

Конкурсна робота на тему:

**ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА ІНКЛЮЗИВНІ
ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Характеристика сучасних стратегій та інструментів забезпечення інклюзивності в управлінні персоналом	5
1.2 Вітчизняні кейси впровадження інклюзивних підходів в управління персоналом	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ	14
2.1 Глобальні особливості світового ринку праці та його кращі інклюзивні практики	14
2.2 Аналіз ринку праці України в контексті інклюзії	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В РИНОК ПРАЦІ ТА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	23
3.1. Інклюзивна стратегія управління персоналом	23
3.2 Перспективи формування інклюзивного ринку праці	29
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

Актуальність дослідження питання щодо формування вітчизняного ринку праці на засадах інклюзивності є надзвичайно важливим та доцільним в умовах нинішніх викликів. До того ж, повномасштабне вторгнення обумовило стрімке збільшення осіб, які отримали фізичні, моральні та психологічні травми, а їх соціалізація повинна бути проведена через залучення до повноцінного життя – роботи, освіти, сім'ї. В той же час, в світовій практиці напрацьовано і апробовано низку нормативно-правових, організаційно-розпорядчих та практичних заходів щодо формування необхідних передумов функціонування інклюзивного ринку праці. Серед них особливе місце займає стратегічне та оперативне управління персоналом на засадах інклюзії.

Таким чином, узагальнення кращих зарубіжних практик щодо формування інклюзивного ринку праці та інклюзивних стратегій управління персоналом з метою їх імплементації у вітчизняні реалії є надзвичайно актуальною тематикою, вирішення якої слугуватиме основою для зменшення бюджетного навантаження та додаткового залучення осіб з інвалідністю до працевлаштування.

Дослідженню вітчизняного інклюзивного ринку праці присвячено немало праць провідних вчених та експертів. В даному аспекті варто звернути увагу на доробки О. В. Потьомкіної, О. К. Черьомухіної, Ю. О. Чалюка, В. І. Кириленка, Н. Хомюк, Б. Погріщука, які присвячені стратегії та практиці інклюзивної зайнятості; визначенню основних викликів та завдань, що стоять перед Україною в контексті формування інклюзивного ринку праці; визначенню тенденцій та проблемам розвитку освіти для ефективного працевлаштування соціально вразливих осіб, а також заходів щодо формування сприятливого робочого середовища для усіх категорій працівників. Водночас, слід зазначити, що існуючі напрацювання з розвитку інклюзивного ринку праці в Україні потребують вдосконалення на основі

застосування комплексного підходу зарубіжних практик з метою розробки ефективних стратегій покращення інклюзивної зайнятості та підтримки соціально незахищених осіб у сфері управління персоналом.

Метою наукової роботи є узагальнення кращих зарубіжних інклюзивних практик формування ринку праці та управління людськими ресурсами з можливістю їх імплементації в українське суспільство.

Для вирішення зазначеної проблеми автором застосовано **низку методологічних і методичних засад**, зокрема: системний метод – для узагальнення існуючих підходів до забезпечення інклюзії на ринку праці; порівняльний метод – для ідентифікації різноманітних заходів з впровадження інклюзивності та метод узагальнень – для формування системного розуміння (навчання та розвиток персоналу, корпоративна культура, інклюзивний підбір персоналу тощо) необхідних напрямів стратегічного управління персоналом у контексті інклюзії.

Наукова новизна заключається в:

- обґрунтуванні необхідності використання інклюзивних HR-технологій для підтримки вразливих груп персоналу;
- аналізі інклюзивних підходів щодо управління персоналом з урахуванням принципів DEI;
- дослідженні зарубіжного досвіду формування інклюзивного ринку праці та визначенні головних глобальних загроз для його розвитку;
- узагальненні ключових напрямів та їх реалізацію через систему заходів, що формують інклюзивну стратегію управління персоналом.

Підкреслено важливість систематичного підходу з боку держави та бізнесу до перенавчання й підтримки працівників із найвразливіших груп з метою недопуску поглиблення соціальної нерівності та збільшенню економічної інклюзії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Характеристика сучасних стратегій та інструментів забезпечення інклюзивності в управлінні персоналом

У сучасних реаліях українські компанії та громадські організації працюють у середовищі глобалізаційних процесів, стрімких змін на ринку праці та серйозних соціально-економічних викликів. Особливістю ситуації в Україні є загострення криз через наслідки війни, що додають нові складнощі до завдань управління персоналом. В умовах цих викликів питання інклюзивності виходить за рамки суто соціальної значущості та стає вирішальним стратегічним елементом для збереження стабільності діяльності організацій, ефективного залучення кадрів і розвитку корпоративної культури.

Попри активне зростання уваги до інклюзії, залишається низка невирішених проблем. Зокрема, це стосується управлінських компетенцій та їхнього впливу на впровадження інклюзивних практик у сфері управління персоналом. Додатково важливим викликом є вплив кризових явищ, передусім війни, на інтеграцію інклюзії та трансформацію кадрових підходів. У критичних ситуаціях надзвичайно важливо створити умови підтримки для різних соціальних груп, приділяючи особливу увагу особам з інвалідністю, які часто стикаються із додатковими бар'єрами у працевлаштуванні.

У сучасному світі, коли технології стрімко змінюються, збільшуються темпи впровадження інновацій і зростає різноманітність робочих команд, інклюзивність стає ключовим елементом у роботі з персоналом. Компанії, які активно інтегрують принципи інклюзивності, розвивають залученість співробітників і здобувають вагомі конкурентні переваги на ринку праці. Формування середовища, що забезпечує рівність можливостей і ефективну взаємодію, значною мірою залежить від управлінських компетенцій. Серед них особливу роль відіграють лідерські якості, емоційний інтелект і

стратегічне мислення. Особливої уваги заслуговує розвиток емоційного інтелекту, комунікаційних здібностей, навичок адаптації та гнучкості - ці характеристики є базою для успішного впровадження інклюзивних стратегій. HR-менеджери та керівники, які вміють ефективно працювати з різноманітними командами, не тільки підвищують продуктивність роботи, але й забезпечують зміцнення довіри й лояльності працівників, що стає основою для сталого розвитку організацій в умовах сучасних викликів.

Для детальнішого розгляду значення інклюзії в управлінні персоналом доцільно звернути увагу на принципи DEI (Diversity, Equity, Inclusion), що охоплюють поняття різноманіття, рівності та залученості. Вони стали ключовою складовою сучасної корпоративної культури, інтегрувавшись як у великі міжнародні корпорації, так і в малі підприємства. Починаючи з 2010-х років, концепція DEI поступово утвердилася як стандарт у сфері корпоративного управління, особливо в глобальних компаніях. Цей підхід спрямований на створення рівноправних і справедливих умов праці для всіх категорій співробітників, починаючи від молодих спеціалістів і старших за віком кандидатів до молодих матерів, людей з інвалідністю та ветеранів.

Ідеї DEI не лише змінюють внутрішню структуру команд і формують сучасну корпоративну культуру, але й чинять значний вплив на ринок праці та загальну культуру в суспільстві. Як наголошують експерти [1], дотримання принципів DEI сприяє побудові довіри у колективі і створює умови для того, щоб кожен відчував себе поміченим та почутим. Термін широко застосовується у галузях управління персоналом, освіти, корпоративної і соціальної діяльності, позначаючи зусилля, спрямовані на формування робочого або навчального середовища, яке враховує унікальні потреби усіх – незалежно від їхнього походження, віку, статі, релігійних переконань, фізичних можливостей, сексуальної орієнтації чи інших особливостей.

