

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

УДК 331:338.45

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF INTEGRATION OF PERSONS WITH DISABILITIES

**Продіус Оксана Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

**Гавриленко Ярослав Валерійович**

здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9825-5443>

**Prodius Oksana, Havrylenko Yaroslav**  
Odesa Polytechnic National University

У статті розглянуто теоретично-методичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. Проведено аналіз стратегічного управління персоналом, як ключового інструменту інтеграції людей з інвалідністю у відповідності до умов інклюзивного економічного розвитку. Проаналізовано наукові роботи українських науковців в даній тематиці та доведено необхідність трансформації методів управління персоналом в умовах воєнного стану, оскільки спостерігається зростання кількості людей з інвалідністю, відбувається зниження трудового потенціалу через мобілізацію та вимушену міграцію спеціалістів з різних сфер економічної діяльності. Досліджено динаміку змін кількості осіб з інвалідністю та основні проблеми та упередження, що виникають в процесі працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні. Підкреслено важливість інклюзивних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств і гармонізації соціального середовища. Наведено аналіз міжнародного досвіду та запропоновано рекомендації щодо процесу інтеграції осіб з інвалідністю в контексті стратегічного управління персоналом українських підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, інтеграція, особи з інвалідністю, інклюзивний економічний розвиток, інклюзивне середовище, трудовий потенціал, працевлаштування.

The article considers the theoretical and methodological aspects of strategic HR management of an enterprise in the context of integration of persons with disabilities. An analysis of strategic human resources management as a key tool for the integration of people with disabilities in accordance with the conditions of inclusive economic development is carried out. The scientific works of Ukrainian scholars on this topic are analysed and the need to transform the methods of personnel management in martial law conditions is proved, since there is an increase in the number of people with disabilities, a decrease in labour potential due to mobilisation and forced migration of specialists from various spheres of economic activity. The article examines the dynamics of changes in the number of persons with disabilities and the main problems and prejudices arising in the process of employment of persons with disabilities in Ukraine. As inclusive development becomes increasingly important for socio-economic progress, the integration of people with disabilities is gaining particular importance in the human resources strategy of Ukrainian enterprises, and the need will only grow in the future, especially in the post-war period. First of all, the problem of employment of people with disabilities is mainly due to the prejudice of employers towards their ability to perform work duties effectively. There are also concerns about their adaptation in the team. This is often due to a lack of understanding among the general public about how to interact with people with disabilities, as well as a lack of willingness to increase tolerance. Such social barriers, together with the lack of technical means to make life easier for people with disabilities, lead to the creation of a separate social group with limited access to public life. At the same time, the European Union has long introduced standards for the design of buildings, roads and other facilities



that ensure ease of movement for people with disabilities. The importance of inclusive solutions for increasing the competitiveness of enterprises and harmonising the social environment is emphasised. An analysis of international experience is provided and recommendations on the process of integration of persons with disabilities in the context of strategic personnel management of Ukrainian enterprises are proposed.

**Key words:** strategic HR management, integration, persons with disabilities, inclusive economic development, inclusive environment, labour potential, employment.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах прискорення змін у навколишньому середовищі, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізації бізнесу, розвитку інформаційних технологій, зміни ролі людських ресурсів, а також низки інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління. Важливою складовою якого є стратегія управління персоналом, комплекс заходів та послідовних дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, яка враховує стратегічні цілі та завдання організації, а також наявні в її розпорядженні ресурси.

Кризові явища в соціально-економічній системі України наразі набувають дедалі виразнішого зтяжненого та загальносистемного характеру, що свідчить про необхідність застосування світової концепції інклюзивного стійкого зростання, основою якої є економіка максимальної зайнятості й взаємодії усіх суб'єктів, включаючи більш справедливий розподіл доходів в суспільстві. Під час таких кризових ситуацій вкрай важливо забезпечити підтримку всіх верств населення, включаючи осіб з інвалідністю, які можуть зазнавати додаткових труднощів щодо працевлаштування. Це не лише етичний імператив, а й стратегічна потреба, тому що впровадження інклюзивної культури на підприємстві *сприяє* розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці і зростанню її ефективності, створенню атмосфери довіри, підтримки і взаємоповаги, що *сприяє* зростанню лояльності та задоволенню співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики управління персоналом підприємства у контексті інтеграції людей з інвалідністю присвячено не значну частку наукових досліджень. Серед вітчизняних науковців варто виокремити Замула О., Замула О., Угрімова І., які розглянули управління персоналом в контексті інклюзивного працевлаштування, визначивши, що держава підтримує дану ініціативу, однак управлінці мають розробляти програми розвитку персо-

