

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему  
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ  
НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Виконала: студентка 2 курсу,  
групи ЕМЗ-23  
Спеціальності 051 «Економіка»  
Освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом та економіка  
праці»

\_\_\_\_\_Юлія ПЕТРУХІНА

Науковий керівник роботи:  
д.держ.упр., професор  
\_\_\_\_\_Наталія СТАТІВКА

Рецензент:  
д.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного  
управління, туризму та готельно-  
ресторанної справи таврійського  
національного університету  
імені В.І. Вернадського

\_\_\_\_\_Тетяна БЄЛЬСЬКА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	6
1.1. Інклюзивність і безбар'єрність у контексті інклюзивної економіки: теоретичний аналіз.....	6
1.2. Безбар'єрність як основа створення інклюзивного середовища.....	13
1.3. Вплив інклюзивного управління на ефективність організації робочого місця.....	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА РОБОЧИХ МІСЦЯХ.....	30
2.1. Аналіз державної підтримки безбар'єрності на ринку праці	30
2.2. Проблеми організації інклюзивного середовища на робочому місці.....	41
2.3. Крайні практики впровадження принципів інклюзивності в систему управління персоналом.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА РОБОЧИХ МІСЦЯХ.....	65
3.1. Роль HR-менеджменту в інтеграції інклюзивних практик у робоче середовище.....	65
3.2. Формування інклюзивного робочого місця в організації.....	73
3.3. Охорона праці осіб з інвалідністю на виробництві.....	84
ВИСНОВКИ.....	88
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	94



## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному світі інклюзивність на робочому місці стає не лише важливим соціальним аспектом, але й ключовою умовою розвитку організацій. Впровадження стратегій підвищення інклюзивності сприяє створенню рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхніх фізичних можливостей, соціального статусу чи інших індивідуальних особливостей. Це дозволяє підвищити продуктивність, залученість персоналу та конкурентоспроможність організації на ринку праці.

В умовах сучасних економічних та соціальних змін, зокрема зростання кількості людей з інвалідністю внаслідок війни в Україні, забезпечення безбар'єрного середовища набуває критичного значення. Дослідження цієї тематики необхідне для розробки ефективних підходів, які допоможуть інтегрувати принципи інклюзивності у корпоративну культуру підприємств, що сприятиме соціальній згуртованості та економічному зростанню.

Сучасна інклюзивна економіка в Україні має низку бар'єрів, які гальмують впровадження принципів рівності та доступності. Серед них – недостатній рівень розвитку нормативно-правової бази, обмеженість фінансових ресурсів для адаптації робочих місць, низький рівень обізнаності роботодавців про переваги інклюзивного управління та відсутність системної державної підтримки для працевлаштування людей з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій населення. Подолання цих викликів є необхідною передумовою для створення справді інклюзивного ринку праці в Україні.

З другої половини ХХ століття вчені та політики активно підкреслюють значення інклюзивного розвитку як ключового чинника для забезпечення сталого економічного зростання. Дослідження у цій сфері проводили такі науковці: Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон, З. Бедос,

Саскія Голандер, Ройан Боллінг, Дж. Подеста, Ерік Рейнерт, Майкл Спенс, Джойета Гупта, Мір'ям А. Ф. Рос-Тонен та інші.

Українське інституційне та економічне середовище також сприяло активізації наукового дискурсу щодо інклюзивного розвитку. У цьому контексті значний внесок зробили українські дослідники, серед яких І. Бобух, С. Щегель, Л. Ємельяненко, К. Дзензелюк, Т.Затонацька, О. Зубчик, І. Котова, Т. Павлова, І. Малий, О. Прогнімак, Е.Прушківська, М. Дерев'ягін, Л.Федулова та інші. Однак, питання створення інклюзивного середовища на робочому місці та визначення ролі HR-менеджменту у впровадженні інклюзивних підходів в управлінні в організації залишається актуальним і недостатньо дослідженим.

*Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо стратегій підвищення інклюзивності на робочому місці, які сприятимуть формуванню рівних умов для професійної реалізації всіх працівників, незалежно від їхніх особливостей.*

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення інклюзивності та безбар'єрності як складових інклюзивної економіки та розглянути принципи інклюзивності;
- проаналізувати базові компоненти безбар'єрності, які необхідні для формування інклюзивного середовища;
- обґрунтувати роль інклюзивного управління у формуванні робочих місць;
- проаналізувати державні програми, які спрямовані на підтримку безбар'єрності та працевлаштування вразливих груп населення.
- дослідити проблеми формування інклюзивного середовища на робочих місцях;
- дослідити міжнародні та національні практики впровадження принципів інклюзивності в системі управління персоналом та виявити ключові фактори їх успішності;

– розробити рекомендації для HR-менеджерів щодо впровадження інклюзивного управління в діяльність організації;

– обґрунтувати практичні підходи до адаптації робочого середовища для забезпечення доступності та комфортності для всіх категорій працівників.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та впровадження інклюзивних практик на робочих місцях.

*Предметом дослідження* є напрямки підвищення інклюзивності на робочому місці, які впливають на ефективність управління персоналом та організаційну культуру.

*Методи дослідження.* Теоретичний аналіз для узагальнення літературних джерел щодо концепцій інклюзивності. Порівняльний метод для аналізу успішних кейсів впровадження інклюзивних практик у різних компаніях. Соціологічні методи (анкетування, опитування) для дослідження сприйняття інклюзивних стратегій працівниками. SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін інклюзивного управління в організаціях.

*Інформаційною базою дослідження* стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з управління інклюзивністю, нормативно-правові акти України, зокрема законодавство про соціальну захищеність осіб з інвалідністю, міжнародні стандарти, статистичні дані, а також результати соціологічних досліджень.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у можливості їх застосування для розробки корпоративних програм інклюзивності, адаптації робочих місць та вдосконалення управлінських практик з метою залучення та підтримки персоналу незалежно від їх індивідуальних особливостей.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 1.1. Інклюзивність та безбар'єрність: теоретичний аналіз і значення в інклюзивній економіці

Історично право та економіка розвивалися паралельно, прагнучи вирішити питання соціальної справедливості. Оскільки люди відрізняються за різними характеристиками (стать, вік, фізичні та розумові здібності, умови життя), досягнення справедливості спочатку обмежувалося однаковим підходом до різних людей. Це був перший етап суспільної справедливості, на який спроможна була неефективна економіка. З розвитком суспільства та економіки став можливим більш високий рівень – диференційований підхід до індивідів із урахуванням їхніх відмінностей.

Водночас, глобалізація як явище охоплює універсалізацію всіх аспектів суспільного життя, що призводить до нової стадії інтернаціоналізації економіки, зникнення національних кордонів, розвитку глобальних ринків товарів, послуг, фінансів, праці та інформації [1, с. 18]. Це вимагає гармонізації правових систем, змін у державному устрої, формування нової суспільної моделі та переосмислення філософії людського буття. Україна, як частина цього процесу, інтегрується в глобальний контекст, обираючи європейський напрям розвитку, що передбачає дотримання європейських цінностей та схожих соціальних пріоритетів, зокрема тих, що стосуються рівності, інклюзії та соціальної справедливості.

Термін «інклюзія» є відносно новим для української науки і почав активно використовуватися лише у 2000-х роках, хоча в Європі він з'явився ще наприкінці ХХ століття. Термін «інклюзія» *означає залучення всіх громадян до активного соціального життя, зокрема інтеграцію людей з*

*обмеженими можливостями* [31]. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), близько 1 мільярда людей, або 15% населення світу, живуть із різними формами інвалідності. Станом на 1 січня 2023 року в Україні кількість осіб з інвалідністю перевищувала 2,7 мільйона, що складало близько 6,6% від загальної чисельності населення [7]. Водночас слід зазначити, що через військові дії загальна чисельність населення України суттєво скоротилася – з 42 мільйонів у 2022 році до 35,8 мільйона у 2024 році. Це свідчить про значні демографічні зміни, які впливають на соціальну структуру країни [4].

Україна, ратифікувавши 16 грудня 2009 року Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю [19], взяла на себе зобов'язання забезпечувати та заохочувати реалізацію всіх прав людини для осіб з інвалідністю без дискримінації. Конвенція гарантує такі права, як працевлаштування, участь у політичному та суспільному житті, доступ до культурних заходів, дозвілля, відпочинку та занять спортом.

Попри це, особи з фізичними, ментальними чи сенсорними порушеннями часто залишаються виключеними з суспільного життя. Основними причинами такого стану є нормативно-правові прогалини, упередження щодо людей з обмеженими можливостями, відсутність розуміння їхніх потреб, а також обмеженість у доступі до послуг і механізмів залучення до суспільних процесів.

Важливим кроком у впровадженні інклюзії в Україні стало ухвалення закону «Про освіту» 5 вересня 2017 року, який закріпив поняття «інклюзивне навчання» та «інклюзивне освітнє середовище» [38]. Це свідчить про усвідомлення суспільством необхідності забезпечення прав для всіх людей. Однак, часто інклюзія та інклюзивна освіта сприймаються як синоніми, обмежуючись лише створенням умов для навчання дітей із порушеннями психофізичного розвитку разом із іншими учнями. Проте інклюзія – це значно ширше поняття. Вона охоплює всі сфери суспільного життя, такі як зайнятість, державне управління, економічна діяльність тощо. Її суть полягає

у залученні всіх членів суспільства, зокрема тих, хто належить до соціально вразливих груп, включаючи людей з інвалідністю, представників ЛГБТ-спільноти, ВІЛ-інфікованих, жінок із малими дітьми, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб тощо. Водночас інклюзія не обмежується лише цими групами, адже вона стосується всіх членів суспільства без винятку.

Такий широкий підхід до інклюзії дозволяє перенести її принципи на різні сфери суспільного життя, зокрема на економічну діяльність.

Інклюзивна економіка є сучасною економічною концепцією, яка стала важливою складовою глобальної економічної дискусії в останні десятиліття. Її основою є створення суспільства, де кожна людина, незалежно від особистих характеристик чи обставин, має рівний доступ до економічних можливостей і ресурсів, необхідних для розвитку та самореалізації [55].

Загалом інклюзивна економіка розглядається як система, спрямована на забезпечення добробуту всіх громадян, дозволяючи їм брати активну участь у соціальному та економічному житті. Державна політика в цьому контексті має на меті розбудову економіки, яка враховує інтереси всіх верств населення, з акцентом на інновації та справедливий розподіл можливостей.

Суть інклюзивної економіки полягає у створенні умов для залучення всіх верств суспільства, зокрема тих, які зазвичай залишалися поза межами економічної активності. Концепція визнає різноманітність як важливу рису суспільства та прагне забезпечити рівноправну участь усіх громадян у економічному житті. Це вимагає від держави формування політики, спрямованої на доступність освіти, працевлаштування та інших важливих ресурсів [23].

Фахівці виділяють кілька ключових характеристик інклюзивної економіки:

– *Залученість*: Усі громадяни мають рівний доступ до економічної діяльності та можуть впливати на її розвиток, що передбачає прозорість правил і використання інновацій.

– *Рівноправність*: Забезпечення соціальної мобільності та доступу до

суспільних благ для всіх верств населення.

– *Комплексний розвиток*: Підтримка економічного зростання, яке охоплює як матеріальний, так і соціальний аспекти.

– *Підвищення стійкості*, що дозволяє учасникам економічних процесів прогнозувати результати своїх дій, а також сприяє зміцненню системи перед обличчям потенційних криз.

– *Сприяє стабільності економіки*, враховуючи потреби як сучасного, так і майбутніх поколінь [55].

Таким чином, інклюзивна економіка зосереджена на створенні умов, які дозволяють різним групам населення, включаючи осіб з інвалідністю, молодь, людей похилого віку, мігрантів і жінок, брати активну участь у економічній діяльності та реалізовувати свій потенціал.

Цей підхід відображає нову концепцію соціально-економічного розвитку, яка отримала міжнародне визнання і набуває популярності у розвинених країнах.

Основою інклюзивної економіки є три ключові принципи, які визначають її ефективність:

1. *Рівність можливостей та відсутність дискримінації*. Це передбачає створення рівних умов для особистого розвитку, доступ до ресурсів та попередження будь-якої форми дискримінації (гендерної, расової, соціальної чи економічної). До цього відносяться такі аспекти, як соціальна, екологічна та фінансова інклюзія, доступ до якісної освіти та інфраструктури.

2. *Підвищення рівня зайнятості та активна участь у продуктивній діяльності всіх верств населення*. Це включає розвиток інклюзивних ринків праці, підтримку соціального партнерства та сприяння чесній конкуренції.

3. *Справедливий розподіл благ*, отриманих у результаті соціально-економічного розвитку, є ключовим принципом інклюзивної економіки. Це передбачає боротьбу з корупцією, створення інклюзивних інституцій та активну участь населення у процесах розподілу фінансових ресурсів. Такі механізми, як бюджети участі та розвиток громадсько-політичної активності,

сприяють забезпеченню прозорості та залученості громадян [23].

Ці принципи сприяють створенню стійкого та прогресивного суспільства. За визначенням експертів Фонду Рокфеллера, інклюзивна економіка забезпечує рівні можливості для всіх громадян, особливо для тих, хто стикається з бар'єрами в покращенні свого добробуту.

Інклюзивна економіка характеризується структурою, яка складається з кількох основних елементів, орієнтованих на досягнення добробуту та рівності можливостей для всіх громадян, а саме:

- можливості виробництва благ, який відображає наявність і використання ресурсів для виробництва, ефективність економічних процесів та продуктивність. Головною метою є забезпечення доступного й ефективного виробництва, яке відповідає потребам усіх верств населення;

- соціальні можливості для розвитку, даний елемент включає соціальні норми, цінності, довіру, інституції, мережі та людський капітал. Його мета – створення сприятливих умов для особистісного розвитку, освіти та самореалізації кожного громадянина;

- забезпечення добробуту громадян: цей компонент охоплює широкий спектр аспектів, таких як доступ до економічних благ, підтримка соціальних зв'язків, сімейного життя, охорона здоров'я, зайнятість, безпека, свобода і можливості для розвитку. Він наголошує на необхідності рівного доступу до соціальних ресурсів для забезпечення якісного життя кожного члена суспільства [31].

Вище означені елементи інклюзивної економіки тісно взаємопов'язані один з одним. Ефективне виробництво сприяє економічному зростанню, яке, у свою чергу, створює умови для соціального розвитку. Розвиток соціальних можливостей забезпечує добробут громадян і стимулює їхню активну участь в економічній діяльності.

Отже, інклюзивна економіка є підходом, спрямованим на створення рівних можливостей і залучення різних соціальних груп до економічних процесів. Її мета – формування суспільства, де кожен громадянин має шанс

досягти успіху і благополуччя без соціальної ізоляції чи дискримінації. Це вимагає вдосконалення економічних політик і механізмів, спрямованих на підтримку інклюзивного розвитку та підвищення добробуту населення [55].

Для врахування індивідуальних потреб кожної людини необхідна багатофункціональна система управління роботою, виробництвом, економікою, освітою, охороною здоров'я та повсякденним життям. Водночас традиційні бюрократичні механізми держави часто не здатні ефективно адаптуватися до таких викликів через складність врахування індивідуальних особливостей кожного. Тому інклюзивність, заснована на принципах ринкової економіки, лібералізму і демократії, стає пріоритетною тенденцією сучасного економічного підйому та формує основу «інклюзивної цивілізації».

В умовах інклюзивної економіки кожна людина повинна мати можливість брати участь у трудовій діяльності відповідно до своїх індивідуальних здібностей. Роботодавці відіграють ключову роль у цьому процесі, оцінюючи потенціал працівників і максимально використовуючи їхні можливості. Для досягнення високих результатів необхідно приділяти увагу професійному розвитку персоналу та забезпеченню здорових і безпечних умов праці.

Особливістю інклюзивної економіки є її стабільність, здатність до адаптації та гнучкий розподіл ресурсів і інвестицій. Ці характеристики роблять її ефективною моделлю, яка відповідає викликам сучасного суспільства та сприяє сталому економічному зростанню.

Багато вчених економістів [30; 31; 55] наголошують, що становлення інклюзивних інститутів у суспільстві – це вельми перспективний напрямок розвитку економіки, який здатний привести до її зростання. Сьогодні одним із важливих факторів зростання рівня бідності, вважається – це безробіття, яке, в першу чергу, загрожує соціально вразливим верствам населення – жінкам, особам похилого віку, молоді, яка щойно закінчила навчальні заклади, тощо [13]. Тому важливим напрямком є – створення інклюзії у сфері працевлаштування, тобто максимального сприяння залученню осіб до роботи.

З урахуванням цих тенденцій науковці говорять про створення інклюзивного бізнесу. Інклюзивний бізнес – це підприємницька діяльність, яка підвищує і підтримує рівень доступності необхідних товарів і послуг, шляхів отримання заробітку для бідних і соціально незахищених верств населення, а також сприяє розширенню власних економічних можливостей [8, с. 86].

Розвиток інклюзивного бізнесу буде позитивно впливати на всі соціально-економічні процеси, сприяючи зменшенню рівня бідності, створенню нових робочих місць, підвищенню доступності базових товарів і послуг для вразливих груп населення, а також стимулюючи економічне зростання через інновації та соціальну інтеграцію [16]. Такий підхід дозволить формувати гармонійне суспільство, в якому враховуються потреби кожного, забезпечуючи сталий розвиток і підвищуючи загальну якість життя.

Інклюзивний бізнес, через свою роль, спроможний впливати на соціальні зміни, зміцнювати свою репутацію та розширювати ринки, забезпечуючи стабільність та розвиток як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

Наші дослідження доводять, що поняття «інклюзивність» є широким поняттям, яке спрямоване на створення рівних можливостей для всіх членів суспільства незалежно від особливостей чи статусу. Інклюзивність охоплює економічні, соціальні, освітні та інші аспекти інтеграції.

Водночас реалізація інклюзивного суспільства неможлива без забезпечення *безбар'єрності*, яка є практичним інструментом для усунення фізичних, інформаційних та соціальних перешкод. Безбар'єрність створює умови доступності, що дозволяє людям з інвалідністю, літнім особам, внутрішньо переміщеним особам та іншим вразливим групам повноцінно брати участь у суспільному житті [55]. Таким чином, безбар'єрність виступає фундаментом для досягнення інклюзії.

Таблиця 1.1. – Відмінності між поняттями «безбар'єрність» та «інклюзивність» [39]

<i>Критерій</i>	<i>Безбар'єрність</i>	<i>Інклюзивність</i>
Суть поняття	Усунення перешкод, що ускладнюють доступ до об'єктів, послуг, інформації тощо.	Створення умов для рівної участі всіх членів суспільства в усіх сферах життя.
Орієнтація	Адаптація середовища для усунення бар'єрів.	Побудова інтегративного суспільства, що враховує різноманітність.
Сфера застосування	Інфраструктура, архітектура, технології, інформація.	Освіта, зайнятість, культура, політика, управління, соціальні практики.
Цільова аудиторія	Люди, які стикаються з обмеженнями через фізичні чи соціальні бар'єри.	Усі члени суспільства, включаючи соціально вразливі групи.
Стратегічна мета	Забезпечення доступу для людей із певними потребами.	Гарантія рівноправної участі та відчуття належності кожного.
Практичний підхід	Фокус на адаптації фізичного та інформаційного середовища (пандуси, ліфти тощо).	Поєднання адаптації середовища з трансформацією соціальних практик і цінностей.

Таким чином, безбар'єрність – це перший крок на шляху до інклюзивності, що забезпечує фізичний доступ і зручність для певних груп населення; інклюзивність – це наступний рівень, який гарантує рівноправність, активну участь і гармонійне включення всіх у суспільне життя. Тому подальші дослідження будуть стосуватися дослідження безбар'єрного середовища що впливає на розвиток інклюзивності у суспільстві.

## **1.2. Роль безбар'єрності у впровадженні інклюзивного середовища**

Дослідження нашої теми магістерської роботи, обумовлена необхідністю забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства.

Безбар'єрність є ключовою умовою для створення комфортного, доступного середовища, яке сприяє залученню людей з обмеженими можливостями, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп. У сучасному світі інтеграція принципів доступності є невід'ємною частиною реалізації інклюзії, яка впливає на соціальну згуртованість і економічний розвиток. Розробка інфраструктурних рішень, адаптація робочих місць та дотримання інклюзивних стандартів дозволяють підвищити рівень участі людей у суспільному та професійному житті, знижуючи дискримінацію і нерівність.

Згідно з Конституцією України, найвищою соціальною цінністю визнаються людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність та безпека [20]. Усі громадяни, незалежно від зовнішніх чи внутрішніх чинників, що впливають на спосіб їхнього життя, мають рівні права. Це підтверджується статтею 1 Загальної декларації прав людини, яка стверджує: «Усі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах» [31].

Одним із ключових напрямів формування сталого суспільства є впровадження принципів гендерної рівності [28]. Проте, навіть сьогодні значна частина громадян України стикається з численними перешкодами у реалізації своїх прав, доступі до публічних послуг та участі в культурному, політичному і суспільному житті.

Відповідно до Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, безбар'єрність визначається як комплексний підхід до розробки та реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення безперешкодного доступу різних груп населення до усіх сфер життєдіяльності [17]. Основним завданням держави є створення умов, за яких кожен громадянин зможе реалізовувати свої права та можливості без обмежень, дотримуючись чинного законодавства.

Безбар'єрний простір в Україні має охоплювати такі напрями, як суспільна, інформаційна, економічна, фізична, освітня безбар'єрність, а також цифрова доступність, що набуває особливого значення в умовах

швидкої діджиталізації.

Реалізація цих принципів передбачена в Плані заходів на 2023–2024 роки, який включає близько п'ятисот ініціатив, спрямованих на створення умов для рівного доступу всіх громадян до різних сфер життєдіяльності [25]. Важливим кроком у досягненні цієї мети стало створення Ради безбар'єрності, головною метою якої є координація роботи з формування безбар'єрного простору в Україні [26].

На засіданні Ради безбар'єрності у лютому 2023 року Перша леді України Олена Зеленська підкреслила, що в умовах повномасштабної війни та в період післявоєнної відбудови питання безбар'єрності не може бути лише формальністю. Пріоритетом усіх міністерств і відомств, які реалізують заходи цієї програми, має стати забезпечення доступності будівель, освіти, медицини, роботи, інформації та можливості для кожного громадянина вести повноцінне життя [27].