Актуалізація питань різноманіття та інклюзивності у світі обумовлюється низкою глобальних викликів: інтернаціоналізацією трудового

ресурсу, зміною суспільних пріоритетів, подовженням тривалості життя, демографічними змінами, підвищеною увагою до командної праці, потребою у зростанні продуктивності та впливом світової політичної ситуації [2]. Ці чинники глибоко змінюють підходи до управління персоналом, зокрема до залучення працівників і формування ефективного середовища для співпраці. Політична нестабільність, військові конфлікти та масова міграція створюють багатокультурне середовище у багатьох країнах, яке вимагає інтегративних управлінських підходів для успішної адаптації працівників із різними культурними та соціальними особливостями. У цьому контексті HR-технології відіграють визначну роль у підтримці вразливих верств працівників та забезпечують інструменти для розв'язання таких ключових завдань:

- інклюзивне працевлаштування: сучасні HR-технології допомагають ідентифікувати, залучати та працевлаштовувати представників вразливих груп населення, розширюючи доступ до талантів;
- адаптація та інтеграція: завдяки цим технологіям полегшується процес адаптації нових працівників, надається необхідна підтримка для їхньої успішної інтеграції у діючу команду;
- професійний розвиток: інструменти для навчання та перекваліфікації сприяють розвитку працівників, що є особливо важливим для людей, які повертаються до роботи після тривалої перерви чи шукають нову професійну сферу;
- зменшення упередженості: автоматизація процесів знижує ризик дискримінації через людський фактор, забезпечуючи прозорість і об'єктивність прийняття рішень;
- підвищення лояльності: за допомогою HR-рішень створюються умови, що підтримують інклюзивну культуру, в якій вразливі працівники відчують себе комфортно та мотивовано, сприяючи зростанню командної ефективності. Таким чином, впровадження інноваційних HR-технологій стає

невід'ємною частиною розвитку сучасних інклюзивних стратегій управління персоналом.

Сучасні HR-технології дозволяють значно підвищити ефективність управління персоналом і сприяють створенню інклюзивних умов для різних категорій працівників. Їх застосування охоплює такі аспекти:

- програмне забезпечення для рекрутингу, яке автоматизує процеси пошуку кандидатів, серед іншого, зосереджуючи увагу на залученні осіб із особливими потребами, аналізуючи резюме та здійснюючи попередній відбір з мінімізацією упередженості;

- системи управління навчанням (LMS), що забезпечують розробку персоналізованих навчальних програм для вразливих груп, гарантуючи доступність і адаптивність освітнього процесу;

- платформи для оцінювання, які дозволяють об'єктивно визначати професійні навички й компетенції кандидатів, враховуючи їхній досвід і потенціал розвитку;

- інструменти для забезпечення інклюзивного робочого середовища, що включає спеціалізоване програмне забезпечення для створення доступних робочих місць та адаптованого робочого процесу. Це сприяє комфортній інтеграції та підтримці всіх працівників. Серед прикладів таких рішень можна виділити [3]: Hurma System [4] – універсальний інструмент для управління процесами рекрутингу, адаптації та супроводу співробітників; Workable [5] – платформа, націлена на оптимізацію пошуку та аналізу резюме, що сприяє швидкому визначенню перспективних кандидатів; People Force [6] – рішення для вдосконалення управління персоналом і створення комфортних умов роботи, особливо орієнтоване на підтримку працівників із вразливих груп. Такі технології полегшують роботу HR-фахівців, дозволяючи ефективніше реалізовувати завдання з урахуванням потреб різноманітних аудиторій.

Інклюзивне лідерство представляє сучасний підхід до управління, головною метою якого є створення робочого середовища, де різноманіття

думок і досвіду не лише цінується, а й активно використовується. Ця стратегія інтегрує принципи рівності та залученості у всі аспекти діяльності організації, забезпечуючи кожному членові команди можливість висловлювати свої ідеї та бути почутим. Основне завдання такого типу керівника полягає у формуванні відкритої культури, яка стимулює участь кожного в процесі прийняття рішень і дозволяє впливати на розвиток компанії. Інклюзивні керівники створюють атмосферу поваги та довіри, де кожен працівник відчуває свою значущість незалежно від особистих характеристик. Цей підхід не лише підвищує залученість команди, але й мотивує її до досягнення більш високих результатів. Інклюзивне лідерство стає важливим елементом розвитку, адже завдяки об'єднанню різних точок зору організація рухається до спільних цілей, формує рівні можливості для всіх та протистоїть упередженням. Це стиль управління, який акцентує увагу на ефективному використанні потенціалу кожного співробітника, виступаючи основою для інновацій, адаптивності та соціальної відповідальності.

Однак існує важлива проблема, що загрожує принципам інклюзивності - недостатня представленість меншин на керівних посадах через обмежені можливості працевлаштування і кар'єрного росту. Подібна ситуація створює «сліпі зони» у процесах прийняття рішень, здатні негативно вплинути на ефективність організації. Щоб впоратися з цим викликом, необхідно активно розвивати культурну компетентність серед керівників і працівників. Інклюзивне лідерство, зорієнтоване на забезпечення рівних можливостей для кожного співробітника, відіграє ключову роль у вирішенні цього завдання. Лідери, які дотримуються цього підходу, гарантують справедливе ставлення до кожного, визнають цінність індивідуальності і залучають різні категорії до процесу ухвалення рішень.

1.2 Вітчизняні кейси впровадження інклюзивних підходів в управління персоналом

Розглянемо питання працевлаштування вразливих груп працівників у різних сферах та галузях українського суспільства. З 1 березня 2025 року стартував проєкт «Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили», що охопив усі регіони України [7]. Ця ініціатива має на меті поліпшення підходів до управління персоналом і створення умов для інклюзивного працевлаштування кваліфікованих кадрів у різноманітних компаніях. Завершення проєкту заплановане на 15 березня 2026 року.

Основні напрямки роботи ініціативи включають:

- інноваційний розвиток HR-технологій та впровадження сучасних практик у процеси найму й управління персоналом;
- збільшення рівня зайнятості через підтримку якісного працевлаштування з акцентом на допомогу вразливим категоріям населення;
- забезпечення інклюзивності шляхом надання рівноправного доступу до вакансій для всіх, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, молоді та інших груп;
- формування кваліфікованої робочої сили через професійну освіту та розвиток актуальних навичок, що відповідають сучасним потребам ринку праці.

Головною метою є вдосконалення кадрових практик і загальне підвищення рівня зайнятості в країні. Проєкт покликаний стати провідною платформою для обміну досвідом і впровадження інновацій у сфері HR, сприяючи розвитку українського ринку праці та створенню суспільства рівних можливостей. Ця ініціатива впроваджується у рамках Мультидонорської програми Skills4Recovery, що фінансується підтримкою Європейського Союзу, Німеччини, Польщі та Естонії. Реалізацію здійснюють Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Solidarity Fund PL (SFPL). Програма була започаткована урядом Німеччини у 2023 році для стимулювання постпандемічного відновлення [7].

Україна зіштовхується з серйозною демографічною кризою, яка суттєво впливає на ринок праці. Зважаючи на це, влада закликає забезпечити рівні можливості для всіх поколінь, стимулюючи активну інтеграцію старшої вікової групи у трудову діяльність. На тлі продовжуваної війни, скорочення робочої сили та стереотипів щодо вікових працівників виникають масштабні труднощі. Щоб пом'якшити ці виклики, пропонуються конкретні заходи - впровадження антивікової політики в компаніях, створення гнучких умов роботи та інформаційна підтримка для людей старше 50 років [8, 9].

Серед практичних кроків роботодавців популярними стали програми перенавчання (32,9 %), впровадження гнучкого графіка роботи (22,6 %) та організація психологічної підтримки (21,9 %). Водночас 34,2 % роботодавців визнають свої програми підтримки, наприклад для ветеранів, недостатньо ефективними або взагалі відсутніми. Для якісного вирішення цієї ситуації необхідно посилити систему квот для ветеранів, розвивати напрями професійного перенавчання та забезпечувати комплексну психологічну допомогу. Ці кроки сприятимуть підвищенню рівня економічної інклюзії ветеранів, покращенню їхнього добробуту та посиленню соціальної згуртованості. Таким чином Україна зможе ефективніше долати поточні виклики та прискорювати процеси свого відновлення [8].