налу, що спрямована не лише на набуття професійних навичок, але й на формування розуміння економічних, соціальних та екологічних наслідків їхньої роботи для досягнення цілей організації [1]. В свою чергу Крамар І. та Баранов К. розглянули теоретичні та методичні засади дослідження інклюзивного ринку праці в аспекті соціальної рівності та економічного розвитку, а також особливості його функціонування в умовах воєнного стану та євроінтеграції [2]. Варто також відзначити вчених О. Черьомухіна та Ю. Чалюк, які запропонували практичні рекомендації, стосовно відновлення ринку праці після завершення війни, в тому числі впровадження інклюзивних стратегій [3]. Таким чином, теоретичний доробок в цьому напрямку свідчить про необхідність подальшого розгляду та аналізу методів трансформації стратегічного управління персоналом, як ключового інструменту інтеграції людей з інвалідністю у відповідності до умов інклюзивного економічного розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У процесі дослідження інтеграції осіб з інвалідністю в економічне життя та робочий колектив підприємства виявляються кілька невирішених аспектів, які потребують подальшого вивчення. А саме, формування напрямів стратегії управління персоналом, що враховує особливості працевлаштування та професійної реалізації людей з інвалідністю.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та розкриття важливості стратегічного підходу до управління персоналом в умовах інклюзивного розвитку економіки, зокрема через інтеграцію осіб з інвалідністю в робочий процес, а також формування рекомендацій щодо трансформації напрямів стратегічного управління персоналом в даному контексті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особлива увага має приділятися збереженню і розвитку трудового потенціалу нації, цілеспрямованих дій щодо підвищення його якості. На жаль, протягом останніх двох десятиріч Україна стрімко втрачає частину трудового потенціалу, що

пов'язано з природними наслідками ускладнення демографічної ситуації і старінням населення, масовою міграцією працівників різної кваліфікації – від робітників до висококваліфікованих фахівців, в тому числі – у галузі науки і техніки. Крім того, втрата частини трудового потенціалу пов'язана зі зростанням інвалідизації населення, яка досягла 3 млн. осіб [7]. Особливі уваги потребують особи з інвалідністю працездатного віку, для яких проблеми реабілітації, соціального захисту тісно пов'язані з необхідністю забезпечення їх повноцінної соціалізації та ефективного працевлаштування. Станом на початок 2024 року в Україні працювало 448,2 тисячі осіб з інвалідністю, що становить лише 17,4% від їх загальної кількості. Для порівняння, у Великобританії цей показник сягає 53% серед працездатних осіб з інвалідністю, у Франції – 44%, а в США – 23% [7-9].

Таким чином, сьогодення формує нову реальність функціонування підприємницької діяльності, і одним з актуальних аспектів є інтеграція людей з інвалідністю в робоче середовище, що виступає важливою складовою інклюзивного економічного розвитку, для сприяння гармонізації соціального та економічного життя, що підтверджується дослідженнями вітчизняних вчених. Так, Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. зазначають, що стратегічний підхід до управління персоналом вимагає розглядати людину як носія унікальних знань, навичок та інтелектуального капіталу. На відміну від цього, оперативне управління оцінює людину з економічної точки зору, як певний ресурс. Тактичне управління зосереджене на деталізації та регулюванні розподілу цього ресурсу для забезпечення поточної діяльності підприємства й ефективного його використання [12, с. 52].

А. Нанкервіс зазначає, що стратегії управління персоналом, подібно до бізнес-стратегій, мають враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Вони також повинні передбачати можливість виникнення непередбачуваних ситуацій у період планування. Щоб стати стратегічними партнерами, спеціалісти з управління персоналом мають розвивати міцні зв'язки з усіма рівнями керівництва та формувати відносини, які сприяють зростанню стратегічної цінності управління працівниками підприємства [13, с. 15].