Безбар'єрність як нова суспільна норма передбачає філософію життя без обмежень. Вона охоплює:

*Фізичну безбар'єрність*: усі об'єкти інфраструктури повинні бути доступними для кожної людини, незалежно від її фізичних можливостей.

*Цифрову безбар'єрність*: забезпечення доступу до повної та актуальної інформації, а також інтернету для кожного члена суспільства.

*Інформаційну безбар'єрність*: доступність інформації для людей із порушеннями зору чи слуху нарівні зі здоровим населенням.

*Економічну безбар'єрність*: рівні можливості для працевлаштування, реалізації професійних здібностей як найманих працівників чи самозайнятих осіб.

*Суспільну безбар'єрність*: однаковий доступ до культурного, політичного та суспільного життя.

*Освітню безбар'єрність*: можливість здобувати освіту незалежно від місця проживання, стану здоров'я чи фінансового становища [28; 29].

Усе це формує основу для суспільства, де рівні можливості та

доступність стають нормою, а не виключенням, що сприяє інтеграції всіх громадян у суспільно-економічне життя країни.

У «Довіднику безбар'єрності» [9] визначено загальні компоненти концепції безбар'єрності. Серед них:

– *Порушення*: визначення станів, пов'язаних із функціонуванням серцево-судинної, травної, дихальної, імунної систем та інших, які не є недоліками людини і не повинні призводити до знецінення її можливостей.

– *Рівність*: забезпечення однакових прав незалежно від статі, раси чи інших об'єктивних та суб'єктивних чинників.

– *Інклюзивне планування*: розробка заходів і діяльності так, щоб вони були доступні для всіх, незалежно від наявності чи відсутності порушень.

– *Гендерна рівність*: гарантування рівних прав, можливостей та відповідальності для чоловіків і жінок.

– *Доступність*: усунення фізичних бар'єрів і створення комфортного середовища для кожної людини.

– *Інклюзія*: забезпечення участі всіх людей у суспільному житті та інтеграція їх у різні сфери діяльності за їхньою згодою.

– *Соціальне відторгнення*: визначення і подолання ситуацій, коли окремі групи не можуть брати участь у житті суспільства, через дискримінацію чи відсутність доступу до ресурсів і освіти.

– *Прийняття*: розуміння і повага до різноманітності людей, визнаючи, що кожен має право на гідне ставлення.

– *Залучення*: ухвалення рішень із врахуванням потреб певних груп, щоб вони відчували свою інтегрованість у суспільство.

Ці компоненти спрямовані на формування інклюзивного середовища, яке визнає та враховує потреби всіх людей.

Основні компоненти у формування безбар'єрного середовища представлено на рисунку 1.1.

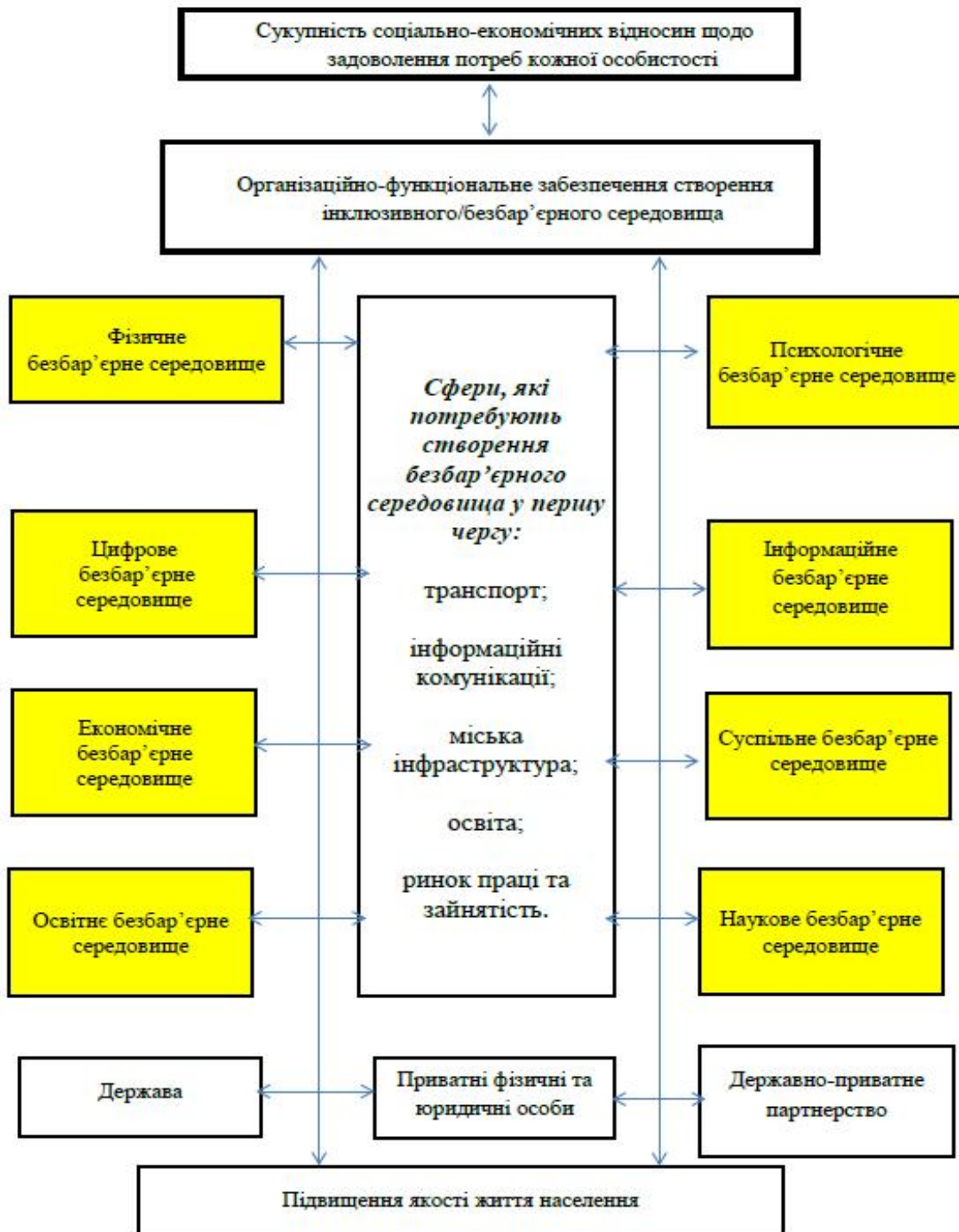


Рисунок 1.1. – Компоненти формування безбар'єрного середовища [4]

Безбар'єрність є важливим компонентом сталого розвитку як окремих країн, так і планети загалом. Сталий розвиток часто оцінюється за допомогою інтегрального показника – Індексу людського розвитку, який визначає якість життя населення. Цей показник враховує такі аспекти, як тривалість життя, рівень освіти, доступ до медицини та інші критерії.

У 2022 році Україна посіла 100-те місце серед 193 країн у рейтингу за Індексом людського розвитку (ІЛР), опублікованому Програмою розвитку ООН (UNDP) [59]. Сусідні країни, такі як Польща та Чехія, мають значно вищі місця, що підкреслює різницю в умовах життя та розвитку (наприклад, Польща: 35-те місце (ІЛР = 0.865), Словаччина: 38-ме місце (ІЛР = 0.860), Молдова: 80-те місце (ІЛР = 0.767)). Лідерами цього рейтингу є – Норвегія (1-ше місце): ІЛР = 0.961, Ірландія (2-ге місце): ІЛР = 0.959, Швейцарія (3-тє місце): ІЛР = 0.955. Основними проблемами зниження рейтингу України стали: 1) війна, яка вплинула на економіку, на тривалість життя (через безпосередній вплив війни (смерті, поранення)) та доступ до послуг; 2) високий рівень економічної нерівності та корупції; 3) руйнування інфраструктури та міграція населення. Значення індексу ІЛР України представлено на рисунку 1.2.

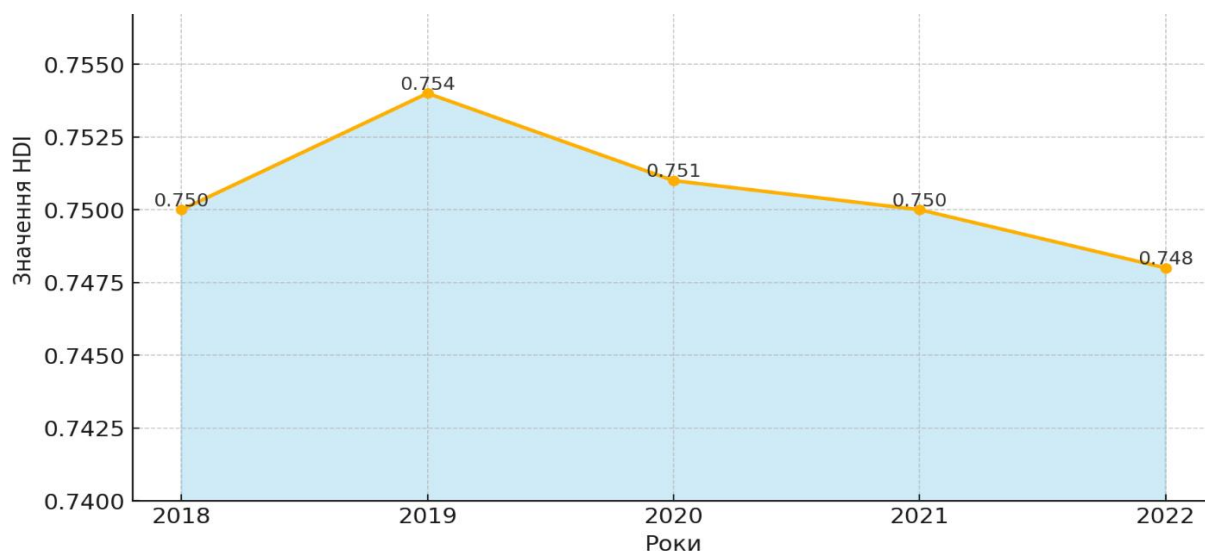


Рисунок 1.2. – Індекс людського розвитку, Україна [42]

Водночас, попри зазначені складнощі, інші компоненти, такі як освіта, демонструють певну стабільність завдяки міжнародній підтримці та адаптації системи. Однак загальний рівень життя населення значно знизився, що відображається в ІЛР. Для покращення показників критично важливими є відновлення інфраструктури, медичних послуг і економіки.

Загальні рейтинги України, які відображають елементи безбарерного середовища представлено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Рейтинги та індекси України у 2023 році [42]

Індекс	Рік	Бал/оцінка	Фактори впливу	Країни з найкращими показниками
Індекс економічної свободи (Heritage Foundation та The Wall Street Journal)	Не оцінювали (2023)	Не оцінювали через війну	Не проводилося оцінювання у зв'язку з війною	Сінгапур, Швейцарія, Нова Зеландія (високий рівень економічної свободи)
Індекс демократії (The Economist)	2023	87-е місце у 2023 році, категорія 'гібридний режим'	Основна перешкода – корупція	Норвегія, Ісландія, Швеція (демократичні стандарти)
Індекс сприйняття корупції (Transparency International)	2023	116-е місце серед 180 країн	Війна ускладнила реформування та боротьбу з корупцією, що ставить під загрозу ефективне відновлення країни.	Данія (90 балів), Фінляндія (87 балів), Нова Зеландія (83 бали)
Індекс процвітання (The Legatum Institute)	2023	74-е місце серед 167 країн	Найгірші показники у сфері безпеки (військові загрози) та інвестиційного середовища	Данія, Норвегія, Швейцарія (високий рівень процвітання)
Freedom in the World (Freedom House)	2023	50 балів зі 100, статус 'частково вільна'	Втрата статусу «вільної країни» Статус «ЧАСТКОВО ВІЛЬНА»	Швеція (100 балів), Норвегія (98 балів), Фінляндія (96 балів)
Індекс соціальної мобільності (Всесвітній економічний форум)	2021	46-е місце серед 82 країн у 2021 році	Слабкі сторони: низька інклюзивність інституцій, доступ до технологій, політична нестабільність	Данія, Норвегія, Фінляндія (лідери соціальної мобільності)
Індекс щастя World Happiness Index (ООН)	2023	92-е місце серед 137 країн у 2023 році	Основні чинники: низький ВВП, війна, висока корупція, обмежена соціальна підтримка	Фінляндія (1-е місце), Данія (2-е місце), Ісландія (3-є місце)

Таким чином, результати таблиці 1.2 доводять, що повномасштабне вторгнення росії значно погіршило всі інтегральні показники розвитку України. Зусилля з реконструкції та відновлення інфраструктури

залишаються під загрозою через корупцію та відсутність політичної стабільності. Війна негативно позначилася на економічній свободі, соціальній мобільності та рівні життя населення.

Україні необхідно зосередитися на боротьбі з корупцією, забезпеченні інклюзивності інституцій та відновленні ключових соціально-економічних сфер для подальшого сталого розвитку.

Як показує проведений аналіз, Україна поки не займає провідних позицій у світових рейтингах, що зумовлено об'єктивними факторами. Серед них – уповільнення розвитку галузей через пандемію COVID-19 у 2020–2022 роках, а також наслідки повномасштабного вторгнення росії, яке триває з 2014 року. У контексті європейської інтеграції повоєнний розвиток України має бути швидким і ефективним.

Таким чином, ідея безбар'єрності сьогодні є фундаментом сучасного суспільства. У цьому контексті право на працю є одним із ключових аспектів, що визначає економічну і соціальну інтеграцію кожної людини. Від реалізації стратегії безбар'єрності до створення інклюзивного робочого місця – цей шлях вимагає комплексного підходу, який охоплює нормативно-правове регулювання, зміни корпоративної культури та впровадження інноваційних HR-практик. Відповідно, тема даної роботи набуває особливого значення для України, особливо в умовах війни, коли кількість людей, які потребують підтримки, значно зростає.

### **1.3. Вплив інклюзивного управління на ефективність організації робочого місця**

У сучасному суспільстві інклюзивне управління набуває стратегічного значення, оскільки орієнтоване на створення умов, які забезпечують рівноправну участь усіх членів організації незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. В умовах глобалізації, що стимулює різноманітність на робочих місцях, саме інклюзивні практики стають

ключовим фактором успіху. Інклюзивне управління враховує потреби різних соціальних груп, зокрема людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок, представників етнічних чи культурних меншин.

Розкриття принципів інклюзивного управління передбачає вивчення та дослідження моделей, які є аналітичними інструментами, які допомагають зрозуміти, як саме реалізовувати інклюзію, враховуючи специфіку організаційної культури, психологічного клімату та соціальних відносин у команді.

1. *Модель соціальної ідентичності (Social Identity Theory)*. Її автори – Генрі Теджфел (Henri Tajfel) та Джон Тернер (John Turner), 1979 рік. Організації часто стикаються з проблемою групових бар'єрів, коли працівники поділяють себе на «своїх» і «чужих» на основі відмінностей (культура, стать, вік тощо). Соціальна ідентичність допомагає зрозуміти, як працівники сприймають себе у відношенні до інших у колективі. Ця теорія, зосереджена на формуванні інклюзивного робочого середовища, сприяє створенню спільної організаційної ідентичності, що об'єднує співробітників, незалежно від їхніх відмінностей. Впливає на умови для зниження дискримінації та стереотипів шляхом усвідомлення цінності різноманіття. Таким чином, дана модель пояснює групову динаміку та формування єдиної організаційної культури [12].

2. *Модель психологічної безпеки (Psychological Safety Model)*. В сучасних організаціях відкритість і інновації стають критичними факторами успіху. Психологічна безпека є основою для того, щоб працівники могли вільно висловлювати свої думки та пропонувати ідеї без страху перед осудом чи негативними наслідками. Застосування цієї теорії в практичній площині надає змогу працівникам з різним досвідом і поглядами вільно взаємодіяти та створює атмосферу довіри, яка є основою для співпраці між співробітниками з різноманітним досвідом [13].

Система управління персоналом має включати підготовку та проведення тренінгів для керівників, щоб навчити їх створювати відкриту та безпечну атмосферу для комунікації.

3. *Модель справедливості Адамса (Equity Theory)*. Справедливість у розподілі ресурсів, можливостей і винагороди є критичною для забезпечення рівності в організації. В умовах глобальної конкуренції організації повинні створювати умови, де кожен працівник відчуває справедливе ставлення. Основними засадами її є – 1) забезпечує рівність у доступі до можливостей розвитку, кар'єрного зростання та винагороди; 2) зменшує конфлікти та сприяє залученості співробітників [8].

Впровадження принципів даної теорії в практичну діяльність сприятиме впровадження прозорих систем оцінки та винагороди, які базуються на результатах, а не на особистих упередженнях.

4. *Теорія самовизначення (Self-Determination Theory)*. У сучасних організаціях працівники шукають не лише матеріальні винагороди, а й можливості реалізувати свої внутрішні потреби: автономію, компетентність і зв'язок. Теорія самовизначення допомагає зрозуміти, як задовольнити ці потреби. Основні напрямки її впровадження будуть спрямовані на забезпечення умови для професійного розвитку всіх співробітників та підтримку зв'язку між працівниками через створення команд і спільних проектів [27].

Тому роль управління персоналом зосереджена на створенні програм наставництва, підтримки розвитку лідерства та залучення працівників до прийняття рішень.

5. *Теорія оптимальної відмінності (англ. Optimal Distinctiveness Theory)*. Марилін Брюер (Marilyn Brewer), 1991 рік, пояснює, як люди балансують між потребою належати до групи та бажанням зберігати свою індивідуальність. У контексті інклюзивності на робочому місці ця теорія підкреслює важливість створення середовища, де співробітники можуть відчувати себе частиною

колективу, одночасно зберігаючи свою унікальність. Основні положення теорії:

1. Потреба в належності: Люди прагнуть бути частиною соціальних груп, що забезпечує їм підтримку та відчуття безпеки.

2. Потреба в унікальності: Одночасно існує бажання виділитися та бути визнаним за свої індивідуальні якості.

3. Оптимальний баланс: Індивіди шукають рівновагу між цими двома потребами, що сприяє позитивній самооцінці та задоволенню [31].

Таким чином, відбувається забезпечення оптимального балансу між почуттям належності та індивідуальності.

6. *Модель інклюзії*, запропонована *Кнаппертом* та співавторами, розглядає інклюзивність на робочому місці як багаторівневий процес, що включає індивідуальні, групові та організаційні аспекти. Ця модель підкреслює важливість взаємодії між різними рівнями для досягнення справжньої інклюзивності. До даної моделі включені наступні компоненти:

– *Індивідуальний рівень*: Зосереджується на особистих переконаннях, цінностях та поведінці працівників, які впливають на їхнє сприйняття інклюзивності та взаємодію з колегами.

– *Груповий рівень*: Охоплює динаміку взаємодії в командах, включаючи норми, ролі та відносини, що впливають на відчуття приналежності та прийняття різноманітності.

– *Організаційний рівень*: Включає політики, практики та культуру організації, які сприяють або перешкоджають інклюзивності.

Таким чином, модель Кнапперта, зосереджена на інтегрованому підході, який охоплює всі рівні: індивідуальний, груповий та організаційний. Ця модель підкреслює важливість взаємодії між рівнями та зовнішніми чинниками (соціальними, культурними, законодавчими).

Динамічний характер інклюзії розглядається як постійний процес, що вимагає адаптації політик і стратегій залежно від змін у середовищі та суспільстві.

Модель Кнапперта є цілісною концепцією, що дозволяє організаціям інтегрувати інклюзивність на всіх рівнях, сприяючи залученню працівників, підвищенню продуктивності та розвитку інновацій.

7. *Модель інклюзії Шора* (Shore et al., 2011) [26] пропонує багатовимірний підхід до розуміння інклюзивності на робочому місці, зосереджуючись на двох ключових аспектах: відчутті приналежності та унікальності працівника.

Основні компоненти моделі: 1) *приналежність* (Belongingness) – Відображає ступінь, до якого працівник відчуває себе частиною організації, включаючи прийняття та підтримку з боку колег та керівництва та 2) *унікальність* (Uniqueness) – означає, наскільки організація визнає та цінує індивідуальні відмінності працівника, такі як досвід, навички та перспективи.

Дана модель розділяє досвід працівників на чотири квадранти, базуючись на поєднанні рівнів приналежності та унікальності:

1. *Виключення (Exclusion):* низька приналежність та низька унікальність. *Працівник не відчуває себе частиною колективу, а його індивідуальні якості не визнаються.*

2. *Асиміляція (Assimilation):* висока приналежність, але низька унікальність. *Працівник відчуває себе частиною організації, але змушений приховувати або пригнічувати свої унікальні риси, щоб відповідати загальноприйнятим нормам.*

3. *Диференціація (Differentiation):* Низька приналежність, але висока унікальність. *Індивідуальні відмінності працівника визнаються, але він не відчуває себе повністю інтегрованим у колектив.*

4. *Інклюзія (Inclusion):* Висока приналежність та висока унікальність. *Працівник відчуває себе частиною організації, а його індивідуальні якості цінуються та використовуються на благо колективу.*

Розглянуті моделі інклюзивності, такі як моделі соціальної ідентичності, психологічної безпеки, справедливості Адамса, теорія оптимальної відмінності та модель Кнапперта, можуть покращити аспекти

інклюзивного управління, зокрема потребу в належності, рівність доступу до ресурсів, унікальність працівників та гармонійний баланс між індивідуальністю й інтеграцією в команду.

Водночас ці теоретичні підходи складають основу для формування практичних принципів інклюзивного управління. -

До основних принципів інклюзивного управління слід віднести наступні:

*Рівність* – кожна людина має право брати участь у прийнятті рішень, незалежно від її статі, віку, етнічного походження, фізичних можливостей чи соціального статусу.

*Прозорість* – забезпечення відкритості процесів управління для всіх учасників.

*Повага до різноманітності* – визнання і врахування потреб та поглядів різних груп.

*Співпраця* – створення середовища для діалогу і колективної роботи.

*Справедливість* – рівномірний розподіл ресурсів і можливостей.

Ці принципи дозволяють структурувати підходи до інтеграції різних груп працівників у колективі, враховуючи їхні унікальні потреби та особливості.

*Таким чином, в роботі поняття «інклюзивне управління» розглядатиметься як управління, яке передбачає залучення до процесів прийняття рішень усіх зацікавлених сторін, незалежно від їхніх соціальних, культурних, економічних чи інших відмінностей [55].*

Інклюзивне управління є ширшим концептом, який охоплює всі аспекти діяльності організації, зокрема управління ресурсами, стратегією, взаємодією із зацікавленими сторонами та прийняттям рішень. У контексті управління персоналом цей підхід зосереджується на створенні умов для залучення, розвитку та підтримки всіх працівників, незалежно від їхніх особливостей, досвіду чи соціального статусу.