Дефіцит кваліфікованих працівників вплинув на український ринок праці загалом. Цей виклик став наслідком міграції, мобілізації та демографічних змін, серед яких старіння населення. Суттєва нестача спеціалістів, таких як слюсарі, зварювальники, електрики, водії та менеджери з продажу, змушує державу і приватний сектор вести активну конкуренцію за кожного працівника. У відповідь на ці умови компанії, серед яких OLX Робота, ЮРІЯ-ФАРМ та Voichak trading house, переглядають свою кадрову політику. Тепер роботодавці охоче приймають кандидатів старшого віку, пенсіонерів і жінок на посади, які раніше вважалися суто чоловічими. Крім того, все частіше впроваджується автоматизація роботи для заміни фізичних завдань, де існують вікові чи гендерні бар'єри.

Слід підкреслити активну участь «Monobank» у заходах, спрямованих на інклюзивність, що є спільною ознакою компанії з норвезьким підприємством «Telenor». Цей підхід демонструє глибоке розуміння необанком важливості формування робочого середовища, де кожен співробітник, незалежно від своїх можливостей, зможе відчувати себе комфортно. За даними служби підтримки «Monobank», кадрова політика компанії не передбачає жодних обмежень щодо прийому на роботу або подальшого працевлаштування осіб з інвалідністю. Компанія із задоволенням співпрацює з людьми з обмеженими можливостями, за умови, що вони відповідають професійним вимогам певної вакансії. HR-фахівці оцінюють кожного кандидата, приділяючи увагу його зацікавленості, кваліфікації та готовності дотримуватись корпоративних цінностей. Важливо наголосити, що люди з інвалідністю є частиною всіх семи ключових напрямів роботи операційного центру «Monobank». Їхня діяльність охоплює широкий спектр завдань: від підтримки клієнтів під час реєстрації в системі до виконання комплексних аналітичних операцій, пов'язаних із фінансами. Крім того, «Monobank» бере активну участь у волонтерських ініціативах та HR-форумах, де ділиться своїм досвідом у створенні відкритих умов для працевлаштування людей із різноманітними можливостями та популяризує кращі практики у цій сфері [10].

Інклюзивний підхід до управління персоналом в агробізнесі передбачає системне розширення кадрового потенціалу. Його реалізація можлива через забезпечення рівного доступу до освіти, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації для всіх зацікавлених. Основою інклюзивної моделі використання людського ресурсу має стати баланс інтересів трьох ключових сторін: роботодавців агробізнесу – задоволення потреб у кваліфікованих кадрах; найманих працівників – створення достойних умов роботи та можливості професійного розвитку; сільських громад – підтримка їхнього соціального та економічного зростання.

Для досягнення визначених цілей одним з ключових інструментів слід вважати створення інтегрованих інформаційних платформ, які об'єднують ресурси освітніх установ, агробізнесу, наукових організацій та галузевих центрів компетенцій з метою обміну знаннями та практичним досвідом. Додатково важливо ініціювати цільові програми підтримки молоді в сільській місцевості, що включають заходи з професійного розвитку та впровадження принципів гендерної рівності. Реалізація програм професійного вдосконалення, таких як коучинг, стажування, розвиток лідерських якостей та удосконалення корпоративної культури, сприятиме посиленню кадрового потенціалу.

У цьому контексті важливо сформувати спеціалізовані галузеві центри підготовки висококваліфікованих працівників (хаби), що стане базисом для залучення інвестицій у галузь. Завдяки цьому буде можливим упровадження інклюзивних підходів до управління персоналом, які мають вирішальне значення для раціонального й ефективного використання всіх видів ресурсів аграрних підприємств.

Управління людськими ресурсами в агробізнесі базується на принципах рівності можливостей, справедливості та взаємної вигоди. Це передбачає надання всім учасникам однакового доступу до ресурсів та шансів для розвитку, забезпечуючи співпрацю, яка приносить користь кожній стороні. Сучасний ринок корпоративного навчання значно прогресував, пропонуючи інклюзивні навчальні продукти, доступні для широкого кола користувачів. Серед таких рішень виділяються онлайн-платформи, зокрема:

- LMS (Learning Management System) – системи управління навчальними процесами;
- LXP (Learning Experience Platform) – більш вдосконалені платформи, що орієнтуються на оптимізацію навчального досвіду;
- інші сервіси, такі як EdCast.

Ці платформи демонструють економічність в обслуговуванні, доступність, підтримку професійних коучів, широкий спектр навчального контенту, високий рівень персоналізації й ефективності освітніх процесів.

Окрім навчальних платформ, ринок пропонує чималий вибір онлайн-інструментів для підтримки процесів управління персоналом в корпоративних структурах. Цифрові рішення активно сприяють реалізації комплексної HR-політики, відповідної принципам інклюзивного розвитку агробізнесу. Серед доступних інструментів на ринку можна виділити такі платформи як Monday.com, Sapling, Workday, Keka HR, PeppleGuru та низка інших, за допомогою яких ефективно оптимізують процеси залучення, навчання, адаптації та утримання працівників, одночасно підвищуючи результативність управління людськими ресурсами [11,12].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

2.1 Глобальні особливості світового ринку праці та його кращі інклюзивні практики

Нині експерти аналізують перспективи забезпечення інклюзивності на ринку праці, відзначаючи кілька негативних тенденцій, зокрема [13]:

1. Зростання міжнародної міграції та старіння населення. Станом на 2024 рік кількість міжнародних мігрантів у світі досягла 304 мільйонів, що вдвічі перевищує показники 1990 року. Найвищі частки іноземного населення спостерігаються у Катарі, ОАЕ і Кувейті. У Катарі, наприклад, 76,7% мешканців є мігрантами, що ілюструє значну залежність від іноземної робочої сили, особливо в галузях нафтогазового сектору та будівництва. Схожу ситуацію демонструють фінансово сильні малі держави, такі як Монако, Ліхтенштейн та Андорра, які через свій статус туристичних і банківських центрів також мають високий відсоток іноземців серед населення. За абсолютною кількістю мігрантів лідирують США – 52,4

мільйона осіб (15,2% від загального населення). Україна займає 50-те місце у світовому рейтингу, де частка мігрантів становить 13,4%.

2. Вплив штучного інтелекту на скорочення зайнятості у технологічному секторі. Штучний інтелект стає рушійною силою кардинальних змін у сфері зайнятості. За даними Trueup Tech Layoff Tracker, тільки у 2025 році через впровадження ШІ було скорочено понад 77 тисяч робочих місць (середньодобове скорочення склало 495 осіб порівняно з 653 у попередньому році). Найбільші компанії таких ринкових гігантів, як Microsoft (6 тисяч), IBM (8 тисяч у сфері HR), Google (10 тисяч), Salesforce (700 фахівців). Водночас прогнози Всесвітнього економічного форуму свідчать, що хоча ШІ здатен ліквідувати до 92 мільйонів робочих місць, він також створює потенціал для появи 170 мільйонів нових вакансій. Та без систематичного підходу з боку держав та корпорацій до перенавчання й підтримки працівників із найвразливіших груп така технологічна трансформація може призвести до поглиблення соціальної нерівності та перешкодити економічній інклюзії.