В свою чергу, Ремезовська-Ільченко Л-А. В., Ковальська К. В. вказують, що стратегічне

управління персоналом орієнтоване на управління колективом, базуючись на довгострокових прогнозах розвитку організації та її середовища. Цей підхід розглядає людський потенціал як основний ресурс організації [14, с. 125].

Ми погоджуємось з підходом Наумової О.О., яка визначає стратегічне управління персоналом, як комплексний набір політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, мотивація тощо), який гармонійно поєднаний із загальною стратегією підприємства, має довготривалий характер і здатний адаптуватися до змін у маркетинговому середовищі [6]. Тобто, в цьому контексті розглядається весь процес від працевлаштування до робочої діяльності співробітників, включаючи їх професійний розвиток, адаптацію в колективі, забезпечення мотивації та підтримки, а також можливості для кар'єрного зростання. І даний процес є не окремою ланкою, а взаємопов'язаною із загальною стратегією підприємства, що є особливо важливим в умовах інклюзивного економічного розвитку та акцентує на створенні рівних можливостей для всіх працівників, зокрема для людей з інвалідністю. Такий підхід не лише сприяє соціальній інтеграції, а й приносить значну користь для підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Війна спричинила суттєве збільшення кількості людей з інвалідністю та активізувала питання інклюзії персоналу. Під час повномасштабного вторгнення російських загарбників в Україну кількість працездатних осіб з інвалідністю зросла до 2,72 млн., з яких значну частку становлять люди з III групою інвалідності (приблизно 1,45 млн.). За перші десять місяців війни 2022 року понад 45 тисяч українців отримали інвалідність, а до кінця 2023 року загальна кількість осіб з інвалідністю перевищила 3 млн., що становить близько 10% населення країни. Важливим питанням стає реадаптація та ресоціалізація ветеранів, які повертаються до мирного життя. Тому вже зараз держава та підприємства мають розробляти та впроваджувати нові підходи до управління людськими ресурсами, орієнтовані на інтеграцію людей з особливими потребами [2, с. 146].

Динаміку змін кількості осіб в Україні, що мають інвалідність представимо на рисунку 1.

Як бачимо, в останні роки кількість осіб з інвалідністю щорічно збільшується, що викликає потребу в розробці та реалізації ефектив-

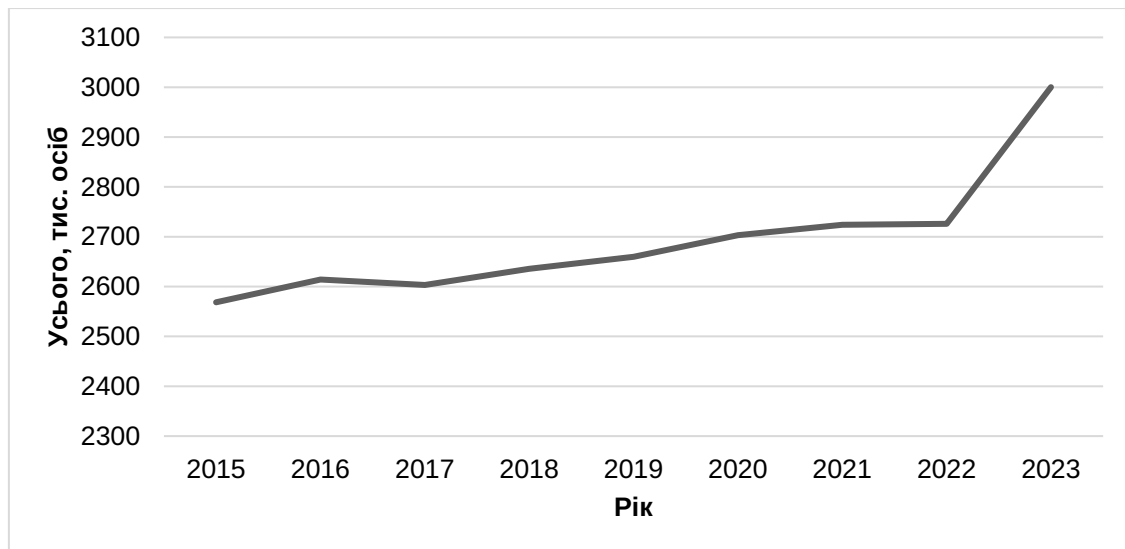


Рис. 1. Кількість осіб з інвалідністю в Україні 2015–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [5-7]