Інклюзивне управління персоналом є сучасним і актуальним напрямом у сфері HR, що ґрунтується на ідеях різноманітності, рівності та створенні сприятливого робочого середовища для кожного працівника. Дослідження моделей і методів управління персоналом дозволило виділити ключові аспекти, які сприяють ефективності управління через врахування потреб і унікальності кожного співробітника. В таблиці 1.3 представлено основні напрями *інклюзивного управління персоналом*, акцентовано увагу на практичних діях, які можуть бути реалізовані HR-менеджерами для забезпечення інклюзії в організації, які можна досягти завдяки впровадженню даних дій. Запропоновані практики можуть бути легко адаптовані до специфіки діяльності будь-якої організації.

Таблиця 1.3. – Напрямки інклюзивного управління персоналом [22]

Напрямки	Діяльність	Інструменти	Результат
Рекрутинг і найм	Розробка процедур найму, які гарантують рівний доступ кандидатів до вакансій, з прозорими та інклюзивними критеріями відбору.	Використання інклюзивних практик підбору персоналу, таких як анонімне резюме або широке охоплення різноманітних платформ для пошуку кадрів.	Справедливий і прозорий підхід до найму сприяє формуванню позитивного іміджу організації та залученню кваліфікованих кандидатів.
Адаптація нових співробітників	Створення програм адаптації для нових працівників, що враховують їхні індивідуальні потреби та підтримують інтеграцію в команду.	Наставництво, гнучкі програми введення в посаду, забезпечення фізичної доступності офісу.	Ефективна адаптація допомагає новим працівникам швидко стати продуктивними та знижує ризики плинності кадрів.
Розвиток і навчання персоналу	Організація навчальних заходів і тренінгів для розвитку інклюзивних компетенцій та професійних навичок персоналу.	Тренінги з культурної компетентності, коучинг, програми розвитку талантів.	Постійне навчання персоналу підвищує професійний рівень команди та відповідність стратегічним завданням організації.

Підтримка різноманітності в командах	Побудова збалансованих команд із урахуванням різноманітності в досвіді, кваліфікаціях і культурному походженні.	Використання командного підходу, забезпечення рівного розподілу ролей і завдань.	Різноманітність у командах сприяє інноваціям і більш ефективному вирішенню організаційних завдань.
Підтримка психологічної безпеки	Розробка практик для підтримки атмосфери довіри та відкритості, що забезпечують психологічну безпеку персоналу.	Зворотний зв'язок, регулярні зустрічі для обговорення проблем, підтримка емоційного благополуччя.	Психологічно безпечне середовище стимулює ініціативність працівників і підвищує рівень довіри всередині колективу.
Інклюзивні практики мотивації та винагороди	Створення справедливих і прозорих систем винагороди, що враховують внесок кожного працівника та його потреби.	Адаптація програм винагород для врахування різних потреб (гнучкий графік, бонуси, навчання).	Справедливі системи винагороди мотивують працівників і підвищують їхню задоволеність роботою.
Створення інклюзивної організації культури	Формування організаційної культури, що сприяє толерантності, взаємоповазі та підтримці різноманітності.	Корпоративні заходи, політики різноманітності та інклюзії, внутрішні комунікації.	Інклюзивна культура забезпечує гармонійні відносини в колективі, зміцнює командний дух і залученість.
Моніторинг та оцінка інклюзивності	Впровадження регулярного моніторингу політик інклюзії для забезпечення їхньої ефективності та адаптації до змін.	Опитування співробітників, аналіз даних про залученість та задоволеність.	Моніторинг політик інклюзії дозволяє вчасно виявляти проблеми та адаптувати практики для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, інклюзивне управління персоналом передбачає впровадження принципів інклюзії на стратегічному рівні, що, у свою чергу, формує передумови для практичного забезпечення інклюзивності на робочих місцях. Вважаємо, що основними операційними завданнями мають стати: адаптація робочого середовища, запровадження гнучких графіків та створення програм наставництва. Організація інфраструктури на робочому місці має включати фізичну доступність (пандуси, ліфти, адаптовані робочі місця) та цифрову доступність (зручність використання цифрових інструментів для всіх категорій працівників). Запропоновані напрямки операційних задач (таблиця 1.4) на рівні кожного робочого місця

забезпечують безбар'єрність, необхідну для участі кожного співробітника у виробничих процесах.

Таблиця 1.4. – Організація інклюзивності на робочому місці [40]

Напрямок	Вимоги	Результат
Фізична доступність та адаптація простору	Забезпечення доступності офісу (пандуси, ліфти, спеціальне обладнання). Ергономічне облаштування робочих місць. Дотримання норм освітлення, температури, акустики.	Працівники з різними фізичними потребами можуть комфортно працювати, що підвищує продуктивність.
Психологічна безпека та підтримка	Організація середовища довіри та відкритості. Наявність механізмів вирішення конфліктів. Програми емоційної підтримки.	Психологічно безпечне середовище сприяє залученості та ініціативності працівників.
Гнучкість та індивідуальний підхід	Можливість адаптації графіка роботи. Облаштування робочих місць відповідно до потреб працівників. Забезпечення технічними засобами (ноутбуки, гарнітури, монітори).	Знижується стрес працівників, підвищується їх задоволеність роботою.
Забезпечення інклюзивного середовища	Політики рівності та толерантності. Формування команд із різним досвідом, кваліфікаціями, культурним походженням.	Покращення співпраці, інноваційність та ефективність команд.
Доступ до навчання та розвитку	Наявність зон для навчання. Доступ до онлайн-ресурсів. Організація тренінгів, семінарів, наставницьких програм.	Підвищення професійного рівня та відповідності стратегічним завданням організації.
Мотивація винагорода	Прозорі системи мотивації. Індивідуальний підхід до винагороди (бонуси, розвиток, визнання).	Мотивація працівників, підвищення їх задоволеності та залученості.
Постійний моніторинг та оцінка	Регулярні опитування працівників. Аналіз зворотного зв'язку. Адаптація умов роботи залежно від потреб.	Вчасне виявлення проблем і вдосконалення умов праці.

Вважаємо, що запропоновані напрямки організації праці (таблиця 1.4) забезпечують реалізацію принципів інклюзивності та принципів безбар'єрного середовища на робочому місці. Це допоможе створити гармонійне середовище, де кожен працівник зможе розкрити свій трудовий потенціал.

Впровадження інклюзивного управління в практичну діяльність HR-менеджменту забезпечить наступні переваги для організації:

- підвищення конкурентоспроможності організації: впровадження інклюзивних практик найму та управління створюють позитивний імідж роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців.

- формування ефективного колективу, який можна сформувати через забезпечення різноманітності в командах, що впливатиме на появу нових ідей та інновацій, що є важливим для досягнення стратегічних цілей організації

- зниження плинності кадрів: через впровадження ефективних методів адаптації та підтримки інклюзивної культури, працівники зможуть відчувати себе цінними, що сприяє їхньому довгостроковому залученню.

- покращення корпоративної культури: методи інклюзивного управління спрямовані формування атмосфери довіри, підтримки та співпраці, що позитивно впливатиме на моральний стан команди.

- підвищення продуктивності: працівники, які відчують себе прийнятими та цінними в команді, демонструють вищий рівень залученості та ефективності у виконанні завдань.

Таким чином, інклюзивність на робочому місці означає створення середовища, де кожен співробітник, незалежно від його чи її статі, віку, раси, етнічної приналежності, фізичних можливостей, релігії чи інших характеристик, відчуває себе цінним та залученим до реалізації стратегічних завдань організації. Цей підхід не лише сприяє соціальній справедливості, але й має прямий вплив на продуктивність праці та конкурентоспроможність організації.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА РОБОЧИХ МІСЦЯХ

#### 2.1. Аналіз державної підтримка безбар'єрності на ринку праці

У сучасному світі економічна безбар'єрність виступає не лише як принцип соціальної справедливості, але й як вагомий фактор сталого розвитку суспільства, зростання продуктивності праці та економічного потенціалу держави. Тому формування безбар'єрного середовища є однією з ключових умов забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи інших характеристик.

Безбар'єрне середовище є ключовою умовою для інтеграції вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, літні особи та внутрішньо переміщені особи, у соціально-економічне життя. Це середовище забезпечує рівний доступ до освіти, працевлаштування, медичних послуг та інших соціальних ресурсів, необхідних для повноцінної участі в житті суспільства.

В умовах війни та поствоєнного відновлення України кількість таких груп суттєво зросла. Багато людей втратили домівки, робочі місця або зіштовхнулися з фізичними та психологічними травмами. Ця ситуація вимагає термінового впровадження ефективних заходів для усунення фізичних, соціальних та цифрових бар'єрів.

Створення безбар'єрного середовища стає пріоритетним завданням, оскільки саме воно є основою для соціальної згуртованості та економічної стабільності. Інклюзивні умови дозволяють вразливим групам не лише відновлювати втрачений потенціал, але й активно долучатися до процесів розвитку суспільства. Таким чином, безбар'єрність – це не лише соціальний імператив, але й стратегічна інвестиція у майбутнє країни.

Крім того, війна на території України радикально змінило економічну

та соціальну реальність країни. Особливо відчутними стали зміни на ринку праці, де війна зруйнувала звичний порядок і створила безліч нових викликів. Мільйони українців втратили роботу, домівки і звичне життя, а економіка країни змушена адаптуватися до умов, що раніше здавалися немислимыми.

Війна завдала нищівного удару по зайнятості. За даними Міжнародної організації праці, Україна втратила близько 4,8 мільйона робочих місць (рисунок 2.1).

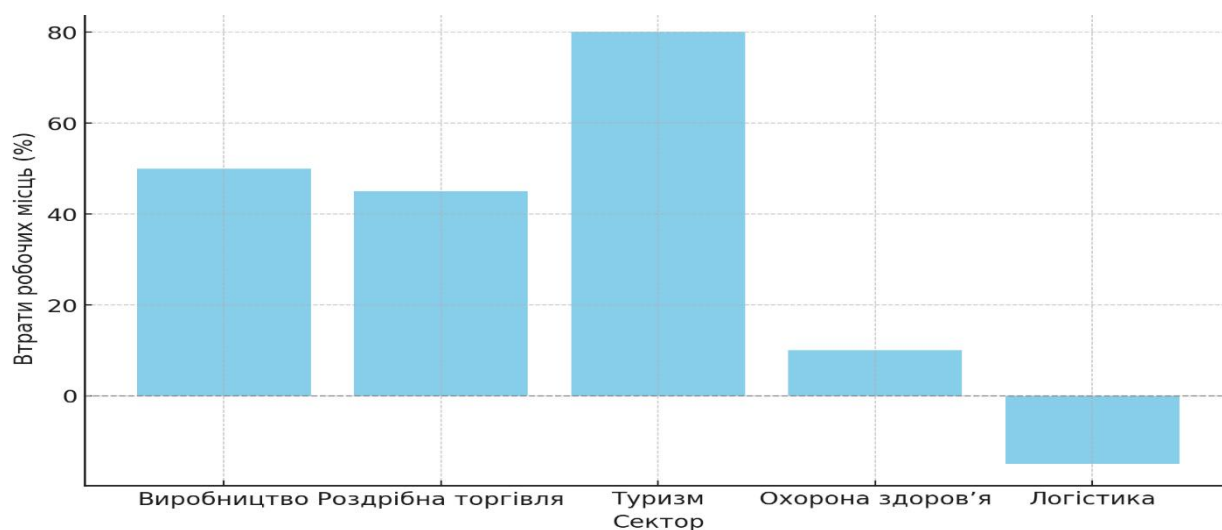


Рисунок 2.1. – Втрати робочих місць за секторами економіки під час війни [10]

Основні втрати робочих місць на ринку праці (рис. 2.1) припали на такі сектори економіки:

- галузь туризму втратила 80% робочих місць, що свідчить про значний спад попиту через постійну небезпеку і суттєво скоротилися подорожі по території України;

- роздрібна торгівля та виробництво постраждали, втративши 45% і 50% робочих місць відповідно;

- сектор охорони здоров'я зберіг більшу частину своїх позицій, втративши лише 10% робочих місць;

- логістика показала зростання на 15%, що пояснюється високим

попитом на товарні чи пасажирські перевезення під час війни.

Таким чином, на тлі катастрофічного скорочення робочих місць попит на працівників у деяких сферах, навпаки, зріс. Зокрема, з'явилися нові можливості для зайнятості у галузях оборони, логістики, будівництва та медицини. Водночас галузі, що залежать від споживчого попиту, такі як туризм, торгівля чи сфера обслуговування, опинилися на межі виживання.

У 2023 році рівень безробіття досяг безпрецедентного показника – рівень безробіття зріс із 9% у 2020 році до 30% у 2023 році. Найбільший стрибок стався після початку повномасштабної війни у 2022 році (рисунок 2.2)

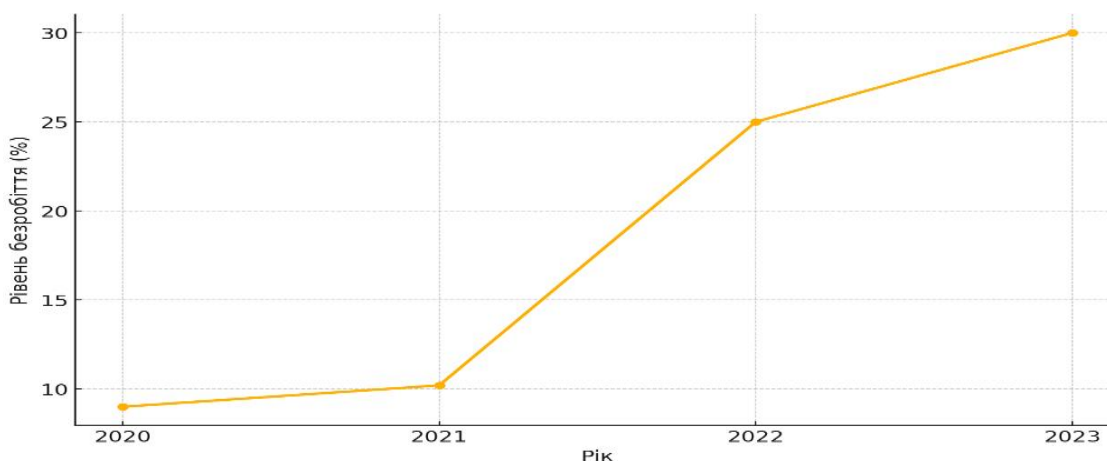


Рисунок 2.2. – Рівень безробіття в Україні (2020-2023 роках) [10]

З початку війни багато людей залишилися без засобів до існування, а підприємства в регіонах, що стали ареною бойових дій, припинили свою діяльність. Особливо постраждали ті регіони, – Донецька, Луганська, Харківська області, де зруйновано не лише виробничі об'єкти, а й вся інфраструктура, яка необхідна для економічної активності.

Окрім втрат, спричинених руйнуваннями, значна частина працездатного населення покинула країну. Понад 5 мільйонів українців виїхали за кордон як біженці, шукаючи безпеки та можливостей для життя. Водночас майже 7 мільйонів внутрішньо переміщених осіб шукали нових можливостей у менш постраждалих регіонах країни. Західна Україна

зіткнулася з надмірним перенаселенням, що створило серйозний дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу.

Таким чином, військові дії на території України суттєво вплинули на ринок праці, спричинили руйнування виробничої інфраструктури та призвели до змін у соціальній структурі країни.

Військова агресія проти України суттєво вплинула на всі аспекти суспільного життя, зокрема, систему соціального захисту та умови реабілітації громадян, які зазнали травм. Потреба у створенні безбар'єрного середовища набуває критичного значення, оскільки кількість осіб, які потребують особливих умов для реабілітації та інтеграції, зростає з кожним днем. Зокрема, за даними Міністерства охорони здоров'я України, кількість поранених серед військових і цивільних осіб, які потребують тривалої реабілітації, перевищує 500 тисяч осіб. І слід говорити, що відбувається постійне збільшення кількості осіб із інвалідністю внаслідок фізичних травм, ампутацій, психологічних розладів (зокрема, посттравматичного стресового розладу).

Тому, дане питання щодо працевлаштування осіб з інвалідністю є важливим елементом економічної безбар'єрності та соціальної інтеграції, оскільки воно забезпечує рівні можливості для цієї вразливої категорії населення брати участь у трудовій діяльності, розвивати свій трудовий потенціал і досягати фінансової незалежності. Інтеграція осіб з інвалідністю у ринок праці не лише підвищує їхню якість життя, але й сприяє зниженню рівня соціальної нерівності, створенню інклюзивного суспільства та розвитку економіки в цілому.

За даними компанії OLX.ua, у 2024 році кількість вакансій на платформах пошуку роботи перевищила показники довоєнного періоду на 6%. Через міграцію українців за кордон і мобілізацію виник дефіцит кадрів у робітничих професіях і серед спеціалістів середньої ланки. У відповідь на цю ситуацію роботодавці дедалі частіше залучають до роботи осіб віком 45+, матерів із маленькими дітьми, ветеранів та людей з інвалідністю. Як зазначає

OLX.ua, вакансії, орієнтовані на соціально вразливі категорії населення, отримують на 68% більше відгуків порівняно з іншими пропозиціями.

Загальна тенденція працевлаштування осіб з інвалідністю демонструє зростання. За даними OLX.робота, частка вакансій, орієнтованих на людей з інвалідністю, зросла: якщо у 2023 році вона становила 7%, то цього року досягла 9%.

Таким чином, дослідження доводить, що є нагальна потреба державного стимулювання системних заходів для формування безбар'єрного середовища, яке б сприяло працевлаштуванню та соціальній інтеграції осіб з особливими потребами.

Одним із важливих напрямів у цьому контексті є запровадження Інституту помічників для ветеранів, які, повертаючись до цивільного життя після бойових дій, також потребують комплексної підтримки. Роль таких помічників є надзвичайно важливою не лише для ветеранів, але й для їхніх родин, оскільки вони сприяють швидшій реабілітації, адаптації до нового середовища та поверненню до активного життя. Наразі ініціатива діє у кількох областях України (у Вінницькій, Дніпропетровській, Львівській та Миколаївській областях,) і планується її подальше розширення, враховуючи, що понад 1 мільйон ветеранів потребуватимуть спеціальної підтримки, включаючи реабілітацію, перепідготовку та адаптацію до ринку праці.

У рамках Національної стратегії безбар'єрного простору за ініціативи першої леді України Олени Зеленської відкрито автошколу на базі Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ [33]. Ця школа орієнтована на осіб із порушеннями опорно-рухового апарату. Після проходження навчання вони матимуть змогу скласти іспити та отримати водійські посвідчення категорії "В". Мета автошкіл – забезпечити якісний і доступний сервіс для осіб з інвалідністю, які бажають керувати транспортними засобами, зокрема автомобілями з ручним керуванням. Також передбачено розширення можливостей структур ГСЦ МВС та автошкіл при закладах вищої освіти для навчання цієї категорії громадян. Це стає особливо

необхідним через постійне збільшення кількості осіб з інвалідністю, що виникли внаслідок війни, як серед військовослужбовців, так і цивільного населення [22].

Нормативна база функціонування курсів: Стандарти професійно-технічної освіти, Постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Типової навчальної програми підготовки та перепідготовки водіїв транспортних засобів» (№229 від 02.03.2010); «Про затвердження Порядку підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів» (№487 від 20.05.2009). Наказ МВС України №255/369/132/344 від 05.04.2016 «Про затвердження Вимог до закладів, що проводять підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів». Сертифікат про державну акредитацію від 13.02.2023 року (серія МВС №002244). Інші нормативні акти, що стосуються підготовки водіїв і безпеки дорожнього руху. Положення про курси підготовки водіїв категорії «В» у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ.

Для осіб із інвалідністю створено повністю доступне середовище: пандуси, спеціально облаштовані аудиторії, навчальні автомобілі з ручним керуванням, гнучкий графік навчання.

Чисельність групи слухачів становить до 30 осіб, а загалом планується навчання близько 300 осіб щорічно. Це стане важливим кроком у реалізації безбар'єрного простору та розширенні професійних можливостей для осіб із інвалідністю.

У сучасних умовах питання інтеграції осіб з інвалідністю до ринку праці в Україні набуває особливої актуальності. Водночас, багато роботодавців недостатньо поінформовані про практичні аспекти цього процесу, можливості спрощення процедур та створення робочого простору, який би був вигідним як для працівників з інвалідністю, так і для колективу загалом.

Державна політика спрямована не лише на обов'язкове виконання законодавчих вимог щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, а й на

стимулювання роботодавців за допомогою різних форм підтримки. Зокрема, це фінансова допомога, податкові пільги та компенсації, які сприяють зниженню витрат роботодавців на організацію відповідних робочих місць.

Наприклад, Урядом України затверджено заходи для стимулювання роботодавців до працевлаштування осіб з інвалідністю. З 2023 року діє програма, яка передбачає компенсацію витрат роботодавців на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю I та II груп.

Протягом року дії програми понад 900 роботодавців подали заявки на компенсацію витрат, пов'язаних з облаштуванням робочих місць. У результаті понад 1000 людей з інвалідністю та ветеранів змогли працевлаштуватися. Серед ініціатив, спрямованих на підвищення інклюзивності ринку праці, варто відзначити ваучери на безоплатне навчання, які дозволяють отримати професійну освіту за 95 професіями та 60 спеціальностями. Цією можливістю можуть скористатися й люди з інвалідністю.

Основні види державної підтримки включають [40]:

1. Фінансову допомогу: дотації та безвідсоткові позики для створення або модернізації робочих місць для осіб з інвалідністю. Наприклад, дотація у розмірі 40 мінімальних заробітних плат (268 000 грн станом на квітень 2024 року) надається для створення спеціального робочого місця. Якщо ж ідеться про встановлення основного та додаткового обладнання, розмір дотації може досягати 100 мінімальних заробітних плат (670 000 грн).

2. Пільги зі сплати ЄСВ: роботодавці сплачують єдиний соціальний внесок за пільговою ставкою 8,41% замість стандартних 22%.

3. Компенсація витрат на оплату праці: держава відшкодовує 50% фактичних витрат на оплату праці осіб з інвалідністю.