3. Нерівномірна готовність держав до освітніх викликів, спричинених поширенням штучного інтелекту, становить одну з ключових сучасних проблем. Згідно з дослідженням, проведеним Університетом Джорджії, яке охопило 50 країн, увага була зосереджена на аналізі національних стратегій у контексті розвитку штучного інтелекту, з особливим наголосом на його вплив на освітню сферу та ринок праці. Основною метою стало дослідження підготовки майбутньої робочої сили до змін, які виникають у зв'язку з упровадженням технологій ШІ. Згідно із проаналізованими даними, прогнозується, що 65% сучасних учнів початкової школи в майбутньому працюватимуть у професіях, які ще не існують. Однак лише 13 із 50 досліджених країн оголосили освітні ініціативи, пов'язані зі штучним інтелектом, пріоритетним напрямом державної політики. Серед цих країн – 11 європейських держав, а також Мексика й Австралія.

Наприклад, США визначили пріоритет освітніх аспектів ШІ як середній. Окрім того, такі вразливі соціальні групи як люди похилого віку, безробітні й ті, хто не має цифрового доступу, залишаються майже поза межами дії відповідних програм. Особливо відчутним є дефіцит так званих «м'яких навичок», включаючи креативність, комунікацію та співпрацю, які вважаються критично важливими для адаптації до нових реалій.

Отже, спостерігається значна диспропорція в готовності до введення штучного інтелекту в освітній процес і ринок праці. Інтеграція як технічних, так і соціально-емоційних компетенцій може значно посилити економічну інклюзію, покращити конкурентоспроможність держав на світовій арені та сприяти формуванню більш єдиної й стійкої глобальної спільноти. З огляду на ці виклики та нерівномірність підходів, доцільно ґрунтовно оцінити проблеми і можливі шляхи їх вирішення у кожній окремій країні.

У США спостерігається зростаючий попит на спеціалістів зі впровадження та супроводу штучного інтелекту. Основні обов'язки таких працівників охоплюють широкий спектр питань – від вибору постачальників і налаштування політик безпеки до навчання персоналу та підготовки компаній до майбутніх технологічних проривів. За даними McKinsey, у 2024 році 78% працівників в США використовували штучний інтелект у своїй роботі (порівняно з 55% у 2023 році). Водночас дослідження PwC у травні 2024 року засвідчило, що 88% топ-менеджерів планують збільшити бюджети на розвиток AI у наступному році.

У Сполучених Штатах Америки спостерігається зростаючий розрив у продуктивності між так званими «важливими професіями» - робітниками заводів, будівельниками, монтажниками систем опалення, вентиляції та кондиціонування - та офісними працівниками. Останні завдяки технологічним досягненням стали на 28% продуктивнішими.

Статистика Бюро трудової статистики (BLS) за травень 2025 року відображає труднощі й трансформації в інших секторах економіки. У сфері реклами, PR та суміжних послугах наразі працюють 488 600 осіб, що на 2 100

менше, ніж у попередньому місяці, і на 9,9% (приблизно 54 000 осіб) менше порівняно з минулим роком. Проте BLS прогнозує зростання цієї галузі на 8% у період із 2024 по 2033 роки, що вдвічі перевищує середній темп зростання по всіх галузях (4%). Особливо затребуваними стануть управлінські та технічні позиції - фахівці з етики ШІ, дата-стратегії та інтеграції ШІ-платформ.

Загалом у США спостерігається кілька ключових проблем: нестача кадрів із гібридними навичками (ШІ-стратегія, робота з даними, управління клієнтами), опір працівників автоматизації (11%) і недовіра до штучного інтелекту та автоматизованих рішень. Водночас у окрузі Детройт, штат Мічиган, організація GesherHumanServices реалізує програму WomentoWork-безкоштовний чотиритижневий курс для жінок, які прагнуть повернутися до професійної діяльності після перерви. Програма діє з 1980-х років і її мета - розвиток прикладних навичок, таких як написання резюме, оволодіння LinkedIn, цифрова грамотність тощо, а також підтримка емоційної стійкості через навчання подоланню стресу та способам пояснення перерв у трудовій біографії. Учасницями програми є жінки з різним досвідом - від власниць дипломів бакалавра чи магістра до тих, хто тривалий час присвячували себе догляду за родиною.

Потенційний вплив подібних рішень на ринок праці полягає в підвищенні економічної інклюзивності, скороченні нестачі кваліфікованих кадрів, покращенні якості життя та підвищенні стійкості економіки шляхом ефективного поєднання технологій і людського ресурсу. Спільне навчання сприяє формуванню підтримуючого середовища й допомагає подолати відчуття ізоляції.

У Франції спостерігається загрозливе співіснування двох проблемних тенденцій: стрімке старіння населення та низький рівень народжуваності. За відсутності комплексної стратегії підтримки народжуваності – яка б включала фінансові стимули, доступне житло та розвинену інфраструктуру догляду за дітьми – країна може зіткнутися з серйозним дефіцитом робочої

сили, зростанням тиску на соціальні системи й уповільненням економічного розвитку.

Однак у зв'язку з пенсійною реформою 2023 року, яка передбачала підвищення пенсійного віку, у Франції помітно зросла зайнятість серед громадян віком від 50 до 64 років. Як свідчать дані Dares, у 2023 році працевлаштованими є 58,4% осіб віком 55–64 років, а рівень економічної активності серед громадян 50–64 років за останні 25 років зріс на 18%. Зокрема, серед 55-річних працює 80% населення без отримання пенсійних виплат, у той час як активними залишаються 45% осіб віком 60–64 роки – що в чотири рази більше порівняно з початком 2000-х.

Державна політика зосереджується на поступовому підвищенні пенсійного віку, продовженні страхового стажу та заохоченні моделі «cumulemploi-retraite» – одночасного поєднання роботи та отримання пенсії. Більш тривалий період трудової діяльності дозволяє збільшити надходження до бюджету, сприяє покращенню психологічного й соціального благополуччя населення, забезпечує передачу досвіду між поколіннями та підтримує стійкий розвиток. При цьому особливу увагу слід приділяти впровадженню адаптивних політик і популяризації концепції довічного навчання.

У Німеччині представлено законодавчу ініціативу під назвою «Aktivrente», яка спрямована на стимулювання продовження трудової діяльності пенсіонерами віком від 66 років, пропонуючи при цьому значні податкові пільги. Відповідно до проєкту, пенсіонери можуть отримувати до 2000 євро додаткового доходу щомісяця без оподаткування прибутку, сплачуючи виключно внески на медичне та доглядове страхування. Передбачається, що така ініціатива сприятиме залученню старшого покоління до ринку праці, допоможе скоротити дефіцит кадрів і підвищить рівень добробуту літніх людей. Однак її успіх залежатиме від мінімізації адміністративних бар'єрів та забезпечення широкого доступу до програми з метою посилення економічної інклюзії та стабільного зростання.

Щодо Японії, то з квітня 2025 року набуває чинності правило, яке зобов'язує надавати можливість працювати всім охочим до досягнення 65-річного віку. Роботодавцям буде необхідно обирати один із трьох варіантів: скасування пенсійного віку, його підвищення до 65 років або запровадження системи повторного працевлаштування. Крім того, рекомендації передбачають (хоч і не обов'язково) створення умов для роботи працівників до 70-річного віку. Серед ключових переваг такого підходу виділяються збереження досвіду та знань співробітників, зменшення витрат на пошук нових кадрів, а також можливість отримання державних субсидій, таких як «Ейдж-френдлі» від Міністерства охорони здоров'я, праці та добробуту.

У Великій Британії активне впровадження автоматизації на основі ChatGPT та інших рішень зі штучним інтелектом спричинило значне скорочення кількості початкових вакансій. Згідно з дослідженням пошукового порталу Adzuna, кількість пропозицій для стажистів, випускників і працівників без досвіду знизилася на 31,9%. Також частка таких вакансій на ринку впала з 29% до 25% у порівнянні з 2022 роком.