них стратегій інтеграції та підтримки у суспільстві, зокрема шляхом адаптації робочих місць, впровадження інклюзивних підходів в управлінні персоналом, а також створення умов для рівних можливостей у професійному та особистому розвитку. Оскільки інклюзивний розвиток стає дедалі важливішим для соціально-економічного прогресу, інтеграція людей з інвалідністю набуває особливої ваги в стратегії кадрового управління на українських підприємствах, і в подальшому необхідність буде лише зростати, особливо в повоєнний період [5].

Насамперед, проблема працевлаштування людей з інвалідністю головним чином полягає в упередженому ставленні роботодавців до їх здатності ефективно виконувати робочі обов'язки. Також існують побоювання щодо їх адаптації в колективі. Це часто пов'язано з недостатнім розумінням серед населення щодо того, як взаємодіяти з людьми з інвалідністю, а також із відсутністю бажання підвищувати рівень толерантності. Такі соціальні бар'єри разом з недостатнім забезпеченням технічними засобами, які б полегшили життя людям з інвалідністю, призводять до створення окремої соціальної групи, яка має обмежений доступ до суспільного життя. Водночас у країнах Європейського Союзу давно впроваджені норми проектування будівель, доріг та інших об'єктів, які забезпечують зручність пересування для людей з інвалідністю [1, с. 85].

Окрім упереджень щодо здатності осіб з інвалідністю виконувати свої обов'язки та

адаптуватися в колективі, існують й інші стереотипи, які можуть перешкоджати їхньому працевлаштуванню та інтеграції в робоче середовище. Представимо кілька з них:

- переконання, що люди з інвалідністю не можуть виконувати складні завдання – є стереотип, що люди з фізичними чи ментальними обмеженнями не здатні справлятися з вимогливими або інтелектуальними завданнями, що знижує їх шанси на отримання високооплачуваних або відповідальних посад;

- недооцінка потенціалу осіб з інвалідністю – багато хто вважає, що люди з інвалідністю потребують постійної підтримки або мають обмежену здатність до навчання та розвитку, що заважає їм бути самостійними працівниками;

- страх щодо додаткових витрат на робоче місце – роботодавці можуть вважати, що створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю (наприклад, адаптація робочого місця чи спеціалізоване обладнання) пов'язано з великими фінансовими витратами, хоча насправді це може бути не так;

- невірне уявлення про те, що люди з інвалідністю не хочуть працювати – існує стереотип, що особи з інвалідністю не мають бажання працювати або брати на себе професійні обов'язки. Це зазвичай результат недостатньої обізнаності про їх мотивацію та можливості;

- врахування тільки фізичних інвалідностей – часто увага зосереджена лише на фізичних обмеженнях, ігноруючи людей з

невидимими інвалідностями, такими як психічні розлади або хронічні хвороби, що теж можуть впливати на їх можливості та потреби на роботі.

Зазначені стереотипи можна подолати шляхом підвищення рівня освіти і обізнаності серед роботодавців і суспільства загалом, а також через активне створення підтримуючих умов для осіб з інвалідністю в робочому середовищі.

Набагато ширше дана тема розглянута та практично реалізується за кордоном. Так, вчені з Університету Кембриджа в дослідженні «Переваги та проблеми працевлаштування нейрорізноманіття в організаціях» вказують, що роботодавці все більше визнають, що залучення працівників із різними здібностями, включаючи людей з інвалідністю, може підвищити продуктивність і сприяти інноваціям. Наприклад, компанія SAP у своїй програмі з найму нейрорізноманітних працівників зазначає, що ці люди часто мають унікальні навички, такі як здатність до точного виконання завдань, що сприяє ефективності та підвищенню якості робочих процесів [8].

