає турботу про добробут працівників, розвиток їхніх компетенцій, формування командного духу та уникнення дискримінаційних бар'єрів. Запровадження рівних можливостей засвідчує не тільки етичну позицію, а й прагнення до довгострокової конкурентоспроможності. Нові методи найму можуть передбачати використання платформ для анонімізованого відбору резюме, проведення незалежних оцінювальних центрів і запровадження менторських програм для потенційно вразливих груп кандидатів. Це дозволяє виявляти справжній потенціал людей і дає змогу зменшити вплив стереотипів (рис.1).

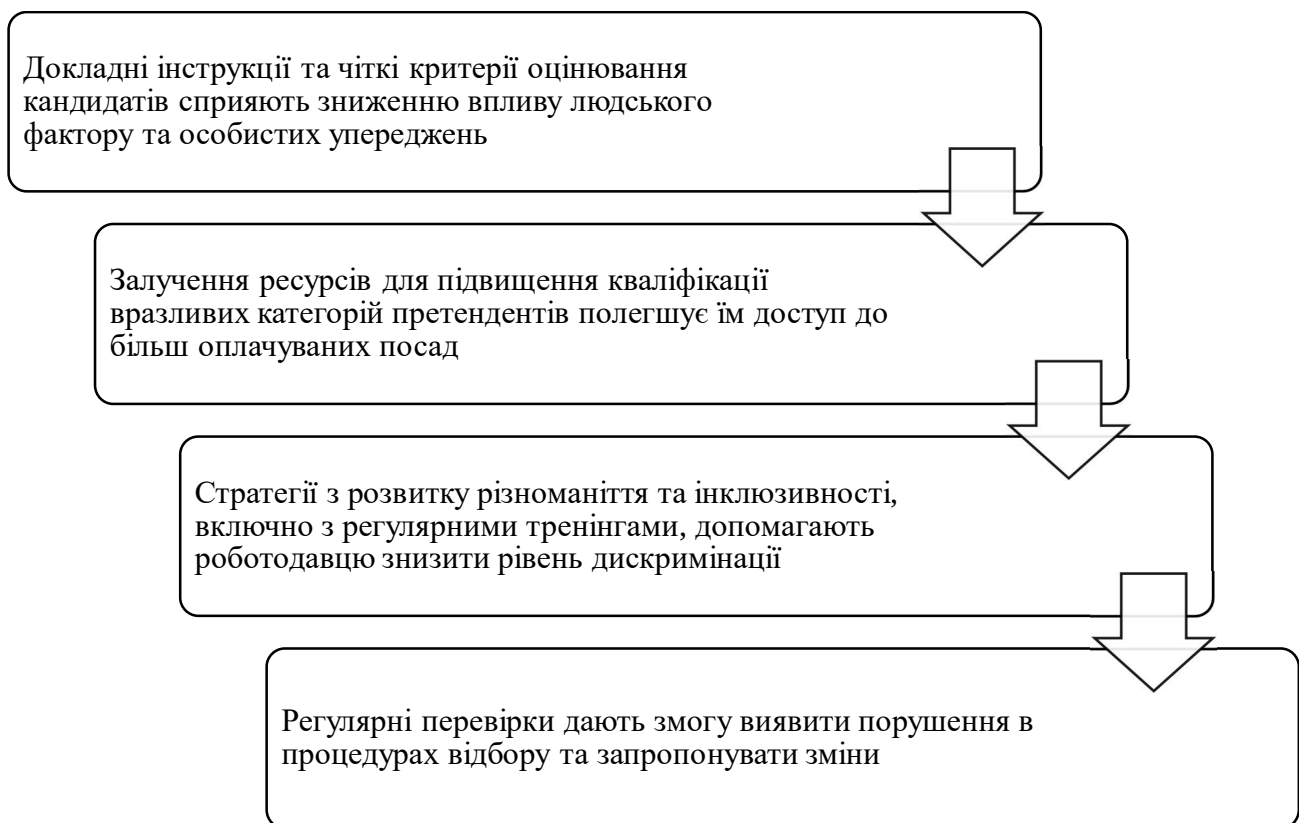


Рис.1. Напрямки подолання соціальної нерівності при наймі персоналу

Джерело: складено авторами



Ігнорування соціальної нерівності під час найму персоналу тягне за собою низку негативних наслідків. По-перше, це втрата перспективних кадрів, які мали недостатні умови для здобуття належної освіти чи професійних навичок [15]. По-друге, висока плинність персоналу: якщо працівники відчують, що розвиток у колективі залежить від упереджень, вони шукатимуть середовище, де їхні здібності справедливо оцінюватимуться. По-третє, дискримінація призводить до конфліктів і знижує корпоративну довіру, що в довгостроковій перспективі руйнує внутрішню згуртованість. Аналітичний підхід до цих питань дає змогу вчасно виявляти ризики й мінімізувати їх, зберігаючи потенціал працівників. Практика свідчить, що підприємства, які впроваджують прозорі критерії оцінювання кандидатів та зрозумілі процедури просування, демонструють краще утримання персоналу і більш високу залученість у досягнення спільних цілей. Практики найму, що ігнорують соціальну нерівність, створюють проблеми не лише на рівні окремого підприємства, а й на макрорівнях. Якщо певні верстви населення залишаються поза увагою роботодавців, це посилює соціальне розшарування та може призводити до зростання безробіття серед уразливих груп. Останнє викликає додаткові витрати для держави (підвищене навантаження на соціальні програми) та знижує загальну купівельну спроможність населення. Рівний доступ до зайнятості позитивно впливає на соціальну стабільність та розкриває різноманітний потенціал працівників. Крім того, залучення ширшого кола кандидатів підвищує інноваційність і допомагає сформувати кадровий склад, що краще відповідає викликам постійно змінюваного ринку. Це, своєю чергою, підсилює розвиток людського капіталу, адже люди відчують стимул інвестувати у власну освіту і професійне зростання.

Комплексний аналіз впливу соціальної нерівності на найм персоналу охоплює правові, культурні та економічні складові. У багатьох країнах діє законодавство, спрямоване на недопущення дискримінації, проте глибинні культурні стереотипи можуть мати сильніший вплив на реальні практики відбору. Високий розрив у доходах здатен зумовити, що люди обирають професії