Одна з основних ініціатив, яка ілюструє цю тенденцію, належить телекомунікаційній компанії ВТ. До кінця поточного десятиліття компанія планує замінити близько 10 тисяч працівників, які займаються обробкою дзвінків та діагностикою мереж, автоматизованими системами на основі штучного інтелекту. Експерти зі стартапу Anthropic застерігають - протягом наступних п'яти років автоматизація може зменшити до половини офісних посад базового рівня, що може призвести до зростання глобального безробіття приблизно на 20%.

У своїх прогнозах топ-менеджери Google Deep Mind і Amazon також підтверджують імовірність скорочення певних робочих місць, але водночас наголошують на появі нових, важливіших і перспективніших професій. Серед основних викликів такого процесу - підвищення рівня безробіття серед молодого населення та зменшення доступних можливостей для старту кар'єри. Проте впровадження ШІ-інструментів несе й позитивний потенціал:

збільшення продуктивності бізнесу, що вимагає адаптації освітніх систем та впровадження соціальних гарантій. У довгостроковій перспективі такі зміни можуть стати рушієм економічної інклюзії завдяки створенню нових напрямів діяльності та поліпшенню загального добробуту.

2.2 Аналіз ринку праці України в контексті інклюзії

У сфері працевлаштування осіб з інвалідністю простежується позитивна тенденція до зростання рівня їх зайнятості, про що свідчать дані Державної служби зайнятості України. Однак статистика показує, що працевлаштування цієї групи залишається нижчим, порівняно зі загальним рівнем зайнятості населення. Згідно з інформацією Державної служби статистики України [14], у 2022 році рівень зайнятості серед осіб віком від 15 до 70 років становив 55,3%, що на 1,7% менше, ніж у попередньому році. Паралельно з цим рівень безробіття за методологією Міжнародної організації праці зріс до 9,6%, перевищивши показник 2021 року на 0,5% [15]. Ці зміни свідчать про занепад на ринку праці, наслідком якого може стати погіршення процесу соціальної інклюзії.

Тенденція до скорочення офісних працівників набуває популярності в Україні. «Укрзалізниця» планує до кінця 2025 року зменшити кількість адміністративного управлінського персоналу щонайменше на 25%. Водночас компанія «Нова пошта» оголосила про зміну своєї кадрової політики, що може призвести до звільнення або перенесення на інші посади щонайменше половини із 7 тисяч офісних співробітників [13].

Демографічний спад та шкільна міграція додають нових викликів у сфері освіти України. На Вінниччині кількість учнів у школах за три роки зменшилася з 166,4 тисяч у 2021/2022 навчальному році до 158,7 тисяч у період 2024/2025 років. Загалом, на початок навчального року українські школи відвідували лише 3,74 мільйона дітей, що є найнижчим показником за останні 30 років. У той же час МОН України повідомляє про понад 345 тисяч школярів (9,3%), які здобувають освіту за кордоном у сімейній формі або

дистанційно. Дослідження ЮНЕСКО свідчить про приблизно 665 тисяч дітей у країнах ЄС (за оцінками – до 720 тисяч). Крім того, дані ООН вказують, що близько 1,4 мільйона українських дітей віком від 3 до 17 років зараз проживають у Німеччині, Польщі, Чехії та Великій Британії.

Основні загрози для українського суспільства наразі включають демографічний спад, активну міграцію старшокласників із міркувань безпеки, страх перед мобілізацією, вплив війни та економічну нестабільність. У молодіжному середовищі спостерігається своєрідний ефект «ланцюгової реакції», який сприяє рівномірному відтоку юнаків і дівчат (різниця у випускних класах сягає до 10%). Це призвело до рекордно низької кількості абітурієнтів у 2024 році - лише 197 тис., що було найгіршим результатом за останні дев'ять років і свідчить про міграцію потенційних працівників.

Серед заходів, які мають на меті зменшити цей негативний вплив, пропонуються різноманітні ініціативи. До них належать сімейне навчання за кордоном, приватні дистанційні школи, онлайн-програми, а також впровадження на регіональному рівні нових дистанційних курсів. Додатково розробляється співпраця з міжнародними освітніми платформами та створення інноваційних центрів..

Без систематичної державної та регіональної політики, спрямованої на підтримку учнів і педагогів, модернізацію шкільної інфраструктури та зміцнення мотивації молоді залишатися в країні, ситуація лише погіршуватиметься. Дефіцит людського капіталу загрожує не тільки довгостроковому розвитку, але й економічній інклюзії та конкурентоспроможності держави.

Демографічна криза стала однією з найбільших проблем України. Частка літніх людей (віком 65+) значно зросла: із 12 % у 1991 році до 18 % у 2021-му, а до 2024 року досягла вже 22 %. Через війну та низький рівень народжуваності демографи прогнозують подальше скорочення населення: до 28,9 млн осіб до 2041 року та 25,2 млн - до 2051 року.

Окрім того, за даними Міністерства соціальної політики України, 74 % роботодавців стикаються з дефіцитом кадрів, а середній рівень нестачі працівників становить близько 15 %. Для повного економічного відновлення необхідно залучити додатково близько 4–5 мільйонів людей до ринку праці. Ключовою ініціативою уряду в цьому напрямку є боротьба з ейджизмом, адже 69 % чоловіків і 67 % жінок віком понад 50 років зазнають дискримінації під час пошуку роботи. Влада закликає забезпечити рівні можливості для всіх вікових груп, щоб активніше залучити старше покоління до економічної діяльності. Для відновлення економічної стабільності Україні необхідно залучити додаткових 4–5 млн працівників. У цьому контексті важливим аспектом державної політики є боротьба з ейджизмом, адже дискримінація на ринку праці особливо торкається громадян віком понад 50 років - це стосується 69 % чоловіків та 67 % жінок.

Серед основних викликів виділяються тривалий військовий конфлікт, скорочення трудових ресурсів та стереотипне ставлення роботодавців. Як альтернативу пропонуються конкретні рішення: впровадження антивікової політики в компаніях, створення гнучких умов праці та інформаційна підтримка старших шукачів роботи.

Що стосується сезонної зайнятості в Україні, спостерігаються помітні регіональні відмінності. В Одесі у червні 2025 року кількість оголошень про сезонну роботу зросла майже на 80%, порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Також було зафіксовано збільшення медіанної заробітної плати у сфері готельно-ресторанного бізнесу на 17%. Попит на подібні вакансії залишається високим – у середньому на одну відкриту позицію надходить 42 відгуки. Найчастіше претенденти шукають роботу в категоріях «Початок кар'єри», а також як офіціанти чи продавці [13].

На противагу цьому, в Карпатському регіоні (зокрема Ворохті, Яремчі, Славському, Рахові, Верховині, Синевирі) кількість сезонних вакансій впала на 25%, і зарплати також пропорційно знизилися. Проте попит на роботу

залишається відчутним – у середньому надходить 12 відгуків на одну вакансію.

Водночас основними рушіями позитивних змін виступають відновлення внутрішнього туризму та активізація готельно-ресторанного сектору. Зростаюча конкуренція за працівників в Одесі сигналізує про економічне пожвавлення та підвищення платоспроможності населення регіону. У Карпатах, попри зменшення кількості вакансій, стабільний інтерес до позицій дозволяє місцевому бізнесу зберігати достатній кадровий потенціал.