Арі Ріммерман в дослідженні «Соціальна інтеграція людей з інвалідністю: сучасні підходи та перспективи» підкреслює, що HR-практики, які включають адаптацію робочих місць та розробку індивідуальних планів розвитку, позитивно впливають на працевлаштування осіб з інвалідністю, що дозволяє не лише знижувати дискримінацію, але й сприяє створенню робочого середовища, яке враховує потреби всіх працівників, що сприяє загальній інклюзивності та покращує репутацію компаній [9].

В свою чергу, автори з Університету Кембриджа в дослідженні «Роль соціальних підприємств у сприянні інтеграції людей з інвалідністю на ринок праці: зручне відхилення від політичного мейнстріму?» проаналізували роль соціальних підприємств у працевлаштуванні людей з інвалідністю, стверджуючи, що такі організації позитивно сприяють інтеграції людей з інвалідністю в ринок праці, але не вирішують проблему політики включення на глибокому рівні. Вони зазначають, що соціальні підприємства часто виступають як альтернатива загальним політикам працевлаштування, не змінюючи основних підходів та умов для інклюзії в традиційні сфери зайнятості [10].

Ще однією цікавою статтею є «Практики управління персоналом щодо інклюзивного працевлаштування для осіб з інвалідністю

(PWDs) на Філіппінах» в якій розглянуто інклюзивні практики у сфері працевлаштування для людей з інвалідністю, що застосовуються у філіппінських неурядових організаціях. Дослідження виявило, що такі організації не лише надають рівні можливості для працевлаштування, але й пропонують відповідні умови для розвитку, професійного навчання та збереження здоров'я і безпеки на робочому місці для осіб з інвалідністю. Також підкреслюються труднощі адаптації до робочого середовища, що потребує додаткових зусиль з боку відділів HR для ефективною інтеграції таких працівників [11].

Таким чином, інтеграція інклюзивних практик у процес стратегічного управління персоналом вимагає структурованого підходу, який можна представити як процесний цикл, що поступово здійснюється в межах діяльності організацій. Кожен етап у моделі підтримує загальну стратегічну мету інклюзивного економічного розвитку підприємства (рис. 2).

Поетапна модель інтеграції в процес стратегічного управління персоналом інклюзивних практик складається з наступних етапів:

- стратегічне планування, включає формування бачення інклюзивного розвитку, де розглянуті стратегічні цілі з урахуванням людей з інвалідністю. Планування має на меті виявити ключові напрямки інклюзії як частини довгострокової стратегії;

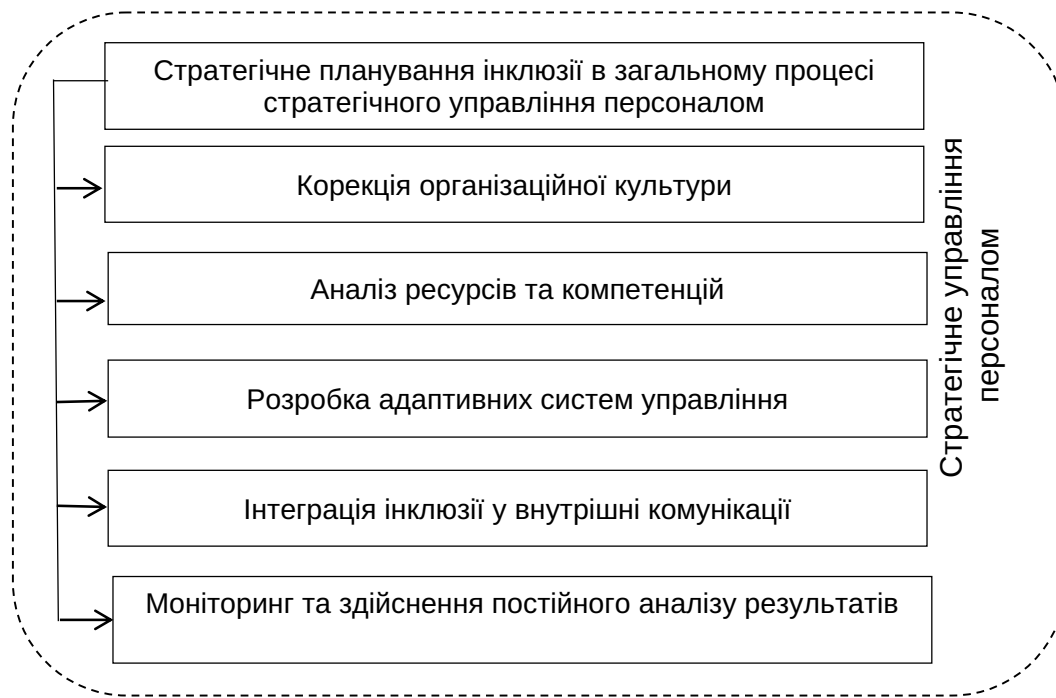
- корекція організаційної культури, в межах якої оцінюється та модифікується організаційна культура для забезпечення підтримки інклюзивних цінностей серед усіх рівнів персоналу, створення підтримуючої атмосфери та підвищення толерантності до різноманітності;