4. Пільгове оподаткування: громадські об'єднання осіб з інвалідністю, які працевлаштовують таких працівників, користуються спеціальними умовами оподаткування.

5. Квотування робочих місць: Згідно із Законом України «Про основи

соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», роботодавці з чисельністю понад 8 працівників зобов'язані створювати робочі місця для осіб із інвалідністю (не менше 4% середньооблікової чисельності штату).

Додатково передбачено фінансування перекваліфікації та професійної реабілітації осіб з інвалідністю, а також покриття витрат на їхню заробітну плату протягом визначеного часу.

Попри існування законодавчих ініціатив, таких як Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року, у період війни держава часто спрямовує ресурси на нагальні потреби, залишаючи інклюзивність поза увагою [15].

Питання інклюзивності на робочих місцях і в суспільстві загалом стає дедалі важливішим в умовах глобальних викликів, таких як соціальна нерівність, збройні конфлікти та економічна нестабільність. Ряд громадських та міжнародних організацій активно підтримують фінансування інклюзивних проєктів, спрямованих на створення рівних можливостей для всіх груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших соціально вразливих категорій.

Розглянемо міжнародні організації, роль яких спрямована на реалізацію грантової допомоги на розвиток інклюзивного середовища:

*Європейський Союз (ЄС).* ЄС активно фінансує програми, що сприяють інклюзії та розвитку безбар'єрного середовища. Зокрема, програма *Erasmus+* підтримує проєкти, спрямовані на освіту та професійний розвиток осіб з інвалідністю. Європейський соціальний фонд (ESF) фінансує програми з інтеграції таких осіб у ринок праці.

*Організація Об'єднаних Націй (ООН).* Програма розвитку ООН (*UNDP*) фінансує проєкти, які сприяють зайнятості та підтримці інклюзії в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні. *UNICEF* активно підтримує проєкти, спрямовані на освітню інклюзію та створення доступних умов для дітей з особливими потребами. *Міжнародна організація праці (МОП)* сприяє працевлаштуванню осіб з інвалідністю через фінансування ініціатив з

навчання та адаптації робочих місць. Наприклад, Програма ООН *"Раннє відновлення"* фінансує адаптацію інфраструктури для працевлаштування ВПО.

*Світовий банк.* Світовий банк фінансує інфраструктурні та освітні проекти, спрямовані на створення доступного середовища для людей з обмеженими можливостями. Особливу увагу приділяють інвестиціям у проекти, які підвищують економічну активність вразливих груп населення.

*USAID (Агентство США з міжнародного розвитку).* USAID підтримує численні проекти в Україні, зокрема програми з адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю та реінтеграції ветеранів у суспільне життя. Наприклад, Проект *USAID "Економічна підтримка Східної України"* сприяє створенню робочих місць для вразливих категорій населення.

*Фонд Білла і Мелінди Гейтсів.* Фонд інвестує в інклюзивні проекти у сферах освіти, охорони здоров'я та економічного розвитку, що сприяють підвищенню рівня життя вразливих груп населення.

Українські громадські організації відіграють ключову роль у формуванні інклюзивного середовища, сприяючи інтеграції соціально вразливих груп у різні аспекти суспільного життя. Вони реалізують проекти, спрямовані на адаптацію робочих місць, підтримку ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп. Такі організації, як *Український ветеранський фонд, Громадський рух «Соціальна єдність», Національна асамблея людей з інвалідністю України (НАІУ), БО «Турбота про літніх в Україні» ГО «Безбар'єрність» та Inclusive Friendly* активно працюють над впровадженням принципів рівності та безбар'єрності. Вони також співпрацюють з державними та міжнародними донорами, забезпечуючи грантове фінансування на створення адаптованих робочих місць, проведення тренінгів, підвищення обізнаності та впровадження інновацій. Їхня діяльність сприяє не лише соціальній інтеграції, але й економічному розвитку через залучення вразливих груп до трудової діяльності.

Таким чином, громадські та міжнародні організації активно підтримують фінансування інклюзивних проєктів в Україні, надаючи гранти для розвитку таких ініціатив (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. – Грантові проєкти, що підтримують розвиток інклюзивного середовища [6]

Організація	Назва проєкту	Сума грантової підтримки	Сфера підтримки
Український культурний фонд (УКФ)	«Культура без бар'єрів» (ЛОТ №1, ЛОТ №2)	300 тис. грн – 1 млн грн	Підтримка митців з інвалідністю, проєкти з безбар'єрності
Up Grants	«Культура для інклюзії»	До 3 500 євро	Соціокультурні ініціативи, інноваційні практики інклюзії
«Мріємо та діємо»	Програми для молоді	До 65 000 доларів США	Інклюзивні молодіжні ініціативи
IMIP	Проєкт з соціального відновлення, інклюзії та згуртованості	2 250 євро	Соціальні, інклюзивні ініціативи
House of Europe	Гранти на персональні проєкти	До 4 000 євро	Тематика національних спільнот
Zagoriy Foundation	Різні інклюзивні ініціативи	Близько 12 млн грн (за 2020–2022 роки)	Культура благодійності, соціальні ініціативи
Фонд Ріната Ахметова	«ІНВАТАКСІ»	Інформація не розголошена	Спеціалізоване таксі для людей з інвалідністю

На сьогодні Український ветеранський фонд є ключовою установою в реалізації ветеранської політики України. Він сприяє реінтеграції ветеранів у

суспільство, надаючи фінансову підтримку для створення та розвитку ветеранського бізнесу, адаптації робочих місць та перекваліфікації. Фонд реалізує програми мікрофінансування, грантові конкурси (#ВАРТО, #ВАРТО 2.0), спрямовані на підтримку підприємницьких ініціатив ветеранів та членів сімей загиблих (таблиця 2.2) [44]. Завдяки таким проектам фонд забезпечує економічну стабільність ветеранів, сприяє їхній соціальній адаптації та формуванню інклюзивного середовища в Україні.

Таблиця 2.2. – Грантові програми підтримки ветеранського бізнесу в Україні [43]

Програма	Опис	Сума фінансування
Мікрофінансування бізнесу	Відшкодування витрат на купівлю товарів для ветеранського бізнесу	До 20000 грн
#ВАРТО	Конкурсна програма фінансування бізнесу ветеранів	500000 – 1000000 грн на проєкт
#ВАРТО 2.0	Продовження програми	500000 – 1000000 грн на проєкт
#ВАРТО 11.0	Оновлена програма з пріоритетом на створення додаткових робочих місць.	500000 – 1500000 грн на проєкт
#ВАРТО: підтримка ветеранського бізнесу	Програма фінансування бізнесу ветеранів та членів сімей загиблих. Мінімальна сума на об'єкт – 500 000 грн,	500000 – 3000000 гр

Аналіз безбар'єрності на ринку праці України показує, що створення інклюзивного середовища є ключовим викликом і можливістю для інтеграції соціально вразливих груп у трудову діяльність.

Військові дії суттєво змінили ринок праці, призвівши до масових втрат робочих місць у традиційних секторах (туризм, торгівля) та водночас створивши нові можливості у галузях логістики, оборони, будівництва та медицини.

Інтеграція осіб з інвалідністю та ветеранів у ринок праці набуває критичного значення. Впровадження програм підтримки, таких як гранти для

ветеранського бізнесу та курси адаптації, сприяє їхній реабілітації та фінансовій незалежності.

Запроваджені державні ініціативи з квотування, компенсацій роботодавцям і програм перекваліфікації є важливими інструментами для стимулювання інклюзії. Водночас їх ефективність залежить від прозорості реалізації та адаптації до сучасних умов.

Розглянуто участь громадських та міжнародних організацій та їх роль у фінансуванні проєктів з розвитку безбар'єрного середовища, підтримка ветеранських бізнесів і соціальних ініціатив сприяють формуванню інклюзивного суспільства.

За результатами дослідження встановлено, що ринок праці потребує активного залучення роботодавців до створення безбар'єрних умов, зокрема через податкові пільги та підтримку інноваційних HR-практик.

Таким чином, створення безбар'єрного середовища є не лише соціальним імперативом, але й стратегічною необхідністю для забезпечення соціальної згуртованості, економічної стабільності та сталого розвитку України.

## **2.2. Проблеми організації інклюзивного середовища на робочому місці**

Працевлаштування працівників, особливо з соціально вразливих груп, завжди було одним із головних завдань як державної політики, так і корпоративного управління. Однак сьогодні просте забезпечення робочими місцями вже не є достатнім для вирішення сучасних викликів на ринку праці. Інтеграція принципів інклюзивності в робоче середовище є наступним логічним етапом розвитку, який дозволяє не лише надати працівникам можливість працювати, але й створити умови для їхньої рівноправної участі, реалізації трудового потенціалу та гармонійної інтеграції в колектив.

Інклюзивність на робочих місцях виходить за рамки працевлаштування

як формального процесу. Вона передбачає адаптацію робочих місць, створення безбар'єрного середовища, а також трансформацію корпоративної культури, спрямовану на визнання різноманіття та повагу до унікальності кожного працівника.

Тому в даному підрозділі розглянемо питання інклюзивності робочих місць, і це означає зміщення фокусу з кількісних показників на якісні. Наше дослідження буде включати:

– *Фізичну доступність робочого простору*: облаштування пандусів, ліфтів, адаптованих робочих місць.

– *Психологічну безпеку*: створення атмосфери довіри та відкритості, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки.

– *Навчання та розвиток*: забезпечення рівного доступу до тренінгів, освітніх програм та можливостей кар'єрного зростання.

– *Корпоративну культуру*: формування цінностей, які підтримують різноманіття, толерантність і рівність.

Інклюзивність на робочому місці є важливим аспектом сучасного управління персоналом. Вона сприяє створенню умов для рівноправної участі всіх працівників, незалежно від їхнього соціального статусу, фізичних чи ментальних особливостей. Проте, попри активну інтеграцію інклюзивних практик у багатьох організаціях, існує низка проблем, які гальмують повноцінну реалізацію цих принципів.

На сьогодні в Україні лише близько 20% підприємств забезпечують доступні умови праці для таких осіб. Наприклад, якщо розглядати інфраструктурну доступність до робочого місця, то опитування серед роботодавців доводить, що 80% підприємств не мають базової інфраструктури для осіб з інвалідністю:

– пандуси є лише в 30% офісів;

– спеціалізовані робочі місця обладнані лише на 10% підприємств;

– гнучкі графіки роботи пропонують лише 20% компаній [3].

Рівень працевлаштування осіб з інвалідністю – 25% осіб з інвалідністю

працевдатного віку мають постійне місце роботи. *Наприклад, за даними Державної служби зайнятості, у 2022 році лише 15% вакансій враховували потреби осіб з інвалідністю.* Близько 40% осіб стикаються з труднощами в доїзді до місця роботи через нерозвиненість доступного громадського транспорту [6].

Дослідження, проведене компанією EY Україна у 2023 році, показало, що 65% працівників зіштовхувалися з упередженим ставленням через свої особливості, такі як вік, стать, інвалідність чи соціальний статус. Стереотипи залишаються однією з головних перешкод для формування рівноправного середовища. Роботодавці часто сумніваються у здатності людей з інвалідністю виконувати професійні обов'язки на належному рівні, що підтверджується результатами опитування Міністерства соціальної політики України: 53% роботодавців вважають, що адаптація робочих місць є недоцільною через високі витрати [10].

За результатами опитування, проведеного Міжнародною організацією праці (МОП) у 2021 році серед українських роботодавців, 46% респондентів заявили, що їм не вистачає інформації та методичних рекомендацій щодо впровадження інклюзивності на робочих місцях. Більше того, 38% працівників HR-відділів не проходили спеціалізовані тренінги з питань інклюзії, що ускладнює процес адаптації політик різноманіття у компаніях [25].

Питання фізичної доступності офісів та виробничих приміщень також залишається актуальним. Опитування, проведене платформою Work.ua у 2024 році, показало, що лише 15% роботодавців забезпечують свої офіси необхідними умовами для працівників з інвалідністю. Водночас, 55% співробітників з фізичними обмеженнями заявили, що відсутність доступної інфраструктури стає головною причиною їхньої відмови від роботи [44].

Хоча в Україні діє законодавство, яке зобов'язує роботодавців забезпечувати рівні можливості для працівників з інвалідністю, механізми фінансового стимулювання залишаються недосконалими. Згідно з даними

дослідження Центру економічної стратегії, яке проводилося у 2023 році, 68% роботодавців вважають, що держава недостатньо підтримує бізнес у питаннях адаптації робочих місць та створення безбар'єрного середовища.

Соціальна ізоляція окремих груп працівників, також залишаються викликом. За даними звіту в 2022 році UNICEF, 40% працівників із соціально вразливих груп (люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани) повідомляють про брак підтримки з боку колективу, що ускладнює їхню інтеграцію.

Такі результати доводять, що значна частина працездатного населення з інвалідністю не інтегрована в ринок праці.

На сьогодні малий та середній бізнес (МСБ), який є основою економіки багатьох країн, часто має обмежені фінансові ресурси для реалізації інклюзивних практик. За даними Всеукраїнської асоціації малого бізнесу, лише 22% компаній малого бізнесу в Україні змогли інвестувати в адаптацію робочих місць у 2022 році. Решта відзначила, що фінансові витрати на встановлення пандусів, ліфтів, ергономічних меблів та інших пристосувань є надто високими для їхнього бюджету [31].

Такий розподіл поглядів роботодавців на фінансування адаптації робочих місць вказує на значну роль економічної сприятливості підприємств у реалізації інклюзивних ініціатив. Особливо це застосування малого та середнього бізнесу (МСБ), для якого навіть невеликі витрати на адаптацію можуть стати серйозним фінансовим викликом. Враховуючи специфіку діяльності МСБ, варто детальніше розкрити основні фактори, які обмежують їх можливості у створенні безбар'єрного середовища. До них можна звести наступні:

*1. Обмеженість фінансових ресурсів.* Малий та середній бізнес зазвичай працює з мінімальними фінансовими резервами. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 70% МСБ відзначають критичне зниження доходів у період війни. Тому, значні витрати на адаптацію робочих місць, такі як встановлення спеціального обладнання, модернізація інфраструктури

або навчання персоналу, можуть стати серйозним фінансовим навантаженням. Для МСБ це особливо критично, адже в умовах економічної нестабільності або під час післявоєнного відновлення вони зосереджені на виживанні, а не на довгострокових інвестиціях.

2. *Висока собівартість адаптації.* Адаптація робочих місць для осіб з інвалідністю вимагає значних витрат, зокрема на: облаштування фізичної доступності (пандуси, ліфти, санітарні зони); забезпечення спеціального обладнання (адаптивні комп'ютери, спеціальні меблі); організацію гнучких умов праці (змінний графік, можливість дистанційної роботи); впровадження навчальних програм для персоналу, зокрема тренінгів з інклюзії. Тобто, такі витрати для МСБ часто є економічно недосяжними.

3. *Низький рівень обізнаності.* Підприємці малого бізнесу часто недостатньо обізнані щодо переваг працевлаштування осіб з інвалідністю та доступних методів адаптації робочих місць. Відсутність інформації про успішні кейси та доступні програми підтримки також зменшує мотивацію до інвестицій.

Війна призвела до зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, людей з інвалідністю через поранення та психологічні травми. За даними ООН, станом на 2024 рік кількість ВПО в Україні перевищила 5,5 млн осіб, а близько 1,5 млн українців отримали фізичні чи ментальні ушкодження через воєнні дії. Організація робочих місць для цих груп вимагає суттєвих змін у підходах до управління персоналом, але часто стикається з обмеженими ресурсами та браком досвіду [10].

Через війну зросла потреба у працевлаштуванні ветеранів, людей з інвалідністю, молодих матерів і ВПО. Однак інтеграція таких працівників у колективи стикається з труднощами. За даними дослідження платформи Work.ua, 40% роботодавців заявили про брак досвіду роботи з цими групами, а 60% працівників із вразливих груп повідомляють про соціальну ізоляцію або дискримінацію на робочих місцях.

Наприклад, у червні-липні 2023 року аналітики Українського

ветеранського фонду провели дослідження щодо працевлаштування ветеранів. Згідно з його результатами, лише 41,6% опитаних ветеранів та військових зверталися до державних центрів зайнятості за допомогою у працевлаштуванні, тоді як 1,4% планували це зробити, а 57,1% респондентів взагалі не мали такого досвіду [44].

Серед тих, хто намагався знайти роботу, 31,7% повідомили про наявність значних перешкод після завершення військової служби, ще 26,7% респондентів частково стикалися з труднощами, і лише 13,3% не відчували жодних проблем.

Основними перешкодами, з якими стикаються ветерани війни, стали:

- *Фізичне здоров'я* – 28,3%.
- *Психоемоційний стан* – 25,8%.
- *Втрата професійних навичок під час служби* – 17,5%.
- *Висока конкуренція на ринку праці* – 15% [43].

Також серед проблем при працевлаштуванні ветерани відзначали *недостатній досвід, брак професійних знань і обмежену мобільність, що ускладнює інтеграцію в цивільне життя.*

Рішення проблеми інтеграції учасників бойових дій у цивільний ринок праці значною мірою залежить від готовності та спроможності бізнесу забезпечити їх працевлаштування. Більшість роботодавців не мають досвіду роботи з ветеранами, особливо з тими, хто має інвалідність, що створює значні виклики.

За результатами онлайн-опитування, проведеного Українським ветеранським фондом, понад 65% роботодавців зазначили, що не мають досвіду роботи з ветеранами, 25% мають обмежений досвід, а лише 7% визнали, що володіють значним досвідом у цій сфері.

Роботодавці також висловлюють побоювання щодо низки труднощів, які можуть виникнути при працевлаштуванні ветеранів:

- 40% роботодавців вказали на психоемоційний стан ветеранів як основний ризик.

– 17% зазначили, що можливість інвалідності створює додаткові виклики, зокрема необхідність облаштування робочих місць [44].

Подібні результати підтверджує і дослідження Благодійного фонду «Ти – з нами», проведене у квітні-липні 2023 року, яке фокусувалося на ставленні роботодавців до працевлаштування ветеранів з інвалідністю. Основні перешкоди, що ускладнюють працевлаштування, включають:

– необхідність створення спеціальних умов праці та адаптації робочих місць;

– відсутність мотивації працівників працювати або навчатися за вимогами роботодавців;

– недосконалість державного регулювання працевлаштування осіб з інвалідністю, включаючи складнощі зі звільненням таких працівників.

У випадку з ветеранами до цих факторів додається новий значний виклик: *роботодавці побоюються можливих психологічних проблем у ветеранів, які можуть спричиняти конфлікти в колективі, негативно впливати на мікроклімат і трудову дисципліну.* Ці страхи є однією з ключових

Опитування, яке проводилося Міністерством соціальної політики України, показало, що 43% роботодавців готові інвестувати власні кошти в адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю при їхньому працевлаштуванні. І водночас, 53% роботодавців не готові на такі витрати, вважаючи, що це має фінансувати держава.

У період війни зросла кількість людей із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) і депресіями. За даними МОЗ України, 60% ветеранів та 45% внутрішньо переміщених осіб стикаються з психологічними труднощами, які впливають на їхню продуктивність і взаємодію на робочому місці. Роботодавці часто не готові забезпечити підтримку таких працівників через брак відповідних програм та ресурсів [13].

Дистанційна робота стає критично важливою в умовах війни. Однак для працівників із інвалідністю або тих, хто мешкає у віддалених регіонах, це

залишається складним завданням через недостатню якість інтернету, відсутність адаптованих цифрових платформ або браку технічних засобів.

Війна в Україні суттєво ускладнила реалізацію інклюзивності на робочих місцях. Проте створення інклюзивного середовища є важливим не лише для підтримки соціально вразливих груп, а й для сталого економічного розвитку країни. Для подолання цих проблем необхідно:

- заохочувати бізнес до впровадження інноваційних рішень, спрямованих на адаптацію робочих місць;
- посилювати корпоративні культури за принципами інклюзивності та рівності.

Ці заходи дозволять не лише покращити умови праці для вразливих груп, але й забезпечать довгострокову соціальну стабільність і економічне зростання.

### **2.3. Кращі практики впровадження принципів інклюзивності в систему управління персоналом**

Основні виклики ринку праці в контексті інклюзії та різноманіття полягають у працевлаштуванні осіб із інклюзивних груп, їхній адаптації в робочому середовищі, забезпеченні належних умов праці та безбар'єрного простору, організації навчання і розвитку таких працівників, а також трансформації корпоративної культури підприємств.

Українська платформа «Дія Бізнес» представляє успішні кейси компаній, які інтегрують принципи інклюзивності у свої HR-практики. Наприклад, IT-компанія *SoftServe*, відома своєю корпоративною культурою рівності та різноманіття, приєдналася до Глобального договору ООН, активно підтримуючи принципи доступності та сталого розвитку. У компанії функціонує відділ *Accessibility Service*, де з восьми співробітників п'ятеро мають порушення зору. Вони займаються тестуванням вебресурсів, програм та мобільних додатків на доступність для людей з інвалідністю [40].

Тим часом компанія Uklon, у співпраці з Mastercard та MacPaw, у квітні 2023 року представила «Інклюзивний» клас авто, оснащений гідравлічними підйомниками, рампами, пасками безпеки та кріпленнями для інвалідних колясок [52].

Роздрібна мережа Фокстрот, спільно з ГО «Громадський рух «Соціальна єдність», стала першою українською компанією, яка впровадила сервіс онлайн-перекладу жестової мови на сайті та у торгових залах, назвавши проєкт «Безбар'єрний Фокстрот».

Ощадбанк запропонував програму соціалізації та адаптації демобілізованих працівників, яка включає медичний, психологічний, соціальний, юридичний та навчальний напрями.

Isobar Ukraine, глобальне діджитальне агентство, сприяє працевлаштуванню осіб із порушенням слуху.

У свою чергу, компанія EY Україна надає молоді широкі можливості для кар'єрного старту, а Intellias у 2021 році стала першою ІТ-компанією в Україні, яка підписала Принципи розширення прав жінок, ініційовані ООН, та Декларацію гендерної рівності й запобігання домашньому насильству.

Серед переможців премії HR-Бренд Україна у 2023 році компанія МХП відзначилася проєктом «Жінки підкорюють чоловічі професії», а компанія KERNEL – програмою адаптації ветеранів. МХП також створила ініціативи «МХП поряд» та «Варто робити своє», які передбачають грантову підтримку ветеранів для реалізації підприємницьких ідей та створення нових робочих місць для цієї групи населення [23].