Активізація ринку сезонної праці в Україні стала важливим фактором економічної інклюзії, підтримки внутрішнього туризму та покращення рівня життя населення. Різноманітні регіональні тренди формують основу для сталого розвитку туристичних зон, що особливо актуально в контексті сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В РИНОК ПРАЦІ ТА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Інклюзивна стратегія управління персоналом та формування інклюзивного ринку праці

Для впровадження інклюзивних методів у стратегічне управління персоналом необхідний комплексний, системний підхід із чіткою структурою дій. Фахівці вважають [16], що інклюзивні практики є поетапним циклом, невід'ємно інтегрованим в організаційну діяльність. Такий цикл охоплює кілька ключових компонентів: стратегічне планування інклюзії як складової кадрової стратегії; трансформацію корпоративної культури; аналіз ресурсів і компетенцій працівників; створення гнучких управлінських систем; інтеграцію інклюзивних аспектів у внутрішні комунікаційні процеси, а також систематичний моніторинг і оцінку результативності реалізованих заходів.

Кожна з перелічених стадій передбачає наступні кроки:

- Стратегічне планування інклюзії: розробка загального бачення інклюзивного розвитку організації. На цьому етапі формулюються довгострокові стратегічні цілі, акцентуючи увагу на потребах людей з інвалідністю. Основна мета – визначити пріоритети інклюзії як ключового компонента кадрової стратегії.

- Трансформація організаційної культури: передбачає оцінювання чинної корпоративної культури та її подальшу адаптацію. Це дозволяє створити середовище, де принципи інклюзії підтримуються всіма працівниками, просувається культура взаємоповаги, взаємодопомоги та толерантності до різноманітності.

- Аналіз ресурсів і компетенцій: визначення ключових ресурсів, технологій і навичок, необхідних для успішного впровадження інклюзивного підходу. Одночасно проводиться оцінка готовності персоналу та інфраструктури до роботи в умовах інклюзивного середовища.

- Розробка адаптивних систем управління: передбачає створення політик, які враховують потреби всіх співробітників, впровадження гнучких графіків роботи, вдосконалення систем мотивації та оцінки ефективності.

- Інтеграція інклюзії у внутрішню комунікацію: розробка та поширення інформації серед співробітників про цілі та підходи до впровадження інклюзивних практик. Ефективна комунікація створює сприятливу атмосферу для командної роботи та сприяє усвідомленню важливості залучення людей із різними потребами.

- Моніторинг та оцінка впроваджених заходів: включає збір відгуків від працівників, аналіз досягнутих результатів за встановленими показниками та виявлення потенційно слабких місць для своєчасного внесення змін і підвищення ефективності процесу.

Таким чином, системний підхід до інклюзивного управління персоналом дозволяє створити умови для інтеграції різноманітності на всіх рівнях організації, підвищуючи адаптивність і стійкість компанії.

Цикл процесів, що розглядається, сприяє впровадженню інклюзивних практик у межах стратегічного управління персоналом. Основна ідея полягає в поступовій інтеграції таких практик на всіх рівнях організації для забезпечення сталого інклюзивного розвитку. Важливо зазначити, що стабільність та ефективність цього підходу залежить від чітко окреслених стратегічних напрямів управління, які слугують основою кожного етапу впровадження. Саме ці напрями визначають методи адаптації робочих місць, підходи до відбору та професійного розвитку кадрів, а також формування організаційної культури, орієнтованої на врахування особливих потреб працівників з інвалідністю. Це створює необхідність детального аналізу ключових напрямів, які мають стати пріоритетом у рамках стратегії управління персоналом для забезпечення інклюзивності, що зазначено в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями стратегічного управління персоналом у контексті інклюзії

Напрямок	Опис
Корпоративна культура	Створення і підтримка атмосфери відкритості, де кожен співробітник почувається комфортно та захищено, є важливим аспектом корпоративної культури. Інклюзія в корпоративних цінностях сприяє формуванню середовища, що підтримує та приймає людей з різноманітними особливостями
Різновид робочих місць	Підлаштування робочого простору та умов праці з метою забезпечення фізичного комфорту і підвищення ефективності інклюзивних працівників, включає врахування їхніх індивідуальних потреб. Це може передбачати організацію зручних робочих місць, забезпечення доступу до ліфтів та використання різних допоміжних засобів для створення сприятливого середовища
Навчання та розвиток персоналу	Організація тренінгів з інклюзивної комунікації для всіх співробітників, а також проведення навчальних програм для підвищення професійних навичок працівників. Це сприятиме їхній швидкій інтеграції в робочий процес
Підтримка ментального здоров'я, онбординг	Забезпечення психологічної підтримки та ресурсів для успішної адаптації працівників у колективі має включати менторські програми або залучення спеціалістів. Це сприятиме підвищенню мотивації, впевненості та загального рівня комфортності нових співробітників. Також важливо використовувати методи онбордингу, що допомагають створити сприятливе середовище для швидкої інтеграції в команду
Розвиток системи наставництва та ефективного зворотного зв'язку	Запровадження програм наставництва для співробітників, а також створення прозорої системи зворотного зв'язку з метою врахування їхніх потреб, запитів і пропозицій щодо вдосконалення умов праці
Тайм-менеджмент	Запровадження гнучкого графіка, дистанційної роботи або часткової зайнятості дозволить співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки, зберігаючи оптимальний баланс між навантаженням і продуктивністю, а також раціонально використовувати свій час
Інклюзивний підбір персоналу	Запровадження політики рівних можливостей під час найму, усунення дискримінаційних практик та забезпечення належного інформування HR-фахівців щодо особливостей відбору і адаптації працівників усіх інклюзивних категорій
Розроблення критеріїв оцінки ефективності	Розробка чітких критеріїв для оцінки успішності інклюзії є важливою складовою ефективної роботи організації. До таких критеріїв можуть належати рівень задоволеності працівників, їх продуктивність, а також думки клієнтів і партнерів. Зібрані дані сприятимуть вдосконаленню стратегій та оптимізації процесів інтеграції. Оцінювання варто проводити серед усіх співробітників, зокрема щодо їхнього рівня задоволення та пропозицій щодо поліпшення інклюзивного робочого середовища

Джерело: адаптовано автором з використанням [16]

Інклюзивна стратегія в сфері управління персоналом повинна охоплювати всі аспекти, формуючи робочу атмосферу, де кожен співробітник має рівні можливості, відчуває комфорт і здатний реалізувати свій професійний потенціал, гармонійно адаптуючись до колективу. Це можливо завдяки ефективній системі освіти та професійного зростання, доповненій спеціальними програмами підтримки, які надають соціально вразливим групам додаткові можливості для успіху на ринку праці. Освітні заходи сприяють підвищенню кваліфікації, тоді як програми підтримки забезпечують необхідне пристосування та допомогу, що, у свою чергу, робить працівників більш конкурентоспроможними й привабливими для роботодавців [17, с. 26].

Україна стоїть перед серйозним викликом, спричиненим масштабними міграційними процесами. Як вже зазначалося, приблизно 7 мільйонів громадян України перебувають за кордоном, а прогнози свідчать, що до 70% з них можуть не повернутися навіть після завершення військових конфліктів та відновлення країни. Дана тенденція формує дефіцит робочої сили, який потребує негайного вирішення шляхом реалізації комплексних заходів [8].

По-перше, необхідно переглянути чинну міграційну політику та створити нову стратегію. У цьому напрямі реалізується проект між Всеукраїнською асоціацією компаній із міжнародного працевлаштування, Інститутом демографії НАН України та Міжнародним фондом «Відродження». Проект спрямований на розробку й адаптацію оновленої Стратегії міграційної політики з перспективою до 2035 року, яка враховуватиме нові виклики.

По-друге, державний контроль над міграційними потоками має бути значно посилений. Планується впровадження більш суворих механізмів моніторингу, включаючи аналіз маршрутів пересування за країнами походження мігрантів. Служба безпеки України також відіграватиме ключову роль у визначенні країн із безпечними умовами для українських трудових мігрантів.

Третім заходом пропонується створення ефективної системи інтеграції мігрантів. Для цього необхідно реалізувати програми мовної та культурної адаптації, житлового забезпечення, а також покласти на роботодавців додаткові зобов'язання щодо сприяння соціалізації працівників, які прибули з-за кордону.