- аналіз ресурсів та компетенцій, в процесі якого визначаються ресурси, компетенції та технології, необхідні для успішної інклюзії, оцінюється рівень готовності персоналу та інфраструктури до інклюзивного підходу;

- розробка адаптивних систем управління, тобто формування інклюзивних політик, розробка гнучких робочих графіків, корекція підходів до оцінювання та мотивації персоналу;

- інтеграція інклюзії у внутрішні комунікації, тобто забезпечується інформування співробітників про інклюзивні цілі та підходи через внутрішні комунікації, що сприяє єдності колективу та усвідомленню важливості залучення людей з інвалідністю;

- оцінка впливу інклюзивних стратегій, збір відгуків, аналіз прогресу за встанов-



**Рис. 2. Поетапна модель інтеграції в процес стратегічного управління персоналом інклюзивних практик**

*Джерело: власна розробка авторів*

леними індикаторами, що дає змогу вчасно виявляти проблеми та оптимізувати процеси.

Тобто, запропонований процесний цикл дозволяє впроваджувати інклюзивні практики в стратегічне управління персоналом, поступово інтегруючи їх у всі рівні корпоративного середовища та забезпечуючи стійкий інклюзивний розвиток. Однак, щоб бути стійким і ефективним, кожен етап повинен ґрунтуватися на конкретних стратегічних напрямках управління, які слугуватимуть основою, що визначає підхід до адаптації на робочому місці, підбору персоналу, розвитку персоналу та побудови організаційної культури, яка враховує потреби людей з інвалідністю. Тому пропонуємо розглянути основні напрями на які має бути спрямована стратегія управління персоналом у контексті інтеграції людей з інвалідністю (табл. 1).

Стратегія управління персоналом у контексті інтеграції людей з інвалідністю має бути комплексною і зосередженою на створенні інклюзивного середовища, яке забезпечить рівні можливості та комфорт для всіх співробітників, сприяючи їхньому професійному зростанню та ефективній інтеграції в робочий колектив.

Однак, вважаємо за необхідне відмітити, що даний підхід до управління персоналом

для інтеграції людей з інвалідністю має ґрунтуватися не на вимушеному обов'язку чи надмірній увазі, а на природному створенні умов, що дозволяють кожному відчувати себе рівноправною частиною команди. Важливо, щоб така інклюзія була ненав'язливою та не викликала почуття виділення, забезпечуючи комфорт і впевненість у своїй рівності та цінності для колективу.

Досягнення зазначених умов вимагає розвиненої системи якісної освіти та професійного навчання, а також спеціальних програм підтримки, що підвищують конкурентоспроможність соціально вразливих груп на ринку праці. Доступ до освіти сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, тоді як програми підтримки забезпечують адаптацію та необхідну допомогу, роблячи їх більш привабливими для роботодавців і підвищуючи загальний рівень їхньої конкурентоспроможності на ринку праці [4, с. 26].

