

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню процесу трансформації системи управління персоналом підприємства у контексті інклюзивного економічного розвитку, визначення ключових напрямів впровадження інклюзивних підходів, а також розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень для забезпечення ефективної інтеграції осіб з інвалідністю в корпоративну структуру. Доведено, що актуальність вирішення проблеми інтеграції працездатних осіб з інвалідністю в економічно активну частину населення обумовлена їх масштабами, що має ототожнюватися з національним трудовим ресурсом. Залучення якомога більшого числа осіб з інвалідністю до трудової діяльності дозволить не тільки реалізувати їх людський капітал і приносити дохід господарюючому суб'єкту, державі, а в першу чергу, підвищити якість власного життя і в цілому знизити соціальну напруженість в суспільстві. Так, представлені рекомендації сприяють створенню інклюзивного робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню корпоративної культури, адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов. Особливу увагу приділено інноваціям, адаптації бізнес-моделей, а також міжнародним практикам інклюзивного розвитку. Визначено, що впровадження інклюзивних практик у систему управління персоналом є важливим кроком до створення гармонійного робочого середовища, яке враховує різноманітність працівників та їхні потреби, і є вкрай необхідним для впровадження в діяльність українських підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: управління персоналом, методи управління, особи з інвалідністю, працевлаштування, розвиток трудового потенціалу, інклюзивний розвиток.

The article is aimed at studying the process of transformation of the enterprise's personnel management system in the context of inclusive economic development, identifying key areas for implementing inclusive approaches, and developing practical recommendations for improving management decisions to ensure effective integration of persons with disabilities into the corporate structure. It is proved that the relevance of solving the problem of integration of able-bodied persons with disabilities into the economically active part of the population is due to their scale, which should be identified with the national labour force. Involving as many persons with disabilities as possible in labour activity will not only allow them to realise their human capital and generate income for the business entity and the state, but, first of all, improve the quality of their own lives and generally reduce social tension in society. Thus, the recommendations presented here help to create an inclusive working environment, increase labour productivity and improve corporate culture by adapting international experience to local conditions. Particular attention is paid to innovations, adaptation of business models, and international practices of inclusive development. It is determined that the introduction of inclusive practices into the human resources management system is an important step towards creating a harmonious working environment that takes into account the diversity of employees and their needs, and is extremely necessary for implementation in the activities of Ukrainian enterprises under martial law and post-war recovery. In a period of global economic and social change, inclusiveness is not only a moral obligation, but also a prerequisite for the effective development of an organisation. In the context of martial law and post-war reconstruction, inclusiveness in the human resources management system will contribute not only to economic growth, but also to building a socially just society. Thus, researching and implementing inclusive management practices is a key step towards the successful development of Ukrainian enterprises in the current environment, which determines the relevance of the topic under study.

Keywords: human resources management, management methods, persons with disabilities, employment, labour potential development, inclusive development.

УДК 331.522

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-29>

Продіус О.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Васильєв В.Ю.

здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Prodius Oksana

Odesa Polytechnic National University
Vasiliev Vladislav
Odesa Polytechnic National University

Постановка проблеми. Умови воєнного стану, стрімкий розвиток інформаційних технологій та комунікацій, глобальні тенденції зумовлюють зростання темпів зміни внутрішнього та зовнішнього середовища сучасних підприємств, змушуючи їх діяти в умовах високої невизначеності та висуваючи жорсткі вимоги до підвищення конкурентоспроможності. Тому

трансформація системи управління персоналом у відповідності до сучасних реалій інклюзивного розвитку стає критично важливою для забезпечення стійкості та успішності функціонування підприємства, яка сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня прибутковості [1–2].

У період глобальних економічних і соціальних змін інклюзивність є не тільки моральним зобов'язанням, а й необхідною умовою ефективного розвитку підприємства. Зміни в економічному середовищі України, зокрема у зв'язку зі світовою кризою, війною, інтеграцією на європейський ринок, модернізацією управлінських підходів, вимагають переглянути традиційні методи управління персоналом українських підприємств, розробити методи, що враховують різноманітність персоналу, сприяє адаптації людей з різними фізичним та соціальніми потребами, залученню та утриманню талановитих співробітників. Більше того, трансформація управління людськими ресурсами в контексті інклюзивності сприяє інноваціям.