Ці приклади свідчать про успішну інтеграцію принципів інклюзивності у діяльність провідних компаній України, що сприяє покращенню умов праці, підвищенню соціальної відповідальності та сталому розвитку бізнесу.

*Інклюзивне управління в компанії «ДТЕК Мережі».* Інклюзивність у сучасному світі стала невід'ємною складовою ефективного управління персоналом. Це не лише про соціальну відповідальність, а й про побудову гармонійного середовища, де кожен співробітник може реалізувати свій

потенціал. В українських реаліях одним із найбільш показових прикладів є ДТЕК Мережі – компанія, яка інтегрувала принципи інклюзивності у свою корпоративну культуру та стратегію розвитку.

Станом на 2023 рік, в компанії «ДТЕК Мережі» працює приблизно 50000 осіб, з яких близько 5000 служать у Збройних силах України [18]

ДТЕК Мережі вбачає в інклюзивності не лише соціальну місію, але й бізнес-перевагу. Компанія працює у сфері, яка вимагає високого рівня професійності, точності та інноваційності. Залучення різноманітних талантів і створення середовища, де кожен відчуває свою цінність, дозволяє підвищувати продуктивність і якість роботи.

Принципи інклюзивності стали невід’ємною частиною HR-стратегії компанії, яка фокусується на забезпеченні рівності можливостей, підтримці різноманіття та інтеграції. Це стосується як внутрішніх процесів, так і комунікації з клієнтами, партнерами та громадськістю.

Корпоративна культура ДТЕК Мережі базується на ідеї, що успішна компанія – це та, яка ставить своїх співробітників на перше місце. У цьому контексті інклюзивність – це не просто модний тренд, а фундаментальна частина роботи з персоналом.

ДТЕК Мережі створила робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним. Це досягається завдяки відкритій комунікації, прозорим процесам і залученню співробітників до прийняття важливих рішень.

Компанія активно впроваджує політики, що враховують різні потреби співробітників, включаючи гендерну рівність, підтримку людей з інвалідністю, ветеранів і представників інших соціальних груп.

Гендерна рівність є одним із ключових напрямків інклюзивного HR-управління компанії. ДТЕК Мережі впровадила політики, спрямовані на усунення будь-яких проявів дискримінації за статтю.

Завдяки спеціальним програмам компанія створила умови, за яких жінки мають рівні можливості з чоловіками для кар’єрного зростання. У

ДТЕК Мережі працює багато жінок на керівних посадах, що є значним досягненням для галузі, де традиційно домінують чоловіки.

*Окрім того, компанія активно підтримує молодих матерів, пропонуючи гнучкі графіки роботи, можливості для дистанційної праці та доступ до програм професійного розвитку.*

Один із найбільш важливих напрямків інклюзивної політики ДТЕК Мережі – це підтримка працівників з інвалідністю. Компанія створює умови, що дозволяють людям з обмеженими можливостями працювати на рівних із іншими.

Для цього було адаптовано робочі місця, впроваджено спеціальні навчальні програми та створено інфраструктуру, яка відповідає вимогам доступності. Зокрема, офіси компанії оснащено підйомниками, широкими дверними проходами та іншими елементами, що забезпечують комфорт для людей з інвалідністю.

Важливо, що інклюзія в ДТЕК Мережі не обмежується лише фізичними аспектами. Компанія активно працює над інтеграцією таких працівників у колектив, забезпечуючи їм менторську підтримку та можливості для професійного зростання.

ДТЕК Мережі докладает значних зусиль для того, щоб робочі місця були доступними для людей з інвалідністю. Усі офісні приміщення компанії обладнані відповідно до принципів безбар'єрності [18]:

*Фізична доступність:* облаштовані пандуси, широкі дверні проходи, зручні ліфти та підйомники, які дозволяють співробітникам з обмеженою мобільністю безперешкодно пересуватися офісом.

*Робочі місця:* робочі столи, стільці та обладнання адаптовані до потреб співробітників з інвалідністю, включаючи ергономічні крісла, регульовані столи та пристрої з голосовим управлінням.

Сучасний світ неможливо уявити без технологій, які стають не просто інструментом, а й справжнім містком до рівних можливостей. ДТЕК Мережі

є яскравим прикладом того, як інновації можуть змінювати робоче середовище, роблячи його доступним для кожного.

Уявіть співробітника, який через певні обставини не може дістатися офісу. Завдяки сучасним цифровим платформам, розробленим і впровадженим компанією, він має змогу виконувати свої обов'язки з дому. Це не лише полегшує життя, але й сприяє продуктивності, забезпечуючи комфорт і гнучкість.

ДТЕК Мережі також створює умови для працівників із вадами зору чи слуху. Інструменти, такі як текстові сповіщення, зчитувачі екранів і програми для перекладу жестовою мовою, відкривають нові можливості для інтеграції в робочий процес. Тепер кожен співробітник, незалежно від фізичних обмежень, може відчувати себе повноцінною частиною колективу [18].

Впровадження технологій – це лише половина справи. Друга половина – це навчання працівників використовувати ці інструменти. Компанія регулярно організовує тренінги, під час яких кожен співробітник може опанувати сучасні технології. Це не просто освітні заходи, а справжній крок до того, щоб працівники відчували себе впевненими у світі цифрових змін.

Інноваційні підходи ДТЕК Мережі демонструють, як технології можуть бути не лише засобом ефективності, але й ключем до створення інклюзивного та справедливого середовища. Це не просто про комфорт, це про гідність, повагу та рівність.

Технології ДТЕК Мережі – це приклад того, як бізнес може об'єднувати людей, даючи їм змогу працювати, розвиватися і бути собою в будь-яких умовах.

ДТЕК Мережі для багатьох співробітників запропоновано гнучкість у роботі, що є критично важливим, особливо у воєнний період. Для цього компанія запровадила такі практики:

*Гнучкий графік роботи:* співробітники можуть адаптувати свій робочий день відповідно до особистих потреб.

*Дистанційна робота:* компанія підтримує можливість роботи з дому

для тих, хто не може бути присутнім в офісі.

*Персоналізований підхід:* для кожного працівника з особливими потребами розробляється індивідуальний план роботи.

Важливою складовою інклюзивного підходу в ДТЕК Мережі є створення умов для професійного зростання всіх працівників. Компанія організовує навчальні програми, що спрямовані на розвиток навичок співробітників:

*Інклюзивні тренінги:* зокрема, навчання новим технологіям і методам роботи, доступне для всіх співробітників, включаючи тих, хто має інвалідність.

*Програми перекваліфікації:* для працівників, які через особливі обставини потребують змінити напрямок своєї діяльності [18].

Практика організації інклюзивного робочого місця в ДТЕК Мережі демонструє, що інклюзивність є не лише соціальною відповідальністю, а й ефективним інструментом для створення продуктивного, лояльного та мотивованого колективу.

Цей підхід дозволяє залучати до роботи найкращих фахівців, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та створює комфортне середовище, в якому кожен співробітник відчувається важливим і цінним.

Підтримка ветеранів, які повернулися з фронту, – ще один важливий аспект інклюзивної політики ДТЕК Мережі. У компанії розуміють, що адаптація до цивільного життя після військових дій є складним процесом, і бізнес може відіграти тут важливу роль.

ДТЕК Мережі співпрацює з громадськими організаціями та фондами, які допомагають ветеранам знаходити роботу та адаптуватися до нових умов. У компанії створено спеціальні програми навчання та перекваліфікації, що дозволяють ветеранам освоювати нові професії та інтегруватися у робочий процес. Такий підхід не лише допомагає ветеранам, але й збагачує колектив, адже люди з бойовим досвідом приносять у компанію унікальні навички та цінності.

ДТЕК Мережі пропонує різноманіття як один із ключових принципів своєї роботи. У компанії вважають, що різні точки зору та досвід сприяють інноваціям і підвищують ефективність команди.

Компанія створила середовище, де кожен співробітник, незалежно від віку, статі, національності чи інших ознак, може вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції. Це сприяє формуванню креативних рішень і підвищує залученість працівників до процесів компанії.

ДТЕК Мережі використовує сучасні технології для впровадження інклюзивних ініціатив. Наприклад, компанія активно впроваджує цифрові інструменти для навчання та розвитку персоналу.

Одним із прикладів є платформа дистанційного навчання, яка доступна для всіх співробітників незалежно від їхнього фізичного стану чи місця перебування. Завдяки цьому працівники з різних регіонів і з різними можливостями мають рівний доступ до освітніх ресурсів.

Також компанія використовує аналітику для моніторингу ефективності HR-процесів і виявлення потенційних проблем. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни та вдосконалювати політики [18].

Одним із важливих аспектів інклюзивного управління в ДТЕК Мережі є відкрита комунікація. У компанії впроваджено регулярні зустрічі керівництва з працівниками, під час яких обговорюються питання корпоративної стратегії, фінансових показників і соціальних ініціатив.

Такі зустрічі сприяють формуванню довіри між керівництвом і співробітниками. Працівники мають можливість задавати питання, висловлювати свої думки та отримувати зворотний зв'язок.

Окрім того, ДТЕК Мережі активно використовує внутрішні комунікаційні платформи, які дозволяють співробітникам обмінюватися ідеями, ділитися досвідом і брати участь у корпоративному житті.

Інклюзивність у ДТЕК Мережі не обмежується роботою з персоналом. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток громад і підвищення рівня доступності послуг для населення.

Зокрема, ДТЕК Мережі бере участь у проєктах, спрямованих на покращення інфраструктури в регіонах, де працює компанія. Це включає модернізацію енергомереж, забезпечення доступу до сучасних технологій і підтримку місцевих громадських організацій.

Загальну характеристику інклюзивного управління в системі HR-менеджменту компанії ДТЕК Мережі проаналізовано за допомогою SWOT-аналізу, який подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – SWOT-аналіз існуючих практик у відповідності принципам інклюзивного управління в компанії ДТЕК Мережі

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Політики підтримки різних груп співробітників, включаючи людей з інвалідністю, ветеранів, молодих матерів.</p> <p>Забезпечення гендерної рівності та підтримка жінок у керівних позиціях.</p> <p>Фізична доступність офісів: пандуси, підйомники, адаптовані робочі місця.</p> <p>Використання інноваційних технологій, таких як цифрові платформи та програмне забезпечення для людей з особливими потребами.</p> <p>Гнучкий графік роботи, дистанційна праця, персоналізований підхід до потреб співробітників.</p> <p>Інклюзивні тренінги, програми перекваліфікації, підтримка професійного зростання всіх працівників.</p> <p>Активна підтримка місцевих громад і соціальних ініціатив.</p>	<p>Високі витрати на впровадження інклюзивних практик.</p> <p>Опір змінам у традиційній корпоративній культурі.</p> <p>Недостатній моніторинг ефективності впроваджених ініціатив.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Інклюзивність створює привабливий імідж для різноманітних професіоналів.</p> <p>Різнорічність досвіду працівників</p>	<p>Посилення регуляцій щодо працевлаштування та доступності для людей з інвалідністю.</p> <p>Інші компанії можуть</p>

<p>сприяє новим ідеям та ефективним рішенням.</p> <p>Інклюзивність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед клієнтів, партнерів і суспільства.</p> <p>Участь у проєктах, спрямованих на покращення інфраструктури та підтримку громад..</p>	<p>впроваджувати схожі ініціативи, що зменшить унікальність ДТЕК Мережі.</p> <p>Нестабільність ринку може обмежити можливості для інвестицій в інклюзивні практики.</p> <p>Неоднозначне сприйняття інклюзивності у певних регіонах чи серед окремих груп співробітників.</p>
--	--

ДТЕК Мережі демонструє високий рівень впровадження інклюзивних практик, що створює значні можливості для розвитку компанії. Однак важливо вдосконалювати системи моніторингу ефективності та забезпечувати адаптацію до можливих економічних та соціальних викликів.

*Інклюзивність у StarLightMedia: виклики та досягнення [16].* У сучасному світі інклюзивність стає наріжним каменем успішного управління персоналом. Компанії, які впроваджують принципи рівності та відкритості, не лише підвищують свою репутацію, але й забезпечують високу ефективність своїх команд. StarLightMedia є одним із лідерів у впровадженні інклюзивних практик в Україні. Її досвід демонструє, як правильно організовані інклюзивні ініціативи можуть змінити корпоративну культуру та стати драйвером позитивних змін.

Інклюзивність у контексті робочого середовища означає створення таких умов, за яких усі співробітники, незалежно від їхніх особливостей, мають рівні можливості для роботи та кар'єрного зростання. Вона охоплює гендерну рівність, різноманіття культур, підтримку людей з інвалідністю, а також забезпечення ментального здоров'я працівників.

StarLightMedia чітко усвідомлює, що інклюзивність є не лише етичною вимогою, але й економічно вигідною стратегією. Компанія ставить за мету не просто відповідати світовим стандартам, а й формувати нові підходи в Україні, які стали б прикладом для інших організацій [55].

Сьогодні компанія StarLightMedia здійснює активні заходи для забезпечення рівності можливостей серед усіх працівників, незалежно від

їхнього походження, статі або фізичних особливостей. Особливий акцент робиться на досягненні гендерної рівності: понад 50% представників топ-менеджменту є жінками. Це свідчить про те, що компанія не лише декларує цінності рівності, але й впроваджує їх на практиці через системний підхід до управління персоналом.

Для сприяння залученню осіб з інвалідністю компанія здійснює адаптацію робочих просторів відповідно до стандартів доступності. Крім того, розроблено спеціальні програми, спрямовані на інтеграцію таких працівників у робочий колектив та підвищення їхньої ефективності. StarLightMedia наголошує на необхідності забезпечення комфортних умов праці для всіх співробітників.

Політика StarLightMedia передбачає активну боротьбу з усіма формами дискримінації. Це стосується як внутрішніх робочих відносин, так і взаємодії з клієнтами та партнерами. Для підвищення обізнаності співробітників проводяться спеціалізовані тренінги, які спрямовані на ідентифікацію та подолання упереджень у професійній діяльності [55].

В умовах швидких змін та постійного стресу компанія приділяє значну увагу ментальному здоров'ю працівників. Впроваджуються програми, які спрямовані на запобігання професійному вигоранню, а також організуються консультації з психологами для співробітників. Такі заходи сприяють формуванню стійкого та здорового робочого середовища.

Одним із унікальних аспектів діяльності StarLightMedia є реалізація програм підтримки ветеранів війни. Компанія не лише створює робочі місця для цієї категорії працівників, але й сприяє їхній адаптації до цивільного життя через професійне навчання та надання психологічної допомоги.

Попри значні досягнення, процес реалізації інклюзивних практик стикається з низкою труднощів:

*1. Культурні стереотипи.* У суспільстві досі зберігаються стереотипні уявлення, які можуть впливати на сприйняття різноманітності в робочому середовищі. Це стосується, зокрема, упередженого ставлення до жінок у

керівних ролях або осіб з інвалідністю в корпоративному секторі.

2. *Недостатня обізнаність.* Навіть у прогресивних організаціях не всі співробітники усвідомлюють важливість інклюзивності. Це потребує постійного навчання, залучення команди до обговорення проблем та сприяння культурним змінам на рівні організації.

3. *Ресурсні обмеження.* Впровадження інклюзивних ініціатив потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Це створює додатковий тиск на бюджет компанії, навіть для таких великих організацій, як StarLightMedia.

4. *Неадаптованість підходів.* Західні моделі інклюзивності не завжди можуть бути ефективними в умовах України через специфічні економічні та культурні особливості. Це змушує компанію розробляти індивідуальні підходи до впровадження інклюзивності.

Досвід StarLightMedia у впровадженні інклюзивних практик демонструє, що інклюзивність може стати вагомим фактором підвищення ефективності роботи команди та розвитку корпоративної культури. Водночас вирішення існуючих викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує систематичну освітню роботу, адаптацію політик і використання додаткових ресурсів. Це дозволить забезпечити сталий розвиток компанії, формуючи нові стандарти інклюзивності в корпоративному середовищі України.

Зусилля StarLightMedia у сфері інклюзивності дають відчутні результати. Компанія стала прикладом для інших організацій, демонструючи, що рівність і повага до різноманітності можуть бути частиною бізнес-стратегії. Інклюзивність дозволила залучити талановитих працівників, підвищити ефективність команд і зміцнити корпоративну культуру [55].

У майбутньому StarLightMedia планує розширювати свої ініціативи, зокрема, в напрямку підтримки ЛГБТ+ спільноти, залучення старшого покоління до роботи, а також просування теми гендерної рівності на рівні всієї індустрії. Компанія прагне стати не лише лідером у своїй галузі, але й агентом змін для українського суспільства.

Загальний аналіз інклюзивного управління в системі HR-менеджменту

подано у вигляді SWOT-аналізу в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – SWOT-аналіз інклюзивного управління в компанії COMFY

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>У COMFY жінки обіймають ключові позиції, що свідчить про прагнення до гендерної рівності та створення позитивного прикладу для інших компаній.</p> <p>Компанія впроваджує адаптацію робочого простору, забезпечуючи фізичний доступ для співробітників з обмеженими можливостями.</p> <p>COMFY організовує тренінги та програми психологічної підтримки для працівників, запобігаючи професійному вигоранню.</p> <p>Впровадження інклюзивних практик підвищує репутацію компанії як відповідального роботодавця.</p>	<p>Частина персоналу не до кінця розуміє значення різноманітності та рівності, що може знижувати ефективність впроваджених заходів.</p> <p>Навчання з інклюзивності проводиться нерегулярно, що створює прогалини у знаннях працівників.</p> <p>Впровадження інклюзивних ініціатив вимагає значних фінансових витрат, що може бути складним у період економічної нестабільності.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Впровадження додаткових ініціатив, таких як адаптація робочого середовища для ветеранів або ЛГБТ+ спільноти, підвищить залученість персоналу.</p> <p>Створення умов для працівників віком 50+ дозволить розширити кадровий потенціал компанії.</p> <p>Розробка програм підготовки для молоді з інвалідністю допоможе залучити нові таланти та підвищити соціальну відповідальність компанії.</p> <p>Використання програмного забезпечення для людей з обмеженими можливостями та інструментів дистанційної роботи.</p>	<p>У суспільстві зберігаються упередження щодо різноманітності на робочому місці, що може впливати на ставлення до інклюзивних практик.</p> <p>Відсутність цілеспрямованої роботи над адаптацією нових працівників може призвести до втрати талановитих співробітників.</p> <p>Інші компанії, які активно впроваджують інклюзивні практики, можуть стати привабливішими для кваліфікованих кадрів.</p> <p>Економічні труднощі можуть ускладнити фінансування інклюзивних ініціатив.</p>

SWOT-аналіз показує, що COMFY має значний потенціал у сфері

інклюзивного управління. Компанія може стати лідером у впровадженні інклюзивних практик завдяки своїм сильним сторонам, таким як гендерна рівність і підтримка ментального здоров'я. Водночас потрібно вирішити проблему підвищення обізнаності персоналу та систематизації навчання. Зосередження на можливостях, таких як партнерства та нові технології, дозволить компанії не лише посилити свої позиції, але й стати прикладом для інших українських підприємств.

Приклад COMFY щодо втілення інклюзивного HR-менеджменту є показовим для українського ритейлу завдяки системному підходу до інтеграції принципів інклюзивності, різноманіття та рівності (IDE) у корпоративну культуру. Основні аспекти цього підходу:

*COMFY – флагман інклюзивного HR-менеджменту в українському ритейлі.* Інклюзивність, різноманіття та рівність (IDE) стають ключовими трендами в сучасному бізнесі. У цьому контексті приклад українського ритейлера COMFY є надзвичайно показовим. Завдяки системному підходу до інтеграції цих принципів у корпоративну культуру, компанія демонструє, як можна створити бізнес, орієнтований на людяність, рівність можливостей та відкритість. Цей досвід є не лише важливим для самого COMFY, а й слугує орієнтиром для інших підприємств, що прагнуть відповідати сучасним соціальним стандартам [52].

Розкриємо основні напрямки діяльності COMFY, які орієнтовані на впровадження принципів інклюзивності:

*1. Корпоративна культура, заснована на людяності.* Основою стратегії COMFY є формування корпоративної спільноти, де кожен співробітник відчуває свою цінність і важливість. Принципи людяності, поваги, толерантності до різноманіття та самоідентифікації інтегровані в політику компанії.

Керівництво COMFY усвідомлює, що корпоративна культура є не лише набором формальних правил, а й відображенням цінностей організації. У

COMFY створено середовище, де співробітники мають можливість бути собою, розвивати свої таланти та пропонувати нові ідеї без страху засудження. Це створює унікальну атмосферу довіри та взаємоповаги.

Людяність як стратегічна ціль означає, що компанія не лише підтримує співробітників, але й працює над створенням комфортного середовища для клієнтів і партнерів. Толерантність до різноманіття тут не просто декларація, а конкретні дії, які видно у політиках і щоденній роботі.

*2. Гендерна рівність – реальний паритет у бізнесі.* Одним із яскравих прикладів системного підходу є досягнення гендерного паритету у керівних органах компанії. У раді директорів і наглядовій раді COMFY збережено рівне представництво чоловіків і жінок – 50/50 [52].

Цей результат не з'явився випадково. Близько 15 років тому компанія провела глибоку реформу HR-системи, спрямовану на усунення гендерної нерівності. Було створено систему грейдів, яка ґрунтується виключно на компетенціях, досвіді та досягненнях. Зарплати стали прозорими, а всі співробітники отримали рівні можливості для професійного зростання, незалежно від статі.

Ця ініціатива є прикладом для інших українських компаній, адже гендерна рівність – це не тільки питання соціальної справедливості, а й важливий фактор ефективності бізнесу.

*3. Підтримка ветеранів – крок до інтеграції героїв.* Після початку війни в Україні питання адаптації ветеранів стало особливо актуальним. COMFY активно співпрацює з Veteran Hub, аби допомогти ветеранам інтегруватися у робоче середовище [52].

Наразі у компанії працюють ветерани, які стали невід'ємною частиною команди. Ця ініціатива не лише допомагає людям повернутися до нормального життя після військових дій, але й показує, як бізнес може бути соціально відповідальним.

Для ветеранів розроблено спеціальні програми підтримки, що включають професійне навчання, психологічну допомогу та створення

комфортних умов для роботи. Це демонструє, що інклюзія – це не лише принцип, а конкретні дії, які змінюють життя людей.