з коротшим терміном навчання, втрачаючи нагоду для тривалого інвестування у власний розвиток. Подолання таких бар'єрів потребує злагодженої взаємодії бізнес-суб'єктів, державних установ і громадських ініціатив, спрямованої на підвищення доступності освіти та зниження дискримінаційних ризиків. Зокрема, можуть діяти різноманітні програми стажування, менторства та гранти, які допомагають потенційно слабшим верствам населення вийти на якісно новий професійний рівень. Правові норми стимулюють роботодавців упроваджувати прозорі процедури найму, а культурні зміни вимагають тривалішої інформаційної роботи із суспільством.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що Учасники ринку нині все активніше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємства та його підходи до формування колективу. Наявність дискримінаційних практик негативно позначається на іміджі, підриваючи довіру потенційних клієнтів, інвесторів і ділових партнерів. Прозорі методи найму, що забезпечують рівні шанси для претендентів, підвищують мотивацію працівників і сприяють зміцненню репутації. Коли підприємство формує внутрішні кодекси етики та процедури без упереджень, воно має перевагу у привабленні талановитих кандидатів з різним досвідом. Культура відкритості й інклюзивності зумовлює вищий рівень креативності та співпраці всередині колективу. Зрештою, справедлива система відбору знижує соціальну напругу й пропонує передумови для зростання, навіть у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С. 177–187.
2. Самолук Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 500–508
3. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та



передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

4. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2021. С. 184–205.
5. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712– 715
6. Піхняк Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. Business economics. 2023. No 142. С. 23–27.
7. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32–36
8. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2013. No 8. С. 67–71.
9. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. No 1–2 (278–279). С. 53–58.
10. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. No 3. С. 430–436.
11. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
12. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник, 2019. Том 57. No 2. С. 80–89.



13. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
14. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості використання штучного інтелекту в діяльності підприємств. Сталій розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 332–335.
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)