Теоретично, розвиток даних стратегічних заходів управління персоналом, є важливим та нагально необхідним, але практично, в реалізації дана тема викликає на підприємствах різні упередження та стереотипні погляди щодо цього, які вже було вищезрозглянуті. Тому для будь-якої сучасної компанії важливо розробити новий підхід до стратегічного управління персоналом, який би враховував

Таблиця 1

**Напрями стратегічного управління персоналом  
у контексті інтеграції людей з інвалідністю**

<b>Напрямок</b>	<b>Опис</b>
Інклюзивна корпоративна культура	Розробка та підтримка атмосфери відкритості, де всі співробітники відчують себе комфортно і захищено. Інклюзивність у корпоративних цінностях сприяє створенню середовища, яке підтримує та приймає людей з інвалідністю.
Модифікація робочих місць	Адаптація робочого простору та умов праці для забезпечення фізичного комфорту та ефективності людей з інвалідністю, враховуючи їхні специфічні потреби, наприклад, доступ до зручних робочих місць, ліфтів та інших допоміжних засобів.
Навчання та розвиток персоналу	Проведення тренінгів з інклюзивної комунікації для всіх співробітників, а також навчання людей з інвалідністю для покращення їхніх професійних навичок, що допоможе їм легше інтегруватись у робочий процес.
Підтримка ментального здоров'я та адаптації	Надання психологічної підтримки та ресурсів для адаптації людей з інвалідністю у колективі. В цьому контексті варто включати менторські програми або підтримку з боку спеціалістів, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та впевненості.
Розвиток системи наставництва, зворотного зв'язку	Впровадження програм наставництва для людей з інвалідністю, а також побудова прозорої системи зворотного зв'язку для врахування їхніх потреб, запитів та пропозицій щодо покращення умов праці.
Політика гнучкого графіка та умов роботи	Створення можливостей для гнучкого графіка, дистанційної роботи чи часткового робочого часу, що дасть змогу співробітникам з інвалідністю продуктивно виконувати свої обов'язки без зайвого навантаження.
Інклюзивний підбір персоналу	Впровадження політики рівних можливостей при наймі та уникнення дискримінаційних практик, відповідно інформування HR-фахівців про специфіку відбору та адаптацію осіб з інвалідністю.
Розробка оцінок ефективності	Важливо розробити критерії для оцінки успіху інклюзії, такі як рівень задоволення працівників, їх продуктивність, а також відгуки клієнтів і партнерів. Такі оцінки допоможуть вдосконалювати стратегії та поліпшувати процес інтеграції. Оцінки можна збирати з усіх співробітників, щодо рівня їх задоволеності та рекомендацій щодо покращення інклюзивного робочого середовища.

*Джерело: власна розробка авторів*

потреби різних груп працівників, у тому числі з осіб з інвалідністю. Який передбачатиме не лише зміну кадрової політики, а й подолання стереотипів, впровадження інклюзивних практик та активний розвиток організаційної культури, що сприяє повазі, взаєморозумінню та рівним можливостям для всіх працівників.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що трудова діяльність є основним способом інтеграції, завдяки якому особа з інвалідністю стає частиною соціально-суспільних відносин, позбавляється психологічного бар'єру і самостверджується як особистість. Розробка і реалізація інклюзивної політики працевлаштування та управління персоналом здатні допомогти досягти більш рівноправного, стійкого та інклюзивного розвитку. Тому необхідно, щоб