4. *Підтримка ЛГБТК+ спільноти – шлях до рівності.* COMFY також активно підтримує права ЛГБТК+спільноти. У компанії розуміють, що рівність – це основа успішного бізнесу.

Відкрита комунікація щодо прав і свобод ЛГБТК+ спільноти стала частиною корпоративної політики. Співробітники відчувають, що їх поважають незалежно від сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності. Це важливий крок для українського суспільства, яке все ще перебуває на шляху до повного прийняття різноманіття.

Такі ініціативи не тільки покращують корпоративну культуру, але й підвищують довіру клієнтів, які цінують прозорість і прогресивність компанії.

5. *Відкрита комунікація з командою – ключ до довіри.* COMFY активно впроваджує принцип відкритої комунікації. Регулярні етери з керівництвом дозволяють співробітникам бути в курсі всіх змін у компанії, фінансових показників, успіхів та викликів.

Ця практика допомагає створити атмосферу прозорості. Співробітники мають можливість задавати питання, висловлювати свої думки та брати участь у прийнятті важливих рішень.

Особливу увагу приділено обговоренню соціальних ініціатив, таких як підтримка Місяця гідності. Це допомагає залучити команду до спільних цілей і підвищує мотивацію співробітників.

6. *Прозорий бізнес та європейські цінності.* COMFY послідовно орієнтується на демократичний розвиток України та дотримання європейських стандартів [52].

Компанія регулярно проходить незалежні аудити, які підтверджують її прозорість і відповідність міжнародним нормам. Це сприяє довірі клієнтів, які все частіше звертають увагу на етику бізнесу.

Європейські цінності, такі як рівність, толерантність і повага до прав людини, є основою корпоративної політики COMFY. Це не лише допомагає

компанії виділятися на ринку, а й підвищує її репутацію серед клієнтів і партнерів.

7. Інновації та технології для інклюзії. COMFY вірить у силу технологій як засобу забезпечення безбар'єрності та підтримки людей з інвалідністю.

Інноваційні рішення допомагають створювати комфортні умови для співробітників і клієнтів з обмеженими можливостями. Наприклад, автоматизація процесів дозволяє адаптувати робочі місця, а нові цифрові сервіси забезпечують доступність для всіх.

Технології також відіграють важливу роль у програмі адаптації ветеранів. Завдяки сучасним рішенням компанія допомагає їм опановувати нові професії та інтегруватися у робоче середовище.

Загалом, COMFY в корпоративній практиці активно застосовує формулу інклюзивного майбутнього. Впровадження цієї формули поєднує розвиток технологій, інтеграцію емоційного інтелекту в управління, підтримку різноманіття та прозорий підхід до бізнесу.

Ця формула є ключем до успіху не лише для самої компанії, а й для суспільства в цілому. COMFY показує, що інклюзивність і рівність – це не тільки моральні принципи, але й потужний інструмент для створення ефективного бізнесу.

Український ритейл має можливість взяти цей приклад за основу і рухатися до створення суспільства, де кожен має рівні можливості для розвитку. COMFY доводить, що це можливо, якщо бізнес працює не лише заради прибутку, а й для позитивних змін у світі.

Інтеграція принципів інклюзивності у систему управління персоналом є стратегічним напрямом, який сприяє сталому розвитку бізнесу, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу. Успішні практики українських компаній, таких як ДТЕК Мережі, COMFY, StarLightMedia, SoftServe, та інші, демонструють, що впровадження інклюзивних підходів дозволяє створити гармонійне робоче середовище,

залучити талановитих працівників та покращити соціальну відповідальність організацій.

Виклики, з якими стикаються компанії під час впровадження інклюзивності, включають високу вартість адаптації робочих місць, культурні стереотипи, недостатній рівень обізнаності та фінансові обмеження. Проте інноваційні технології, відкриті комунікації, підтримка ветеранів, гендерна рівність та адаптація до потреб працівників з інвалідністю стали ефективними інструментами подолання цих бар'єрів.

У сучасних умовах роль бізнесу у формуванні інклюзивного середовища стає ключовою. Компанії, які інвестують у різноманіття, створюють безбар'єрне середовище та трансформують корпоративну культуру, роблять вагомий внесок у розвиток суспільства та економіки України. Інклюзивність — це не лише соціальна відповідальність, а й інноваційний підхід, що забезпечує економічну стабільність і підвищує конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

#### 3.1. Роль HR-менеджменту в інтеграції інклюзивних практик у робоче середовище

На сучасному етапі питання кадрового забезпечення в Україні є одним із найбільш актуальних. До початку війни країна активно адаптувала внутрішні процеси до міжнародних стандартів, спрямованих на удосконалення управління персоналом. З початком воєнних дій бізнесу довелося оперативно реагувати на нові реалії, адаптувати свою діяльність та створювати умови для забезпечення життя і здоров'я працівників. У сучасних реаліях підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом, щоб зберегти продуктивність та забезпечити стабільну діяльність.

Одним із ключових аспектів HR-менеджменту в умовах війни є розробка соціальної політики, яка включає інклюзивність робочого середовища. Це поняття охоплює безпеку, гнучкі умови праці, дистанційну роботу, підтримку психологічного здоров'я та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників.

З початком повномасштабної війни, яку розв'язала росія у лютому 2022 року, оцінюючи нові реалії життя українців варто відмітити, що важливим є, по-перше, *пріоритет безпеки*, – як пріоритет номер один в будь-якої організації. Безпека співробітників стала першочерговим завданням для бізнесу. Компанії мають створювати безпечні умови, забезпечуючи доступ до бомбосховищ, інформуючи персонал про порядок дій у надзвичайних ситуаціях, організовуючи тренінги з першої домедичної допомоги. Додаткові заходи включають евакуацію працівників до відносно безпечних регіонів, що,

хоча й потребує ресурсів, є необхідним для збереження людського капіталу.

По-друге, *забезпечення належних умов праці*. Постійні перебої з електроенергією та зв'язком створюють значні виклики для функціонування бізнесу в Україні, особливо в умовах війни. Ця проблема має кілька важливих аспектів, які впливають на ефективність підприємств а саме, це:

- зривів дедлайнів і неможливості виконання бізнес-завдань у визначені терміни. Це прямо впливає на продуктивність працівників і конкурентоспроможність компанії на ринку;

- відсутність можливості працювати через перебої створює додаткові складнощі для співробітників, які не можуть ефективно виконувати свої обов'язки.

- збої у виконанні замовлень або невиконання зобов'язань перед клієнтами через технічні проблеми можуть негативно вплинути на репутацію компанії, призвести до втрати клієнтів і зниження доходів.

Таким чином, постійні перебої з електроенергією та зв'язком змушують бізнес переглядати свої підходи до управління ресурсами, інвестувати в енергонезалежність, альтернативні джерела інтернету, наприклад Starlink. Це також спонукає до запровадження гнучких графіків роботи, які враховують індивідуальні обставини співробітників. Наприклад, працівникам може бути запропоновано початок робочого дня у зручний час або часткове покриття витрат на роботу в коворкінгах.

По-третє, *дистанційна робота та гнучкий графік*. Під час воєнного стану співробітники часто стикаються з труднощами в доїзді до офісу через транспортні обмеження чи повітряні тривоги. У таких випадках компанії повинні забезпечувати дистанційну роботу та організовувати корпоративні перевезення. Це дозволяє мінімізувати ризики для життя співробітників і зберігати продуктивність.

По-четверте, *психологічна підтримка*. Хронічний стрес серед працівників негативно впливає на продуктивність. Останні дослідження та опитування підтверджують актуальність цього питання. Наприклад, згідно з

опитуванням, проведеним у рамках Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» у 2023 році, понад 70% українців відчувають стрес або сильну нервозність. Проте лише 2% звертаються по психологічну допомогу.

Опитування компанії «Deloitte» довели, що більше 70% працюючих людей перебувають у постійному стресі, причому найбільш стресовими чинниками вважають обсяг робіт та робоче навантаження.

Згідно з дослідженням Соціологічної групи «Рейтинг», найбільший стрес у людей викликає травматичний досвід, соціальні взаємодії (конфлікти, недостатня підтримка) та погіршення умов життя, обумовлені війною.

Тому основними негативними наслідками порушення ментального здоров'я працівників може бути:

- хронічний стрес може призводити до когнітивних порушень, зниження концентрації уваги, що впливає на якість та ефективності роботи;
- постійна втома та проблеми зі сном є основними психологічними викликами для працівників, що знижує їхню продуктивність.

Таким чином, хронічний стрес серед працівників стає більш поширеною проблемою, яка суттєво знижує продуктивність та негативно впливає на здоров'я.

Актуальні дослідження підкреслюють необхідність компаніям впроваджувати ефективні програми стрес-менеджменту та підтримки ментального здоров'я на робочих місцях, включаючи тренінги, лекції, консультації з фахівцями та групову терапію. Особливу увагу слід приділяти роботі з працівниками, які мають посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Регулярні опитування стану ментального здоров'я колективу сприятимуть збереженню позитивного клімату в команді.

Запровадження інклюзивних практик у HR-менеджменті дозволяє забезпечити комфортні умови для співробітників і сприяє їх утриманню. В умовах кадрового дефіциту, зумовленого демографічною кризою та війною, вартість найму нових працівників зростає. Таким чином, акцент на збереженні існуючого колективу стане економічно доцільним.

Вважаємо, що за нинішніх умов війни та економічної нестабільності роль HR-менеджменту у забезпеченні інклюзивності робочого місця стає не лише інструментом для збереження продуктивності компанії, але й проявом соціальної відповідальності бізнесу.

Запровадження інклюзивних практик, які вище перераховані, демонструє готовність підприємства не лише адаптуватися до викликів, але й підтримувати своїх співробітників у найскладніших умовах. Запропоновані заходи такі, як створення безпечного середовища, організація психологічної підтримки, забезпечення гнучкого графіка та дистанційної роботи, спрямовані на збереження людського потенціалу, який є основою успішного бізнесу. На рисунку 2.1 визначені чинники за пріоритетністю, які будуть доцільними при впровадженні в практику інклюзивного управління HR-менеджменту.

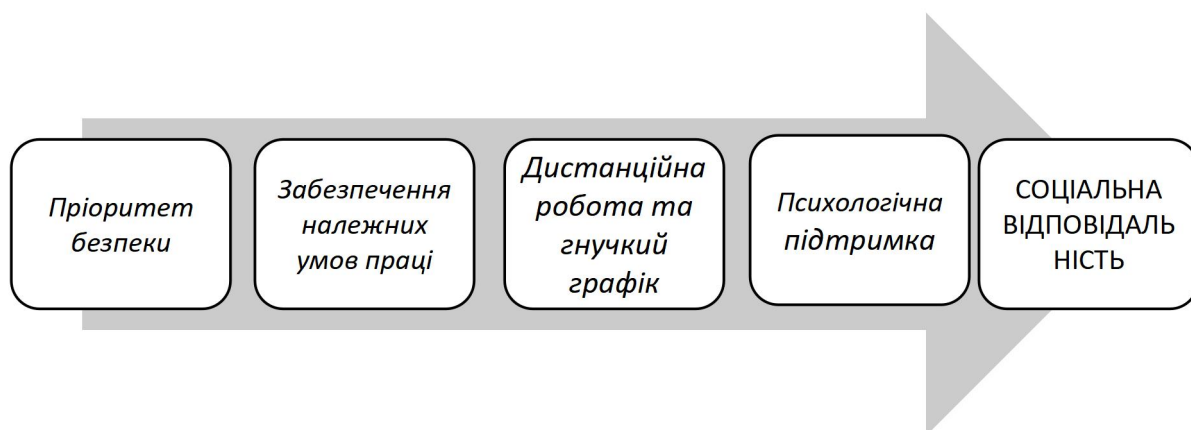


Рисунок 3.1. – Пріоритетність напрямків в діяльності HR-менеджменту

Соціальна відповідальність бізнесу полягає у розумінні його впливу на суспільство та прагненні сприяти його сталому розвитку. Впровадження інклюзивності – це проявляється через підтримку рівних можливостей, допомогу працівникам з різними потребами та створення умов для їхньої професійної реалізації навіть в умовах кризи.

Таким чином, *інклюзивний підхід до HR-менеджменту* не лише забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства, але й

сприяє соціальній єдності, формуючи довіру та лояльність співробітників, партнерів і суспільства в цілому. Це дозволяє бізнесу не лише вистояти в умовах складної економічної ситуації, але й зробити свій внесок у відновлення та розвиток країни.

Слід зазначити, вище підняті питання впровадження інклюзивних практик в діяльність організацій потребують системного та комплексного підходу від впровадження на рівні HR-менеджменту стратегічних принципів до практичних дій, що дозволяють інтегрувати інклюзивне управління у всі аспекти управління персоналом.

До основних принципів діяльності HR-менеджменту в контексті інклюзивного управління слід віднести наступні:

*Принцип різноманітності:* визнання цінності різних перспектив, досвіду та можливостей.

*Принцип рівності:* забезпечення справедливого ставлення до кожного співробітника та рівного доступу до ресурсів і можливостей.

*Принцип прозорості:* відкритість у комунікації, рішеннях та політиках управління персоналом.

*Принцип індивідуального підходу:* урахування особливих потреб працівників для створення комфортних умов праці.

*Принцип соціальної відповідальності:* зобов'язання організації сприяти інтеграції вразливих категорій працівників у трудовий процес.

*Принцип співпраці:* створення командної атмосфери, що підтримує взаємодію між працівниками з різним досвідом.

*Принцип постійного вдосконалення:* періодичний аналіз політик та процесів HR-менеджменту для їх адаптації до потреб організації та працівників.

Організаційно-функціональне наповнення інклюзивного управління вимагає розробку покрокових дій в системі управління персоналом. Пропозиції щодо такого плану представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Покроковий план дій щодо впровадження інклюзивного управління в HR-менеджмент організації

Етап	Дії	Задачі
1.Оцінка поточного стану	- Аналіз існуючих HR-процесів.	- Виявлення прогалин у політиках і процедурах.
	- Опитування співробітників щодо інклюзії та рівності.	- Отримання зворотного зв'язку для ідентифікації проблем.
	- Перевірка відповідності законодавству про недискримінацію.	- Забезпечення законної відповідності інклюзивним вимогам.
2.Визначення цілей	- Постановка конкретних і вимірюваних інклюзивних цілей.	- Формування бачення інклюзивного робочого середовища.
	- Розробка ключових показників ефективності (KPI).	- Встановлення метрик для оцінки прогресу.
3.Навчання персоналу	- Організація тренінгів з тем рівності, інклюзії та різноманітності.	- Підвищення обізнаності серед співробітників і керівників.
	- Проведення навчання з управління упередженнями.	- Формування толерантності до різноманітності в колективі.
4.Розробка інклюзивних політик	- Внесення змін у HR-політики щодо рекрутингу, адаптації, кар'єрного зростання.	- Забезпечення рівного доступу до можливостей для всіх співробітників.
	- Впровадження політик гнучкого графіка роботи.	- Підтримка співробітників із різними потребами (наприклад, фізичними чи соціальними).
5. Реалізація змін	- Створення інклюзивних умов праці (доступність офісу, адаптація інструментів).	- Забезпечення фізичної та інформаційної доступності.
	- Проведення пілотних проєктів для тестування нових підходів.	- Визначення ефективності запропонованих рішень.
6. Моніторинг та контроль	- Регулярний збір даних про виконання цілей.	- Аналіз досягнення KPI, опитування персоналу про прогрес.
	- Проведення аудиту інклюзивності.	- Виявлення та усунення нових бар'єрів.
7.Оцінка результатів	- Збір відгуків від співробітників.	- Оцінка задоволеності персоналу змінами.
	- Оновлення політик і процедур на основі отриманих даних.	- Постійне вдосконалення інклюзивного управління.

Цей покроковий план (таблиця 3.1) забезпечує структурований підхід до впровадження інклюзивного управління в HR, враховуючи оцінку, навчання, впровадження і моніторинг результатів.

Таким чином, впровадження покрокового плану дій щодо інклюзивного управління є критично важливим для сучасних організацій, які прагнуть ефективного управління персоналом, створення інноваційного середовища та забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобальних змін.

Важливим напрямком діяльності управлінських функцій в HR-менеджменті є оцінка впровадження інклюзивних напрямків діяльності. Вважаємо, що інклюзивне управління в HR-менеджменті. Вона охоплює ключові сфери, такі як диверсифікація персоналу, рекрутинг, навчання, задоволеність працівників, гнучкість робочих умов, продуктивність, плинність кадрів та імідж роботодавця. Кожна сфера має містити чітко визначені KPI (ключові показники ефективності), які дозволяють кількісно вимірювати прогрес, а також метрики, що деталізують, як саме ці KPI можна оцінити. Це дає можливість організації не лише впроваджувати інклюзивні практики, але й постійному моніторингу їх вдосконалювати, ґрунтуючись на реальних даних і зворотному зв'язку. Показники KPI та метрики представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Ключові показники ефективності (KPI) та метрики для оцінки прогресу впровадження інклюзивного управління в HR

<i>Сфера оцінки</i>	<i>Ключовий показник ефективності (KPI)</i>	<i>Метрика</i>
Диверсифікація персоналу	- Відсоток представників різних груп у складі співробітників.	- Частка жінок, людей з інвалідністю, представників різних культур у загальній кількості співробітників.
	- Кількість нових працівників із мало представлених груп.	- Різноманітність серед прийнятих на роботу.
Рекрутинг	- Час, необхідний для заповнення вакансій із	- Середня тривалість закриття вакансій.

	застосуванням інклюзивного підходу.	
	- Кількість кандидатів із різноманітних соціальних груп, які пройшли відбір.	- Відсоток успішних кандидатів із малопредставлених груп.
Навчання та розвиток	- Частка працівників, які пройшли тренінги з інклюзії та різноманітності.	- Кількість проведених тренінгів і їхня відвідуваність.
	- Рівень задоволеності працівників тренінгами.	- Відгуки працівників після проходження тренінгів.
Задоволеність персоналу	- Рівень задоволеності співробітників робочими умовами та політиками інклюзивності.	- Результати опитувань і анкетувань щодо задоволеності.
	- Кількість скарг або звернень з питань дискримінації.	- Зменшення кількості скарг у порівнянні з попереднім періодом.
Гнучкість робочих умов	- Відсоток працівників, які користуються гнучким графіком або віддаленою роботою.	- Аналіз заявок на гнучкий графік роботи та частки схвалених.
Продуктивність	- Рівень виконання завдань командами, які пройшли інклюзивні зміни.	- Порівняння продуктивності до та після впровадження змін.
Залученість персоналу	- Відсоток працівників, які відчують себе цінною частиною команди.	- Результати опитувань щодо залученості.
	- Кількість внутрішніх ініціатив, запропонованих працівниками.	- Рівень участі працівників у розробці рішень щодо інклюзії.
Плинність кадрів	- Зниження рівня плинності кадрів серед працівників із різноманітних груп.	- Порівняння показників плинності до та після впровадження інклюзивних політик.
Бренд роботодавця	- Позиція компанії в рейтингах інклюзивних роботодавців.	- Кількість позитивних відгуків у соціальних мережах та рейтингових платформах.
	- Кількість заявок на вакансії завдяки іміджу інклюзивного роботодавця.	- Аналіз джерел залучення кандидатів (наприклад, через репутацію інклюзивного роботодавця).
Моніторинг змін	- Частота оновлення інклюзивних політик і процедур.	- Кількість проведених аудитів щодо інклюзивності.

Таким чином, КРІ та метрики дозволяють систематично оцінювати прогрес у впровадженні інклюзивного управління. Вони дуже необхідні для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони політики, забезпечити рівні можливості для всіх працівників і сформуванню позитивне робоче середовище.

Крім того, такі показники дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії як роботодавця, покращити успішність персоналу та сприяти досягненню цілей через розвиток бізнесу різноманітного та продуктивного колективу. Вимірювання цих аспектів також ухвалити обґрунтоване рішення для вдосконалення.

У висновках зазначимо, що в умовах воєнного стану ринок праці зазнає суттєвих змін, тому пріоритетним завданням є перегляд підходів до HR-менеджменту. У даному підрозділі запропоновано впроваджувати інклюзивне управління в систему HR-менеджменту з урахуванням специфіки воєнного часу, особливу увагу приділено адаптації інклюзивних практик до нових реалій, що передбачає впровадження плану дій та показників ефективності (KRI) для його ефективного застосування. Основні заходи, які відрізняють традиційні підходи до управління персоналом включають: забезпечення безпеки, організацію робочих місць, розробку гнучких графіків роботи, психологічну підтримку для кожного співробітника.

Запропоновані напрямки роботи впровадження інклюзивного управління HR-менеджменту спрямовані на забезпечення стабільної роботи організації, що позитивно впливатиме на продуктивність праці та стійкість організації в умовах кризових змін.

### **3.2. Формування інклюзивного робочого місця в організації**

Війна та післявоєнний період ще тривалий час впливатимуть на життя працівників, що вимагає від HR-менеджменту впровадження нових підходів і принципів роботи. У цьому контексті такі поняття, як «інклюзивність робочого місця» та «безбар'єрність», перестають бути лише теоретичними концепціями і стають ключовими для практичної діяльності організацій.

Безбар'єрність, як один із головних аспектів сучасного суспільства, передбачає створення середовища, де бар'єри замінюються можливостями. Вона базується на повазі та увазі до потреб різних соціальних груп, зокрема

осіб з інвалідністю, літніх людей і батьків маленьких дітей. Особлива увага приділяється тим, хто через існуючі бар'єри стикається з обмеженнями. Це поняття має і економічний вимір: кожна людина повинна мати можливість заробляти, будь то через працевлаштування, підприємництво чи роботу в громадському секторі.

Основними чинниками, які актуалізують це питання для розвитку підприємництва та функціонування бізнес-середовища є:

*Зміни в складі робочої сили.*

- зростання кількості працівників з особливими потребами (ветерани, люди з інвалідністю внаслідок війни, внутрішньо переміщені особи);
- посилення ролі жінок у робочій силі, зокрема у секторах, які традиційно вважалися «чоловічими»;
- різноманітність досвіду та культурного бекграунду через міграцію.

*Психологічний стан працівників.*

- поширення посттравматичного стресового розладу (ПТСР) серед ветеранів і цивільного населення;
- емоційне вигорання та потреба в психологічній підтримці.

*Вимога до соціальної відповідальності бізнесу.* Зокрема, громадські очікування від роботодавців підтримувати відновлення економіки та суспільства через створення рівних умов праці.