Четвертий аспект передбачає цільове залучення трудових ресурсів із країн, що демонструють високий потенціал у сфері експорту робочої сили. Особливий акцент буде зроблено на співпраці з центральноазійськими державами, такими як Узбекистан, а також іншими регіонами, здатними забезпечити значні трудові резерви.

Таким чином, запропоновані заходи орієнтовані на систематичне вирішення актуальних проблем у сфері міграції та покращення ситуації із робочою силою в Україні.

Впровадження таких ініціатив супроводжується певними викликами та перешкодами, зокрема:

- ризик виникнення внутрішніх суперечностей через культурні й релігійні відмінності;
- суттєві мовні труднощі та потреба в професійній підготовці новоприбулих співробітників.

Стратегічна міграційна політика може стати ключовим інструментом для відродження української економіки. Вона здатна не лише забезпечити стабільне економічне зростання, але й розширити можливості для всіх соціальних верств, покращити добробут населення та посилити соціальну єдність.

Одним зі стрижневих аспектів упровадження інклюзивних методів є здатність адаптуватися до змін і ефективно їх керувати. Лідери, які вміло управляють трансформаційними процесами, сприяють успішній імплементації новітніх підходів, зокрема інклюзивних, навіть за складних обставин. Їхні дії надають організаціям необхідну гнучкість, зменшують опір колективу до інновацій і створюють середовище, що стимулює розвиток. Для

моніторингу прогресу в реалізації інклюзії важливими є систематичне оцінювання результатів персоналу та управління їхньою ефективністю.

Відновлення України потребує новаторських рішень у сфері управління людськими ресурсами, побудованих на принципах інклюзивності. Саме ці підходи закладають міцну основу для створення організацій, які здатні демонструвати стійкість, адаптивність і високу продуктивність. Поступові зміни в управлінні персоналом передбачають удосконалення наявних практик замість кардинальних реформ. Це має особливе значення для українських компаній, які в процесі післякризового відновлення можуть стабільно працювати, поступово інтегруючи інноваційні підходи. Залучення працівників до цих змін сприяє формуванню почуття приналежності до спільної справи, посилює їхню довіру до керівництва та підвищує мотивацію [18]. Завдяки таким нововведенням досягаються стабільність і передбачуваність робочих процесів, що є критично важливими в умовах соціально-економічної невизначеності.

Поєднання інноваційних підходів до управління персоналом із принципами інклюзивності створює значний синергетичний ефект. Використання сучасних управлінських рішень разом із культурою, що підтримує інклюзивність, сприяє зниженню соціальної напруги, усуненню проявів дискримінації та формуванню гармонійної атмосфери у трудових колективах. Інтеграція інноваційних методів управління персоналом із практиками інклюзивності стає важливим етапом у забезпеченні успішного розвитку України. Такі підходи дають змогу організаціям зберігати стійкість, швидко адаптуватися до змін і досягати високої ефективності, одночасно сприяючи соціальній інтеграції та прискорюючи економічний розвиток.

Зважаючи на це, сучасні компанії повинні систематично впроваджувати нові інклюзивні стратегії управління персоналом, орієнтовані на задоволення потреб працівників із різних соціальних і професійних груп. Ці стратегії мають охоплювати не лише зміни в кадровій політиці, а й активне протистояння соціальним стереотипам, впровадження інклюзивних

ініціатив на всіх рівнях організації та розбудову корпоративної культури, ґрунтованої на принципах взаємоповаги та розуміння.

3.2 Перспективи формування інклюзивного ринку праці

У контексті аналізу інклюзивності ринку праці доцільно звернути увагу на низку ініціатив, спрямованих на підвищення залученості осіб з інвалідністю. Зокрема, у рамках проєктів Міжнародної організації праці (МОП), що реалізуються за фінансової підтримки уряду Бельгії, здійснюється активне впровадження заходів, які сприяють покращенню умов працевлаштування для цієї групи населення. До таких проєктів належать «Підтримка МОП України: запобігання трудовій експлуатації і торгівлі людьми, розвиток підприємництва та інституційна підтримка соціальних партнерів» та «Сприяння інклюзивному та сталому відновленню в Україні через соціальний діалог». У межах цих ініціатив Конфедерація роботодавців України розробляє та впроваджує сучасні рішення, спрямовані на розширення можливостей зайнятості для осіб з інвалідністю. Серед ключових результатів зазначених проєктів – створення консультативної системи для бізнесу, яка акумулює практичні матеріали з інклюзивного працевлаштування. Система містить спеціалізовані посібники з працевлаштування осіб з інвалідністю, рекомендації щодо формування кадрової політики, спрямованої на найм таких працівників, їх інтеграцію в колективи, а також методичні напрацювання з розробки політики інклюзії на робочих місцях.

У межах проєкту Конфедерації роботодавців України під назвою «Створення консультативної системи щодо інтеграції осіб з інвалідністю на робочі місця», який реалізується в межах зазначених вище ініціатив МОП, створено онлайн-платформу "Разом". Ця платформа є комплексним довідковим ресурсом, що містить найбільш детальний практичний посібник із працевлаштування людей з інвалідністю. У перспективі передбачається розширення функціональних можливостей платформи шляхом додавання рекомендацій щодо розробки та впровадження внутрішньокорпоративних

політик, спрямованих на інтеграцію працівників з інвалідністю. Згадані рекомендації полегшать адаптацію таких працівників до умов роботи, сприятимуть створенню комфортного робочого середовища та налагодженню ефективної взаємодії між співробітниками. Слід також підкреслити позитивні особливості працівників з інвалідністю на ринку праці. Наприклад, численні дослідження свідчать про їх високу лояльність до роботодавців та підвищений рівень старанності. Зокрема, рівень плинності кадрів серед осіб цієї категорії є майже вдвічі нижчим, у порівнянні з іншими групами працівників, що свідчить про їхню більшу зацікавленість у тривалій професійній зайнятості.

Представники Міжнародної організації праці організували тренінг під назвою «Системна стійкість: зміцнення економіки через розвиток ринку», присвячений концепції «Market Systems Development» (MSD). Цей підхід спрямований на системний розвиток ринкових механізмів, який забезпечує створення ефективної, стійкої та інклюзивної економіки. Особливу актуальність ця методологія набуває в умовах постконфліктного відновлення. Додатково, Офіс Міжнародної організації праці в Україні організував валідаційний онлайн-семінар під назвою «Аналіз миру та конфлікту», в рамках якого було презентовано результати дослідження впливу війни на ринок праці та стан соціального діалогу в країні. На міжнародному рівні накопичений досвід підтверджує, що систематизація знань для роботодавців у питаннях організації трудових відносин і основ соціального діалогу є ключовим фактором для уникнення численних проблем. Надання таких знань дозволяє підприємствам більше зосереджуватися на завданнях економічного відновлення держави, мінімізуючи ризики, пов'язані з порушеннями трудового законодавства.

Вагомим етапом у процесі повоєнного відновлення України стало представлення Плану відновлення держави на Міжнародній конференції, що проходила у швейцарському Лугано 4-5 липня 2022 року. Даний документ охоплює десятирічний період із прогнозованим загальним бюджетом у 750

мільярдів доларів США [19]. Серед семи базових принципів, окреслених на конференції у Лугано, особлива увага приділена питанням гендерної рівності та інклюзії, які розглядаються як невід'ємні складові процесу модернізації та відбудови країни.