інклюзивні програми розроблялися на основі комплексного підходу, що враховує особливості не тільки суб'єктів, що беруть участь в реалізації таких програм, але і їх об'єктів, осіб з інвалідністю. Доцільно активізувати розвиток системи державно-приватного партнерства щодо формування корпоративної культури на інклюзивних засадах, підвищення рівня обізнаності керівництва та персоналу щодо інклюзії, а також відповідної адаптації робочого середовища та процесів. Підприємства, які прагнуть впроваджувати інклюзивний підхід, отримують конкурентні переваги у довгостроковій перспективі, а інтеграція осіб з інвалідністю у виробничий процес не лише сприяє розвитку суспільства, а й підсилює стійкість і адаптивність організацій до викликів сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Замула, О., Замула, О., Угрімова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83–86.
2. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. № 1 (30). С. 140–151.
3. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення: 05.10.2024)
4. 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.
5. Іртищева І., Крамаренко І., Завгородній К. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 159–165.
6. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141.
7. Танасишин Н. Міністерство соціальної політики України. В Україні понад 3 млн. людей з інвалідністю. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення: 05.10.2024)
8. Krzeminska A., Robert D. Austin, Susanne M. Bruyère, Darren Hedley The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*. 2019. № 25. P. 453–463.
9. Rimmerman A. Social Inclusion of People with Disabilities: Current Approaches and Perspectives. Oxford Scholarship Online. 2024. P. 6–36.
10. Cheryl Hiu-Kwan Chui, Chee Hon Chan, Yanto Chandra. The role of social enterprises in facilitating labour market integration for people with disabilities: A convenient deflection from policy mainstreaming? *Journal of Social Policy*. 2023. № 52 (1). P. 176–196.
11. Armand Bam, Linda Ronnie. Inclusion at the Workplace: An Exploratory Study of People with Disabilities in South Africa. *International Journal of Disability Management*. 2020. № 15. DOI: <https://doi.org/10.1017/idm.2020.5> (дата звернення: 05.10.2024)
12. Гонтарева І. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 50–56.
13. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p
14. Ремезовська-Ільченко Л. А. В., Ковальська К. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації. Science and practice, problems and innovations: Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference (Ottawa, Canada, February 25 - 27, 2021). Ottawa, Canada. 2021. P. 125–128.

## REFERENCES:

1. Zamula, O., Zamula, O., Uhrimova, I. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku v konteksti inkluzyvnoho pratsevlashtuvannia [Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 83–86. (in Ukrainian)
2. Kramar I., Baranov K. (2024). Aktualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Current approaches to human resource management at domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (30), pp. 140–151. (in Ukrainian)
3. Cheromukhina O., Chaliuk Yu. (2022). Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [The labour market during the war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (accessed October 5, 2024). (in Ukrainian)
4. Khomiuk N., Shmatkovska T., Dziamulych M., Hariaha L. (2024). Determinanty rozvytku inkluzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Determinants of the development of an inclusive labour market in Ukraine]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 1 (37), pp. 22–27. (in Ukrainian)
5. Irtyshcheva I., Kramarenko I., Zavorodnii K. (2023). Otsinka rivnia staloho inkluzyvnoho rozvytku Ukrainy [Assessment of the level of sustainable inclusive development of Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 159–165. (in Ukrainian)
6. Naumova O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Human resource management strategies for the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1 (61), pp. 137–141. (in Ukrainian)



7. Tanasyshyn N. (2024). Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. V Ukraini ponad 3 mln. liudei z invalidnistiu [There are more than 3 million people with disabilities in Ukraine]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (accessed Oktober 5, 2024). (in Ukrainian)
8. Krzeminska A., Robert D. Austin, Susanne M. Bruyère, Darren Hedley (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, vol. 25, pp. 453–463.
9. Rimmerman A. (2024). Social Inclusion of People with Disabilities: Current Approaches and Perspectives. Oxford Scholarship Online. P. 6–36.
10. Cheryl Hiu-Kwan Chui, Chee Hon Chan, Yanto Chandra (2023). The role of social enterprises in facilitating labour market integration for people with disabilities: A convenient deflection from policy mainstreaming? *Journal of Social Policy*, vol. № 52 (1), P. 176–196.
11. Armand Bam, Linda Ronnie (2020). Inclusion at the Workplace: An Exploratory Study of People with Disabilities in South Africa. *International Journal of Disability Management*, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.1017/idm.2020.5>. (accessed Oktober 5, 2024).
12. Hontareva I. V. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic HR management of an organisation in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 36, pp. 50–56. (in Ukrainian)
13. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. (2019). Human resource management. Cengage AU. 573 p.
14. Remezovska-Ilchenko L. A. V., Kovalska K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Peculiarities of strategic HR management of an organisation in modern conditions]. Science and practice, problems and innovations: Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference (Ottawa, Canada, February 25–27, 2021). Ottawa, Canada. P. 125–128. (in Ukrainian)