Питання інклюзивності та безбар'єрності стосується не тільки України, яка сьогодні переживає дуже важкі часи своєї незалежності – це війна, яку розв'язала росія. Наприклад, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 15% населення світу мають інвалідність. Серед них 19,2% становлять дорослі жінки, а 12% – дорослі чоловіки [1]. Під час гуманітарних криз, таких як стихійні лиха, пандемії, війни, природні чи техногенні катастрофи, цей показник суттєво зростає, що є закономірним явищем.

Проблематика соціальної та професійної інтеграції осіб з інвалідністю частково відображена в нормативно-правових актах рекомендаційного характеру, що діють у країнах-партнерах ЄСНО. Однак зростання кількості

техногенних, антропогенних і природних катастроф, а також військових конфліктів значно ускладнює вирішення цих питань. У таких умовах часто бракує часу та ресурсів для ґрунтовного теоретичного опрацювання проблеми, що найчастіше призводить до випередження практичних підходів, зокрема у сфері професійної адаптації осіб з інвалідністю, над теоретичними основами.

Ця тема також знаходить відображення у міжнародних нормативних актах. Наприклад, стаття 26 Хартії основних прав Європейського Союзу проголошує, що ЄС визнає і поважає право осіб з інвалідністю на заходи, спрямовані на забезпечення їхньої незалежності, соціальної та професійної інтеграції, а також участі у суспільному житті [2]. Водночас у Європейській стратегії щодо осіб з інвалідністю на 2010–2020 роки ЄС та його країни-члени закликаються активно просувати права осіб з інвалідністю, у тому числі через зовнішню діяльність [3].

Комісія з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги (ЕЧНО) розробила низку рекомендацій, спрямованих на усунення бар'єрів, які впливають на людей з інвалідністю. У цих рекомендаціях детально описані підходи до вирішення проблем, пов'язаних із професійною адаптацією, працевлаштуванням і трудовою діяльністю осіб з особливими потребами, а також подолання бар'єрів, що виникають у цьому процесі.

Згідно з правилами партнерів ЕЧНО, організації зобов'язані забезпечити, щоб їхні корпоративні правила та кодекси поведінки відображали права осіб з інвалідністю та сприяли формуванню шанобливого ставлення до них. Важливим є також навчання співробітників на всіх рівнях організаційної структури з питань запобігання дискримінації, забезпечення рівності, доступності та врахування потреб усіх категорій населення в гуманітарній діяльності.

Партнерам ЕЧНО рекомендується проводити інклюзивну кадрову політику, яка сприяє працевлаштуванню чоловіків і жінок із різними формами інвалідності. Ця політика має передбачати:

– Забезпечення рівної оплати праці та рівноцінних можливостей для виконання однакової роботи.

– Доступність робочого місця та впровадження «розумного пристосування».

– Захист від дискримінації за ознакою віку, статі або інвалідності, що включає реалізацію права на «розумне пристосування» [5, с. 24].

Міжнародний досвід формування інклюзивного середовища на робочих місцях демонструє, що провідні компанії поєднують соціальну відповідальність із прагматичними бізнес-цілями. Розглянемо основні напрямки діяльності:

*1. Адаптація робочого простору:* Багато компаній, таких як Microsoft, SAP, ІКЕА, забезпечують фізичну доступність офісів, адаптацію обладнання та інфраструктури для людей із обмеженими можливостями. Це включає ергономічні робочі місця, підйомники, широкі дверні проходи, спеціалізовані пристрої.

*2. Програми зайнятості для вразливих груп:* Наприклад, програма Autism at Work від SAP фокусується на інтеграції людей з аутизмом, а Starbucks впроваджує найм глухих працівників із забезпеченням комунікації через мову жестів.

*3. Цифрові інструменти та інновації:* Компанії, такі як Microsoft і Google, створюють інструменти для підтримки працівників із порушеннями зору, слуху або опорно-рухового апарату. Технології стають ключовим інструментом для забезпечення рівних можливостей.

*4. Корпоративна культура:* EY, Unilever, Accenture розвивають корпоративну культуру, що підтримує різноманіття та інклюзивність. Це включає навчання керівників і співробітників, впровадження політик рівності, підтримку нейрорізнманітних працівників (аутизм, ADHD).

*5. Гнучкі графіки роботи:* Walmart і ІКЕА впроваджують політики, які надають можливість працювати за адаптованими графіками, зокрема дистанційно.

6. *Соціальні ініціативи та партнерства:* Багато компаній співпрацюють із міжнародними організаціями, такими як ООН і МОП, реалізуючи проєкти для підвищення доступності робочих місць та підтримки вразливих груп.

7. *Розширення можливостей:* Програми на кшталт Autism at Work (SAP) або підтримка молодих спеціалістів (EY) забезпечують професійний розвиток для працівників із різними потребами, відкриваючи нові можливості для кар'єрного зростання.

Таким чином, за таблицею 3.3 можна побачити різноманіття підходів та практик інклюзивності, впроваджених провідними компаніями та організаціями світу.

Таблиця 3.3. – Зарубіжний досвід впровадження інклюзивних практик на робочому місці

Компанія (Організація)	Країна (Регіон)	Інклюзивні практики
SoftServe	Україна, міжнародний досвід	Accessibility Service: найм працівників з порушеннями зору для тестування цифрових продуктів на доступність.
EY	Великобританія, глобальний	Програми розвитку молодих спеціалістів із соціально вразливих груп, включаючи людей із фізичними обмеженнями.
Microsoft	США, глобальний	Інструменти для людей із порушенням зору, слуху, опорно-рухового апарату (програмне забезпечення, адаптовані робочі станції).
Google	США, глобальний	Підтримка нейрорізноманітних працівників (аутизм, ADHD) через тренінги та адаптацію робочого простору.
SAP	Німеччина	Програма Autism at Work: інтеграція людей з аутизмом у робочі команди, адаптація робочого середовища.
Starbucks	США	Найм глухих працівників, впровадження мови жестів у спеціалізованих філіях.
Unilever	Глобальний досвід	Навчання з інклюзивного управління для керівників, підтримка роботи в різноманітних командах.

Accenture	Глобальний досвід	Програми перепідготовки працівників із фізичними обмеженнями для освоєння сучасних ІТ-інструментів.
Walmart	США	Створення спеціальних робочих зон для людей з інвалідністю, гнучкі графіки роботи.
ІКЕА	Швеція	Політика «Робота для всіх»: адаптація робочих місць для людей із різними потребами.
Глобальний договір ООН	Глобальний	Підтримка принципів інклюзії як частини стратегії сталого розвитку бізнесу.
Міжнародна організація праці	Глобальний	Програми зайнятості для людей із обмеженими можливостями в партнерстві з великими компаніями.

Міжнародний досвід демонструє, що інклюзивність на робочому місці є не лише соціально важливим аспектом, але й джерелом конкурентних переваг для бізнесу. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, залученню талановитих працівників та підвищенню ефективності роботи. Однак, для досягнення таких результатів важливо не лише декларувати принципи інклюзивності, а й впроваджувати систематичні підходи до управління.

Тому, застосування принципів інклюзивності в системі HR-менеджменту, орієнтованого на потреби людей з інвалідністю, дозволяє краще зрозуміти виклики, з якими стикаються співробітники. Використання спеціалізованих інструментів, таких як питальник Вашингтонської групи, є першим кроком у створенні ефективного інклюзивного середовища, його мета оцінити функціональні обмеження працівників та визначити їх потреби для розробки політики та планування програм, спрямованих на підтримку таких осіб. Акцентуємо увагу, що питальник базується на концепції функціональних обмежень, а не на діагнозі. Він фокусується на тому, як люди виконують базові дії у шести основних сферах: зір, слух, ходьба (переміщення), пам'ять (концентрація), самообслуговування та спілкування (таблиця 3.4).

Таким чином, за допомогою такого питальника HR-менеджери зможуть

визначити, чи потрібні працівникам адаптації в робочому середовищі (наприклад, спеціальне обладнання, гнучкий графік, додаткові перерви тощо), що сприятиме покращенню умов праці працівників із функціональними обмеженнями.

Таблиця 3.4. – Питальник Вашингтонської групи, який використовують партнери ЄСНО, застосовується для збору інформації про осіб з інвалідністю та визначення бар'єрів, з якими вони стикаються [5, с. 20].

	<i>Питання</i>	<i>Варіанти відповідей</i>
1	Чи є у Вас проблеми із зором, навіть в окулярах?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити
2	Чи є у Вас проблеми зі слухом, навіть зі слуховим апаратом?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити
3	Чи важко Вам ходити або підніматися сходами?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити
4	Чи є у Вас труднощі із запам'ятовуванням або концентрацією уваги?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити
5	Чи є у Вас труднощі в плані самообслуговування, наприклад, при обмиванні всього тіла або одяганні?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити
6	При використанні вашої звичайної (звичної) мови, чи є у вас труднощі при спілкуванні, наприклад, Вам важко зрозуміти або Вас не розуміють?	а. Ні – труднощів немає б. Так – є деякі труднощі в. Так – дуже важко г. Зовсім не можу це зробити

Згідно з рекомендаціями Вашингтонської групи, порогову величину визначають таким чином: «Якщо особа відповідає «дуже важко» або «зовсім не можу це зробити» хоча б на одне питання, вона вважається людиною з інвалідністю».

У контексті зростання чисельності людей з інвалідністю різних типів і рівнів, HR-менеджменту слід застосовувати інноваційні підходи до укомплектування робочих місць, інтегруючи інклюзивний компонент у процес найму. Формула підбору персоналу на вакантне посаду, яка враховує фактор інклюзивності, має охоплювати такі елементи:

- 1) оцінку функціональних можливостей,
- 2) адаптацію робочого місця;
- 3) створення умов для повноцінної професійної реалізації співробітників з інвалідністю.

$$C_{nl}^c = \sum a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_n x_n$$
, де  $C_{nl}^c$  – нормативна (планова) чисельність працівників за конкретною функцією;

$x_1, \dots, x_n$  - значущість факторів, що визначають чисельність працівників за даною функцією;

$a_0$  - постійний коефіцієнт рівняння нормативної залежності;

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – коефіцієнти регресії (показники ступеня або коефіцієнти), що визначають міру впливу кожного фактора на чисельність працівників.

Якщо враховувати принципи інклюзивності в HR-менеджменті, коефіцієнт  $a_0$  має враховувати групу інвалідності кандидата (I–III). При цьому для першої групи рекомендовано встановлювати коефіцієнт 0,7, для другої – 0,5, а для третьої – 0,25. Ці значення відображають можливий вплив фізичних чи психічних обмежень на здатність виконувати обов'язки за конкретною посадою.

Коефіцієнти  $a_1, a_2, \dots, a_n$  повинні характеризувати рівень інклюзивності кандидата. Для оцінки цього рівня HR-фахівець може використовувати питальник Вашингтонської групи, присвоюючи відповідям на кожне питання

фіксований бал. У цьому випадку формула буде включати шість коефіцієнтів  $a$ , які дозволяють більш точно оцінити індивідуальні функціональні можливості кандидата.

Таким чином, цей підхід дає HR-менеджерам можливість об'єктивно оцінювати позицію кандидата щодо посади, враховуючи як його обмеження, так і професійні здібності, і водночас сприяє інтеграції інклюзивного підходу у процес найму персоналу.

Цей підхід дозволяє HR-менеджерам ефективно визначати позицію кандидата на посаді та оцінювати його функціональні можливості. З огляду на кризові явища, що впливають на суспільство, чисельність людей з інвалідністю має тенденцію до зростання. У зв'язку з цим важливим інноваційним підходом для інтеграції осіб з особливими потребами в ресурсний потенціал компаній, регіонів і країни загалом є стратегія випередження.

На нашу думку, компаніям і організаціям незалежно від їхнього масштабу слід вже зараз провести аудит робочих місць. Це включає оцінку можливостей залучення осіб з інвалідністю до праці, враховуючи їхні фізичні та психічні особливості відповідно до медичних класифікаторів. Кожне робоче місце варто проаналізувати з урахуванням варіантів залучення працівників різних груп інвалідності, моделюючи роботу організації за умов повного, середнього та мінімального заповнення її співробітниками з обмеженими функціональними можливостями.

Для HR-менеджменту такий підхід має декілька ключових переваг:

*Підготовка до різних сценаріїв роботи:* Це дозволяє адаптувати робочі місця, посадові інструкції та організаційні процеси під потреби працівників з інвалідністю, забезпечуючи їх ефективну інтеграцію.

*Оптимізація ресурсів:* Компанії можуть заздалегідь визначити оптимальну кількість працівників з інвалідністю, необхідну для підтримки продуктивності на поточному рівні.

*Фінансове планування:* Проведення такого аудиту дає змогу врахувати

витрати, необхідні для створення доступних і інклюзивних умов праці, у бюджет організації.

Таким чином, завдяки впровадженню цього підходу HR-менеджмент зможе не лише адаптуватися до нових реалій, але й сприяти соціальній інтеграції людей з інвалідністю, використовуючи їхній потенціал для стабільного розвитку компанії.

Наступний інноваційним напрямком в HR-менеджменті є поступове залучення осіб з інвалідністю до трудової діяльності, як на допоміжних, так і на основних посадах. Це сприятиме адаптації колективу до морального сприйняття людей з інвалідністю та їх інтеграції в робоче середовище. Крім того, це дозволить виявити та врахувати фізіологічні потреби працівників з особливими потребами, а також оцінити готовність інфраструктури компанії забезпечити їхній комфорт та продуктивність.

HR-менеджери повинні враховувати наступні аспекти:

*Доступність місця роботи:* Оцінка інфраструктури, включаючи можливості доїзду, наявність пандусів, поручнів, адаптованих входів, ліфтів, сходів, платформ тощо.

*Комфортне перебування у компанії:* Забезпечення адаптованих робочих місць, можливості пересування територією та кабінетами, доступності санітарних зон і умов для супровідних осіб, якщо це необхідно.

*Умови праці та відпочинку:* Врахування специфіки функціональних можливостей працівників для створення комфортних умов роботи.

Цей підхід є частиною нового напрямку HR-менеджменту – інклюзивного управління, який набирає популярності, але поки що не має достатньої методологічної бази. Відсутність програм впровадження, адаптації, профорієнтації, а також практичних рекомендацій для HR-фахівців щодо поєднання груп інвалідності з професійними можливостями і потребами працівників залишається ключовим викликом.

Реалізація цього напрямку дозволить HR-менеджерам формувати інклюзивні робочі середовища, розробляти нові кадрові політики та

інтегрувати осіб з інвалідністю у процеси підприємства, підвищуючи не лише соціальну відповідальність компаній, але й їхню ефективність. Пропонуємо впровадити в систему HR-менеджменту загальний план дій при формуванні інклюзивного робочого місця надано на рисунку 3.1.

### 1. Проведення аудиту інфраструктури та робочих місць

- Оцінка фізичної доступності офісу: наявність пандусів, поручнів, ліфтів, адаптованих санітарних зон, зручних входів.
- Перевірка робочих місць на можливість адаптації під потреби осіб з інвалідністю.
- Аналіз маршрутів пересування територією компанії та доступності кабінетів.

### 2. Аудит кадрової політики

- Ревізія внутрішніх правил та кодексу поведінки компанії на предмет інклюзивності та недискримінації.
- Розробка інструкцій для роботи з працівниками з інвалідністю, включаючи питання етики та взаємодії.
- Впровадження політики «розумного пристосування» для забезпечення рівних умов праці.

### 3. Підготовка кадрових процесів

- Розробка інклюзивних підходів до найму, зокрема формування адаптованих вакансій.
- Використання інструментів, таких як питальник Вашингтонської групи, для оцінки функціональних можливостей кандидатів.
- Проведення тренінгів для HR-фахівців щодо особливостей роботи з особами з інвалідністю.

### 4. Моделювання варіантів комплектування персоналу

- Розробка сценаріїв залучення працівників з інвалідністю до різних посад із врахуванням їхніх функціональних можливостей.
- Визначення оптимальної кількості працівників з інвалідністю для різних функціональних ролей.
- Формування резерву робочих місць для адаптації працівників із різними групами інвалідності.

### 5. Створення умов для роботи

- Адаптація робочих місць з урахуванням фізичних та психічних потреб працівників.
- Забезпечення доступу до технологій, які полегшують виконання завдань (спеціальне програмне забезпечення, обладнання тощо).
- Організація супровідних послуг (за необхідності), включаючи допомогу асистентів або супроводжуючих осіб.

### 6. Навчання співробітників

- Проведення тренінгів для всього колективу з питань інклюзивності, толерантності та етичної взаємодії.
- Навчання керівників підрозділів основам управління інклюзивними командами.
- Підготовка фахівців для надання менторської підтримки новим працівникам з інвалідністю.

Рисунок 3.1. – Загальний план дій HR-менеджменту щодо формування інклюзивного робочого місця

Отримані результати свідчать, що міжнародний досвід демонструє, що впровадження інклюзивних практик на робочих місцях є ключовим чинником підвищення ефективності компаній, створення позитивного іміджу та соціальної відповідальності бізнесу. У багатьох країнах інклюзивність перетворилася з концептуальної ідеї на дієвий підхід до управління персоналом. Провідні компанії активно адаптують свої робочі простори, впроваджують програми зайнятості для вразливих груп, застосовують цифрові інструменти, підтримують нейрорізноманіття та створюють гнучкі графіки роботи.

Війна та післявоєнний період в Україні також загострили потребу в інклюзивності через збільшення кількості працівників з особливими потребами та вимогу до бізнесу підтримувати соціальну рівність і безбар'єрність. Інноваційні підходи, такі як аудит робочих місць, використання питальника Вашингтонської групи та впровадження індивідуалізованих HR-стратегій, сприятимуть інтеграції цих принципів у практику.

Таким чином, реалізація інклюзивного робочого місця є важливим стратегічним завданням HR-менеджменту, що сприяє створенню доступного середовища для працівників з різними функціональними можливостями. Запропонований план дій, який включає аудит інфраструктури, адаптацію робочих місць, навчання персоналу та інтеграцію принципів інклюзивності в корпоративну культуру, дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх працівників. Це не лише підвищує соціальну відповідальність компанії, але й зміцнює її репутацію, продуктивність і стійкість до змін.

### **3.3. Охорона праці осіб з інвалідністю на виробництві**

Особи з інвалідністю часто стикаються зі значними бар'єрами при входженні на ринок праці. Відсутність адаптованих робочих місць, упереджене ставлення роботодавців і недостатня поінформованість про права

цих осіб створюють значні виклики. Однак зростання ролі соціально відповідального бізнесу та впровадження інноваційних рішень у сфері охорони праці дозволяють формувати новий підхід до інтеграції осіб з інвалідністю у виробничі процеси.

В умовах глобалізації та постійного технічного прогресу завдання забезпечення гідних умов праці для осіб з інвалідністю стає ще більш актуальним. Це не лише питання соціальної справедливості, а й вагомий фактор економічного зростання, адже залучення цієї категорії працівників дозволяє бізнесу розширювати кадровий потенціал і сприяти сталому розвитку.

Охорона праці є одним із ключових аспектів забезпечення безпечних та комфортних умов для всіх працівників, зокрема осіб з інвалідністю. У виробничому середовищі питання охорони праці набуває особливого значення, оскільки цей сегмент ринку праці має свої специфічні ризики та виклики. Створення інклюзивного середовища на виробництві не лише сприяє соціальній рівності, а й підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів та сприяє покращенню корпоративного іміджу.

В умовах сучасних викликів, таких як повномасштабне вторгнення та інтеграція до європейського правового простору, значення високих стандартів охорони праці набуває стратегічного характеру.

В Україні охорона праці осіб з інвалідністю регулюється низкою законодавчих актів, серед яких:

- Конституція України гарантує право кожного громадянина на безпечні умови праці.

- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» визначає обов'язок роботодавців створювати умови для працевлаштування осіб з інвалідністю.

- Кодекс законів про працю України містить положення щодо забезпечення безпеки праці, зокрема для працівників із особливими потребами.

– Закон України «Про охорону праці» встановлює загальні принципи охорони праці, які охоплюють усіх працівників, включаючи осіб з інвалідністю.

– Конвенція про права осіб з інвалідністю (ООН) передбачає право осіб з інвалідністю на працю в умовах, що відповідають їхнім фізичним і психічним можливостям.

– Конвенція МОП №159 про професійну реабілітацію та зайнятість осіб з інвалідністю закликає держави забезпечувати спеціальні умови для праці цієї категорії працівників.

– ISO 45001 – міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління охороною праці, включаючи потреби осіб з інвалідністю.

Адаптація робочого середовища відіграє ключову роль у забезпеченні комфортних умов праці для осіб з інвалідністю. Для цього необхідно облаштувати робочі місця пандусами, підйомниками, адаптованими меблями та іншими зручностями, які відповідають їхнім фізичним потребам. Важливим аспектом є створення інклюзивної інфраструктури, що забезпечує доступність санітарних зон, інформаційних матеріалів і спеціалізованого обладнання для осіб із порушеннями слуху, зору чи опорно-рухового апарату.

Навчання персоналу також є важливим компонентом інклюзивної політики. Організація тренінгів для співробітників, спрямованих на розвиток толерантного ставлення та співпраці з колегами з інвалідністю, допомагає зменшити рівень дискримінації та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі. Крім того, спеціалізовані програми для самих осіб з інвалідністю підтримують їхню адаптацію до виробничого середовища, допомагаючи ефективніше інтегруватися в робочі процеси.

Інструктажі з охорони праці, які враховують індивідуальні потреби осіб з інвалідністю, є важливим інструментом забезпечення їхньої безпеки на робочому місці. Регулярне проведення таких інструктажів дозволяє запобігти нещасним випадкам, створити безпечне робоче середовище та підвищити рівень обізнаності працівників щодо правил і процедур, які забезпечують

їхнє здоров'я та комфорт.

Міжнародний досвід охорони праці осіб з інвалідністю демонструє різноманіття підходів до створення умов для залучення цієї категорії працівників у виробничу діяльність. У країнах Європейського Союзу активно діють програми, спрямовані на субсидування роботодавців, які створюють робочі місця для осіб з інвалідністю. Це дозволяє стимулювати інтеграцію таких працівників у робочі колективи та підвищувати їхню зайнятість.

У Сполучених Штатах Америки діє законодавча база, яка зобов'язує роботодавців впроваджувати адаптаційні заходи для осіб з обмеженими можливостями. Зокрема, Американський закон про людей з інвалідністю (ADA) передбачає забезпечення доступності робочих місць та надання необхідних умов для праці.