Національний інститут стратегічних досліджень визначає відновлення країни як важливий етап, який слідує за «реанімацією» і передуює «модернізації». Цей етап охоплює впровадження поступових змін, що сприяють поверненню населення в рідні місця, забезпечуються відновленням ключової економічної інфраструктури і створенням нових можливостей для зайнятості. Стратегія відновлення та розвитку України спирається на такі основоположні принципи [20]:

- зміцнення соціальної згуртованості, підвищення стійкості та солідарної відповідальності задля формування майбутнього;
- досягнення балансу між соціальним та економічним розвитком;
- залучення якомога ширшого кола учасників у процес відбудови;
- забезпечення обороноздатності держави та збереження її суверенітету;
- гарантування безпеки на коротко- та довготривалу перспективу;
- створення правових умов для економічного зростання;
- інтеграція у глобальні торговельні та фінансові потоки.

Секторальні завдання визначають низку ключових напрямів:

- розвиток людського потенціалу через акцент на соціальній справедливості і відповідальності;
- стимулювання сучасного та інноваційного підприємництва;
- новий вектор індустріалізації економіки;
- трансформація агросектора відповідно до майбутніх потреб;
- оновлення і структурування транспортної інфраструктури;
- підтримка макроекономічної стабільності шляхом зосередження фінансових ресурсів на пріоритетах відбудови.

Особливу увагу варто приділити першому секторальному завданню, яке стосується інклюзивності й охоплює такі напрями:

1. Створення умов для вільної мобільності громадян.
2. Модернізацію системи соціального захисту та послуг відповідно до актуальних потреб.
3. Реабілітацію дітей та молоді з урахуванням соціальних викликів.
4. Адаптацію ринку праці до структурних змін.

Цей стратегічний план слугує орієнтиром для побудови майбутнього України, передбачаючи комплексний підхід до відновлення найважливіших сфер державного життя, де головними пріоритетами залишаються людський потенціал, економічна стійкість і захист демократичних цінностей.

ВИСНОВКИ

Таким чином, обгрунтовано використання HR-технологій для підтримки вразливих груп персоналу. Надано приклади застосування сучасних інклюзивних HR-технологій шляхом впровадження програмного забезпечення для рекрутингу, системи управління навчанням (LMS), платформ для оцінювання тощо. Крім того, розглянуто значення інклюзії в управлінні персоналом через урахування принципів DEI. Узагальнено ключові напрямки та їх реалізацію через систему певних заходів, на основі яких має бути сформована інклюзивна стратегія управління персоналом.

Досліджено зарубіжний досвід формування інклюзивного ринку праці, основні практичні кейси вітчизняних компаній, спрямованих на залучення соціально вразливих верств населення. Визначено головні загрози сучасного ринку праці, зокрема, зростання кількості міжнародних мігрантів у світі; збільшення впливу штучного інтелекту на скорочення зайнятості у виробничому та невиробничому секторах економіки; нерівномірна готовність держав до освітніх викликів. Підкреслено важливість систематичного підходу з боку держав та корпорацій до перенавчання й підтримки працівників вразливих груп, щоб не допустити поглиблення соціальної нерівності та посилити економічну інклюзію.

В подальшому, існує необхідність наукових досліджень щодо вдосконалення нормативно-правової бази запровадження інклюзивних стратегій управління персоналом та інклюзивності ринку праці загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація працівників з інвалідністю на робочому місці: Конфедерація роботодавців представила перший в Україні навчальний курс. URL: <https://pwd.employers.org.ua/ua/news/252-adaptaciia-pracivnikiv-z-invalidnistiu-na-robocomu-misci-konfederaciia-robotodavciv-predstavila-persii-v-ukrayini-navcalnii-kursj2q> (дата звернення 16.11.2025)
2. Шейко Ю. О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. Інтелект XXI. 2022. С. 32–37. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/7.pdf (дата звернення 13.11.2025)
3. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. №1.С.133-139 URL:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
4. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR | HURMA. ATS система та HRM платформа в одному рішенні. URL: https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_brand_16723050859&utm_term=hurma%20system&utm_content=%28adgroupid%29_754723379697&gad_source=1&gad_campaignid=16723050859&gclid=Cj0KCQjwxL7GBhDXARIsAGOcmlIOS5zWFX2wsBc8Sr5VCn9xghyUbHRUk3qtyIvaRDAhDituzuqYNBSEaAufPEALw_wcB
5. Workable. URL: https://www.google.com/search?q=Workable&sca_esv=9dbcedb0407ac63c&rlz=1C1GCEA_enUA1074UA1074&ei=VXTEaMq4CI-xwPAP8r-LgA8&ved=2ahUKEwi9qPWD-
6. Топова платформа для комплексної роботи з HR. URL: https://peopleforce.io/uk?utm_term=peopleforce&utm_campaign=search-ukraine-ua-brand&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=626535810371&hsa_acc=4488546770&hsa_cam=18524630090&hsa_grp=144984355671&hsa_ad=6

26535810371&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-
827632789180&hsa_kw=peopleforce&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&
gad_source=1&gad_campaignid=18524630090&gclid=Cj0KCQjwxL7GBhDXAR
IsAGOcmIOf6RfHcwbZKtr9nel_QkLiuMfWNPsaAyy5aExEiow_-
eElJ4h9r5kAaAn0hEALw_wcB

7. HR-Boost: проєкт з посилення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування стартує в Україні (2025). URL: [https://www.prostir.ua/?news=hr-boost-projekt-z-posylennya-kadrovyyh-praktyk-dlya-inklyuzyvnoho-pratsevlashtuvannya-startuje-v-ukrajini#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%C2%AB%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20HR%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%BE%D1%97,Solidarity%20Fund%20PL%20\(SFP%20L\)](https://www.prostir.ua/?news=hr-boost-projekt-z-posylennya-kadrovyyh-praktyk-dlya-inklyuzyvnoho-pratsevlashtuvannya-startuje-v-ukrajini#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%C2%AB%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20HR%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%BE%D1%97,Solidarity%20Fund%20PL%20(SFP%20L))

8. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. URL: <https://employers.org.ua/news/id2737> (дата звернення 15.11.2025)

9. Сновидович І. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. Галицький економічний вісник. 2025. № 2 (93), С.160-171. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення 16.11.2025)

10. Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 17.11.2025)

11. Степаненко С.В. Власенко Т.А. Інклюзивні моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 3, С.25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-5> (дата звернення 15.11.2025)

12. Carol Molinari, Sandra Lundahl, Laurie Shanderson. The Culturally Competent and Inclusive Leader. 2019. pp. 49–67.

URL:https://www.researchgate.net/profile/Carol-Molinari/publication/330262335_The_Culturally_Competent_and_Inclusive_Leader/links/5c42499ba6fdccd6b5b7de6e/The-Culturally-Competent-and-Inclusive-Leader.pdf (дата звернення 17.11.2025)

13. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. Режим доступу: <https://employers.org.ua/news/id2737> (дата звернення 17.11.2025)

14. Державна служба зайнятості. (2024). Дані щодо кількості зареєстрованих безробітних та надання їм послуг, а також кількості зареєстрованих вакансій. <https://dcz.gov.ua/opendate>

15. Державна служба статистики України. (2024). Демографічна та соціальна статистика. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Продіус О., Гавриленко Я. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212> (дата звернення 16.11.2025)

17. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М., Гаряга Л. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1 (37). С. 22–27.

18. Сновидович І. Забезпечення стійкості ЄС та України: роль навчання впродовж життя та інновацій в управлінні людськими ресурсами. Спільні політики ЄС: стратегії узгодження для України: монографія. ЛНУ ім. І. Франка. 2024. С. 202–223. URL: <https://wurces.org/eucrasu-publications> (дата звернення 14.11.2025).

19. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано». 2022. 4-5 лип. 3 с. URL: <https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/ukraine-recovery-conference-2022-mizhnarodna-konferenciya-z-pitan-vidnovlennya-ukrayini>

20. Національний інститут стратегічних досліджень. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>