В Японії компанії активно впроваджують передові технології, зокрема робототехніку, для інтеграції осіб з інвалідністю у виробничі процеси. Такий підхід не лише полегшує адаптацію працівників, але й сприяє підвищенню ефективності роботи за рахунок використання інноваційних рішень.

Охорона праці осіб з інвалідністю на виробництві є важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу та державної політики, яка спрямована на забезпечення безпеки, здоров'я і добробуту цієї вразливої категорії працівників.

Досліджено, що охорона праці осіб з інвалідністю є ключовим елементом інтеграції цієї категорії працівників у трудову діяльність. Запропоновано низку заходів, які сприятимуть формуванню безпечного та комфортного робочого середовища, включаючи адаптацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій і надання психологічної підтримки.

Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція осіб з інвалідністю у виробничі процеси є не лише соціально відповідальним завданням, а й економічно вигідною стратегією для бізнесу. Важливо забезпечити системний підхід до розробки та впровадження політик охорони праці для осіб з інвалідністю, враховуючи їхні індивідуальні потреби та можливості.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі, відповідно до мети та завдань дослідження були зроблені наступні висновки:

1. В роботі розглянуто поняття інклюзії. Інклюзія передбачає залучення всіх громадян до активного суспільного життя, зокрема осіб з обмеженими можливостями, і є основою для забезпечення рівності у всіх сферах діяльності.

Розглянуто значення та роль інклюзивної економіки, яка формує рівні можливості для всіх громадян, спрямована на розвиток суспільства, добробуту, інноваційності та стабільності. Сучасний інклюзивний бізнес спрямовує свою діяльність на створення робочих місць та доступ до базових послуг і сприяє загальному економічному зростанню.

В роботі акцентовано увагу на безбар'єрності, що є початковою умовою, яка забезпечує фізичний доступ, тоді як інклюзивність – це інтеграція усіх груп у суспільне життя, враховуючи їхні особливості. Реалізація інклюзивності через безбар'єрність відповідає європейським цінностям, сприяє соціальній інтеграції та є стратегічно важливою в умовах демографічних та економічних змін.

2. Досліджено, що безбар'єрність є основною умовою для створення інклюзивного середовища та забезпечуючи рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи економічних особливостей. Реалізація безбар'єрності забезпечується і реалізується через фізичну, цифрову, інформаційну, економічну, суспільну та освітню доступність, що створює умови для інтеграції вразливих груп у всі сфери життя. Розглянуто компоненти безбар'єрності, які охоплюють аспекти доступності, рівності, інклюзії, прийняття та залучення, спрямовані на усунення бар'єрів та дискримінації. Ці компоненти становлять основу для

інклюзивного середовища, яке забезпечує участь кожного у суспільному житті, поважаючи різноманітність і потреби всіх людей.

Встановлено, що безбар'єрність є головним компонентом сталого розвитку суспільства. В роботі розглянуто позиції України за Індексом людського розвитку, зокрема, Україна у 2022 році посіла 100-те місце серед 193 країн за Індексом людського розвитку (ІЛР), що свідчить про значні виклики, пов'язані з війною, економічною нерівністю, корупцією, руйнуванням інфраструктури та міграцією населення. Показники, представлені в інших міжнародних рейтингах, таких як Індекс демократії, Індекс сприйняття корупції та Індекс процвітання, підтверджують значний вплив війни на економічну та соціальну стабільність країни. І водночас, ці Індeksi за своїми показниками засвідчують про потребу формування безбар'єрного середовища та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян також є ключовими кроками до досягнення більш високих показників у майбутньому.

3. В роботі розглянуто моделі інклюзивного управління (модель соціальної ідентичності, психологічної безпеки, справедливості Адамса тощо), які демонструють інтеграцію різних груп працівників, враховуючи їхні унікальні потреби та соціокультурні особливості. Ці моделі пропонують підходи до створення робочого середовища, де кожен працівник може реалізувати свій трудовий потенціал.

Досліджено, що інклюзивне управління базується на принципах рівності, прозорості, поваги до різноманітності, співпраці та справедливості. Запровадження інклюзивного управління передбачає організацію таких процесів, як адаптація робочого середовища, забезпечення фізичної доступності, індивідуалізація графіків роботи, створення програм наставництва, а також регулярний моніторинг політик інклюзії. Практична реалізація інклюзивного управління на робочому місці спрямована на досягнення гармонійної співпраці, підвищення продуктивності, підтримку психологічної безпеки та розвиток талантів.

4. Проаналізовано державну політику у створенні безбар'єрного середовища, яка спрямована на соціальній інтеграції вразливих груп населення, таких як особи з інвалідністю, ветерани, внутрішньо переміщені особи тощо.

За результатами дослідження встановлено, що війна завдала катастрофічного удару по ринку праці України. За даними Міжнародної організації праці, країна втратила 4,8 мільйона робочих місць. Особливо постраждали такі сектори: туризм (-80% робочих місць), роздрібна торгівля (-45%), виробництво (-50%). Крім цього, понад 5 мільйонів українців виїхали за кордон, шукаючи безпеки, а ще 7 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами, що створило перевантаження ринку праці в західних регіонах країни.

За даними Міністерства охорони здоров'я України, понад 500 тисяч осіб потребують тривалої реабілітації, серед них багато людей із фізичними травмами, ампутаціями та психологічними розладами, включаючи посттравматичний стресовий розлад (ПТСР).

Проаналізовано державні програми підтримки. У 2023 році стартувала ініціатива компенсації роботодавцям витрат на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю I та II груп. Завдяки цьому понад 1000 осіб змогли працевлаштуватися. Основні заходи включають: компенсацію до 100 мінімальних заробітних плат (670000 грн) на створення спеціалізованих робочих місць, податкові пільги зі сплати ЄСВ (8,41% замість 22%), грантові програми на безкоштовне навчання за 95 професіями.

Проаналізовано міжнародну грантову підтримку у розвиток безбар'єрного середовища. Наприклад: Програма Erasmus+ ЄС фінансує освітні проекти для осіб з інвалідністю. USAID впроваджує проекти адаптації робочих місць для ветеранів. UNICEF створює доступні умови для дітей з особливими потребами. Світовий банк також інвестує в інфраструктурні проекти, спрямовані на полегшення доступу до праці для вразливих груп.

У рамках Національної стратегії безбар'єрного простору відкрито автошколи для людей з порушеннями опорно-рухового апарату. Щороку вони навчатимуть до 300 осіб, що сприятиме їхній інтеграції у транспортну галузь. Крім того, роботодавці дедалі частіше залучають людей віком 45+, ветеранів та осіб з інвалідністю, що зменшує дефіцит кадрів у робітничих професіях.

5. Проаналізовано основні виклики інклюзивності. Визначені наступні проблеми організації інклюзивності на робочих місцях: відсутність фізичної доступності; лише 30% офісів обладнані пандусами; Спеціалізовані робочі місця створені лише на 10% підприємств; висока вартість адаптації робочих місць (пандуси, обладнання, ергономічні меблі); 70% малого та середнього бізнесу (МСБ) відзначають критичне зниження доходів, що ускладнює інвестиції в інклюзивність; 46% роботодавців не знають, як впроваджувати інклюзивність; брак спеціалізованих тренінгів для HR-відділів; упередження та стереотипи щодо осіб із інвалідністю, ветеранів, жінок із маленькими дітьми; 65% працівників із вразливих груп стикалися з дискримінацією на робочому місці. Недосконалі механізми фінансового стимулювання бізнесу для адаптації робочих місць.

Основними наслідками війни щодо організації інклюзивних робочих місць є: збільшення кількості осіб із фізичними та психологічними травмами; дефіцит робочих місць у регіонах, постраждалих від бойових дій; відсутність досвіду роботи з ветеранами та внутрішньо переміщеними особами.

6. У роботі досліджено успішні кейси впровадження інклюзивності в українських компаніях, таких як SoftServe, DTEK Мережі, Uklon, Ощадбанк, Intellias, COMFY, та інші. Зокрема, SoftServe інтегрує принципи доступності через відділ Accessibility Service, де залучено працівників із порушеннями зору. Uklon реалізував інноваційний проєкт інклюзивних авто, обладнаних для людей з інвалідністю. Ощадбанк запровадив багаторівневу програму адаптації демобілізованих працівників, а Intellias підписала Принципи розширення прав жінок та Декларацію гендерної рівності.

Досліджено приклад DTEK Мережі, що показав комплексний підхід до інтеграції принципів різноманіття, рівності та інклюзії. Компанія впроваджує гендерну рівність, створює адаптовані робочі місця та застосовує інноваційні технології для працівників із інвалідністю. StarLightMedia та COMFY демонструють прогресивний підхід до гендерної рівності, підтримки ЛГБТК+ спільноти, ветеранів та розвитку цифрових інструментів для інклюзивності.

7. Запропоновано впровадження покрокового плану дій з інклюзивного управління, який включає аналіз існуючих процесів, формування інклюзивних політик, організацію навчання для персоналу, створення гнучких умов праці та моніторинг результатів. Це забезпечує структурований підхід до інтеграції інклюзивності в HR-менеджмент.

Досліджено, що створення безпечних умов праці, забезпечення доступності інфраструктури та організація корпоративної підтримки є критичними для функціонування бізнесу під час кризових змін. Запропоновано інтегрувати ці заходи в загальну стратегію управління персоналом.

Запропоновано впровадження ключових показників ефективності (KPI) та метрик для моніторингу інклюзивного управління, які дозволяють об'єктивно оцінювати досягнення цілей, забезпечувати прозорість процесів та адаптувати політики до змінних умов.

Обґрунтовано, що роль HR-менеджменту в умовах війни виходить за межі традиційних функцій, зокрема шляхом інтеграції соціальної відповідальності бізнесу, підтримки ментального здоров'я співробітників та створення умов для їхньої професійної реалізації.

8. Досліджено вплив впровадження принципів інклюзивності на ефективність роботи компаній, їх соціальну відповідальність та конкурентні переваги. Зокрема, акцентовано на міжнародному досвіді, що підтверджує значущість адаптації робочого середовища до потреб працівників із різними функціональними можливостями.

Запропоновано інноваційний підхід до управління персоналом, орієнтований на потреби людей із обмеженими можливостями, який включає використання інструментів типу питальника Вашингтонської групи для оцінки функціональних обмежень працівників.

Розроблено рекомендації щодо впровадження інклюзивних HR-стратегій, які охоплюють аудит робочих місць, адаптацію інфраструктури, створення гнучких графіків роботи та забезпечення цифрових інструментів для підтримки працівників із особливими потребами.

Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів безбар'єрності та інклюзивності у корпоративну культуру організацій як ключового чинника стійкого розвитку бізнесу та суспільства.

Показано, що міжнародний досвід, зокрема приклади компаній Microsoft, SAP, IKEA, EY, демонструє ефективність поєднання соціальної відповідальності із прагматичними бізнес-цілями, що забезпечує формування толерантного середовища, залучення талановитих працівників та підвищення продуктивності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабенко Н. Інклюзивність та доступність: must have сучасних міст. ZAXID : веб-сайт URL: [https://zaxid.net/inklyuzivnist\\_ta\\_dostupnist\\_must\\_have\\_suchasnih\\_mist\\_n1583354](https://zaxid.net/inklyuzivnist_ta_dostupnist_must_have_suchasnih_mist_n1583354).
2. Безбар'єрність: що це і навіщо вона потрібна Україні. URL: <https://explainer.ua/bezbar-yernist-shho-tse-i-navishho-vona-potribna-ukrayini/>
3. Безбар'єрність в Україні: сприйняття суспільством та запит на соціальні зміни. UKRINFORM : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3915189-bezbarernist-v-ukraini-sprijnatta-suspilstvom-ta-zapit-na-socialni-zmini.html>.
4. Безбар'єрність – це філософія суспільства без обмежень. URL: <https://uvp.od.gov.ua/bezbar-yernist-tse-filosofiya-suspilstva-bez-obmezhen/>.
5. В Давосі представили перший індекс соціальної мобільності. Україна посіла 46-е місце в рейтингу. URL: <https://gwaramedia.com/v-davosi-predstavyly-pershyj-indeks-soczialnoyi-mobilnosti-ukrayina-zajnyala-46-miscze-v-rejtyngu/>.
6. Відновлена інфраструктура в Україні вже до 2024 року має стати безбар'єрною – Кубраков. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3713405-vidnovlana-infrastruktura-v-ukraini-vze-do-2024-roku-mae-stati-bezbarernou-kubrakov.html>.
7. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) і Світовий банк. Всесвітня доповідь щодо питань осіб з інвалідністю. Женева: ВООЗ, 2011. Розділ 2. URL: [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf).
8. Гоцій А., Наливайко Л. Забезпечення балансу між національною безпекою та охороною і захистом прав та свобод людини і громадянина в умовах воєнного стану. Матеріали конференцій МЦНД (16.12.2022, Вінниця, Україна), 2022. С. 100–102. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/366>

(дата звернення: 11.07.2023).

9. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/>
10. Дослідження проблем працевлаштування ветеранів і пропозиції до органів державної влади «Захисти Захисника – чи готова Україна працевлаштовувати ветеранів з інвалідністю?» URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-problem-pratsevlashtuvannya-veteraniv-i-propozytsiyi-do-organiv-derzhavnoyivlady-zahysty-zahysnyka-chy-gotova-ukrayina-pratsevlashtovuvaty-veteraniv-z-invalidnistyu/>
11. Жіноче та інклюзивне підприємництво. #Шотам: українське медіа позитивних та успішних новин. 2023. URL: <https://shotam.info/zhinoche-tainklyuzyvnepidpriemnytstvo>.
12. Ємельяненко Л. М., Дзензелюк К. В. Проблеми та перспективи соціально-орієнтованого інклюзивного розвитку в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 125–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_12).
13. Забезпечення рівності та інклюзії у відновленні: в Україні розпочала роботу нова платформа. *Жінки — це 50% успіху України: онлайн-платформа*. 2023. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/zabezpechennya-rivnosti-tainklyuziyi-u-vidnovlenni-v-ukrayini-rozpochala-robotu-nova-platforma>.
14. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324-18#Text>.
15. Затверджено План Заходів з реалізації Національної Стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-plan-zahodiv-z-realizaciyi-nacionalnoyi-strategiyi-zi-stvorennnya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini>.
16. Інклюзивний бізнес під час війни: чому це буде важливо для всіх у 2023 році. *WOMO*. 2022. URL: <https://womo.ua/inklyuzivniy-biznes-chomutse-vazhlivo-dlya-vsih-u-2023-rotsi>.
17. Інформаційно-аналітичний збірник «Освіта України в умовах

воєнного стану». Київ, 2022. 358 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferenciya/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>.

18. Карманська Ю. Кожній українській компанії доведеться стати інклюзивною. Чи готова ваша? Як будують інклюзивні робочі місця у ДТЕК, «Укрзалізниця» та НБУ. *Журнал Forbes Ukraine* : веб-сайт. URL: [https://forbes.ua/lifestyle/kozhniy-ukrainskiy-kompanii-dovedetsya-stati-inklyuzivnoyu-chi-gotova-vasha-yak-buduyut-inklyuzivni-robochi-mistsya-u-dtek-ukrzalznitsi-ta-nbu-05052024-20964?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/lifestyle/kozhniy-ukrainskiy-kompanii-dovedetsya-stati-inklyuzivnoyu-chi-gotova-vasha-yak-buduyut-inklyuzivni-robochi-mistsya-u-dtek-ukrzalznitsi-ta-nbu-05052024-20964?utm_source=chatgpt.com).

19. Конвенція про права осіб з інвалідністю: Документ № 995\_g71 від 13.12.2006 (чинна редакція від 19.06.2023). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text).

20. Конституція України: Прийнята на 5-й сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30 С. 141.

21. Марценюк Л.В., Гребенюк Г.М. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. *Науковий журнал ДДУВС*. № 3, 2021. С. 135–141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141.

22. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Створення безбар'єрного доступу маломобільних груп населення до транспортних об'єктів. *Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 28 листопада 2023 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. 604 с. С. 77–80.

23. Ми не відбудемося без інклюзії, вона має стати новою системою координат для України. Києво-Могилянська бізнес-школа. 2023. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/article310523>.

24. Наказ МВС України від 05.04.2016 № 255/369/132/344 «Про затвердження Вимог до закладів, що проводять підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів та кваліфікаційних

вимог до спеціалістів, які здійснюють таку підготовку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0672-16#Text>.

25. Наливайко Л.Р., Степаненко К.В. Міжнародно-правові стандарти прав людини: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2019. 184 с.

26. Наливайко Л.Р., Марценюк Л.В. Сучасний погляд на перспективи розвитку дистанційного навчання у вищій освіті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2020. Вип. 62. С. 57–64.

27. Опішняк С.О. Міжнародні соціальні стандарти: порівняльно-правовий аналіз. *Право і суспільство*. 2020. №2. Частина 2. Ст. 58-63.

28. Основи теорії гендеру: юридичні, політологічні, філософські, педагогічні, лінгвістичні та культурологічні засади: монографія / кол. авт.; ред. Л.Р. Наливайко, І.О. Грицай. Київ: Хай-Тек Прес, 2018. 348 с.

29. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку : аналіт. записка / НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>.

30. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.

31. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 187–197.

32. Про затвердження Національного плану дій з реалізації Конвенції проправа осіб з інвалідністю на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2021 № 285-р. RL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-pla-a285r>; Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03.12.2020 № 533/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>

33. Про затвердження плану заходів на 2023-2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на

період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 372-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-2023-%D1%80#Text>.

34. Посібник з інклюзивності осіб з інвалідністю в операціях з надання гуманітарної допомоги, що фінансуються ЄС. Брюсель, Лютий 2019. 38 с. URL: [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability\\_inclusion/doc\\_echo\\_og\\_inclusion\\_ukr\\_liens\\_bd\\_ua.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability_inclusion/doc_echo_og_inclusion_ukr_liens_bd_ua.pdf)

35. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2009 № 487 «Про затвердження Порядку підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487-2009-%D0%BF>.

36. П'ять головних фактів про людський капітал України. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/>

37. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 443 «Про утворення Ради безбар'єрності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2021-%D0%BF#Text>.

38. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. / [Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А.]. Київ : НІСД, 2020. 24с.

39. Стенцель Є. Що таке інклюзивність та безбар'єрність? Інклюзія в Україні. BEETROOT.ACADEMY : веб-сайт. URL: <https://beetroot.academy/blog/inklyuzivnist-ta-bezbariarnist>.

40. ТОП-7 трендів інклюзії та безбар'єрності під час війни: дослідження EnableMe Ukraine. EnableME : веб-сайт. URL: <https://www.enableme.com.ua/ua/article/top-7-trendiv-inkluzii-ta-bezbar-ernosti-pid-cas-vijni-doslidzenna-enableme-ukraine-11431> (дата звернення: 10.03.2024).

41. Трудові права та гарантії осіб з інвалідністю. Юридична газета онлайн. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/trudovi-pravatagarantiyi-osib-z-invalidnistyu.html>.

42. Україна у світових рейтингах-2023: що змінилось під час війни. URL: <https://weukraine.tv/ukrayina-u-svitovyh-rejtyngah-2023-shho-zminylos-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 11.07.2023).
43. Український ветеранський фонд. Портрет ветерана. Соціологічне дослідження. Вересень – жовтень 2023 року. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/portrait-of-veteran/>.
44. Український ветеранський фонд за підтримки Lobby X та Work.ua. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. Соціологічне дослідження. Червень – липень 2023 року. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit\\_pereshkodi\\_precevashtuvanii.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf)
45. У Дніпрі працює автошкола для людей з інвалідністю. URL: <https://dduvs.in.ua/2023/07/13/u-dnipro-pratsyuye-avtoshkola-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/> .
46. Чанишева Г. Соціальна політика: поняття, цілі та правове забезпечення. Підприємництво, госп-во і право : наук.-практ. госп.-прав. журн. Київ: ТОВ "Гарантія", 2020. N 11. С. 80-85.
47. Чим займатимуться помічники ветеранів: пояснює міністерша. URL: <https://suspilne.media/518215-cim-zajmatimutsa-pomicniki-veteraniv-roasnue-ministerka/> .
48. Цимбалюк В.В., Марценюк Л.В. Економічна безпека підприємств: проблеми оцінювання. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 92–96. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.92.
49. Чим займатимуться помічники ветеранів: пояснює міністерша. URL: <https://suspilne.media/518215-cim-zajmatimutsa-pomicniki-veteraniv-roasnue-ministerka/> .
50. Шарова О.А., Наливайко Л.Р. Гендерна політика у сфері зайнятості в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий журнал ДДУВС*. 2021. № 1. С. 123–128. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-1-123-128.
51. Щербина Є.М., Степаненко К.В., Наливайко Л.Р. Гендерна

рівність у сфері освіти. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.32845/2306-8804-2021.3.45> .

52. Як це працює: кейси безбар'єрного бізнесу в Україні. *Дія. Бізнес*. 2021. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/business-without-barriers/аксепрацув-кейси-безбарєрного-бізнесу-в-україні>.

53. Які документи потрібно надати при працевлаштуванні особам з інвалідністю. Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. 27.10.2023. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/iaki-dokumenty-potribno-nadaty-pry-pratsevlashtuvanni-osobam-z-invalidnistiu/>.

54. Яценко О.В., Мартинюк Л.В. Дистанційне навчання в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. *Педагогіка і психологія*. 2022. № 6. С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.32842/2308-3917-2022.6.34>.

55. IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття. KPMG : веб-сайт. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/kpmg-review-magazine-14.pdf>

56. Leheza Ye. et al. Principles of law: methodological approaches to understanding in the context of modern globalization transformations. *Ius Humani* (online). 2022. Vol. 11. No. 2, pp. 57–82. URL: <https://doi.org/10.31207/ih.v11i2.312> .

57. Charter of fundamental rights of the European Union (2000/C 364/01). URL: [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf).

58. European Disability Strategy 2010–2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. Brussels, 2010. 12 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:en:PDF>.

59. Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016L2102>

60. Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 establishing the European Electronic

Communications Code. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1972>.

61. Tishchenkova S., Martseniuk L., Cherniak N., Hruzdiev O. Higher Education in the Post-Pandemic World: Prospects for Revival and Risks for Oblivion. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 191, Iss. 7–8(1), pp. 16–29. DOI: 10.21003/ea.V191-02.