З огляду на різні точки зору і досвід роботи в команді, можна знайти нестандартні рішення, які підвищують гнучкість і адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє розвитку організаційної культури, що підтримує креативність, залученість і лояльність співробітників. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення інклюзивність у системі управління персоналом сприятиме не лише економічному зростанню, але й побудові соціально справедливого суспільства. Таким чином, дослідження та впровадження практик інклюзивного управління є ключовим кроком до успішного розвитку українських підприємств у сучасних умовах, що визначає актуальність досліджуваної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці управління персоналом присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, Г. Назарова, О. Ястремська, А. Ткаченко та ін. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі науковці та практики, як: Л. Батченко, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, О. Новікова, Г. Осовська, І. Продіус, М. Прокопенко, С. Філіппова, Г. Тарасенко, О. Уманський тощо. Значний внесок у висвітлення проблематики інклюзивного економічного розвитку внесли вітчизняні науковці А. Базиліюк, О. Жулин, А. Гриценко, Л. Федулова, Т. Затонацька, М. Пивоварова, С. Сапун, А. Урунов, О. Вдовічена, І. Манцуоров. Серед вітчизняних науковців, що досліджували інклюзію в контексті управління персоналом, варто виділити таких: Батіг В.В., який в своїй роботі дослідив трансформації управління розвитком підприємств у контексті реалізації принципів інклюзивного розвитку. Автор акцентує увагу на важливості інклюзивного підприємництва, яке спрямоване на створення рівних умов для соціально вразливих груп населення, підвищення конкурентоспроможності підприємств через розширення ринків, підвищення репутації, і покращення кадрової політики. Дослідження підкреслює значення адаптації цінової, інвестиційної та маркетингової стратегій для реалізації принципів інклюзивності та соціальної відповідальності [1]. Науковці щодо дослідження напрямів підвищення ефективності процесу управління персоналом підприємства, окремим аспектом визнають необхідність формування інклюзивного середовища, де здійснюватиметься гарантування рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхньої національності, статі, віку, чи фізичних особливостей [2–3]. Ще цікавим є дослідження авторів Пересада О.В., Батіг В.В. та Петренко Д.А., які загальний акцент зробили на важливості гармонійного співіснування бізнесу, держави та суспільства, враховуючи потреби вразливих верств населення. Вони розглядають інструменти та

підходи, які допомагають створювати конкурентоспроможний, соціально відповідальний бізнес, що сприяє рівності, зайнятості та сталому розвитку. Особливу увагу приділено інноваціям, адаптації бізнес-моделей, а також міжнародним практикам інклюзивного розвитку [3].

Таким чином, впровадження інклюзивних практик у систему управління персоналом є важливим кроком до створення гармонійного робочого середовища, яке враховує різноманітність працівників та їхні потреби, і є вкрай необхідним для впровадження в діяльність українських підприємств. Хоча концепція інклюзивного розвитку набуває дедалі більшого поширення, існує недостатнє висвітлення практичних аспектів її інтеграції в систему управління персоналом підприємств. Зокрема, залишається відкритим питання, як побудувати систему управління персоналом, щоб вона враховувала всі особливості та потреби працівників із різним рівнем фізичних можливостей, культурним бекграундом та соціальними умовами. Важливо визначити, які кроки потрібно зробити, задля ефективної побудови механізмів адаптації, мотивації та професійного розвитку для забезпечення рівних можливостей та максимального розкриття потенціалу кожного співробітника.

Постановка завдання. Метою дослідження є процес трансформації системи управління персоналом підприємства у контексті інклюзивного економічного розвитку, визначення ключових напрямів впровадження інклюзивних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень для забезпечення ефективної інтеграції осіб з інвалідністю в корпоративну структуру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація системи управління персоналом підприємства в контексті інклюзивного економічного розвитку є актуальним завданням, спрямованим на створення стійких умов для інтеграції всіх співробітників без виключення. Інклюзивний підхід забезпечує рівність можливостей, підтримуючи соціальну справедливість та залучення усього персоналу. У цих умовах управління персоналом набуває нових функцій, таких як розробка стратегій для адаптації працівників з різними потребами, впровадження політики різноманітності та підвищення організаційної стійкості. Ключовим аспектом, в цьому контексті стає система управління персоналом, що потребує нового підходу до вже наявних практик.

Так, Козак Л.В., Дорош С.Ю. притримуються визначення, що систему управління персоналом можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, які включають процедури планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку та мотивації працівників. Метою цієї системи є максимальне використання

потенціалу персоналу для досягнення цілей організації, а також забезпечення розвитку кожного працівника та колективу в цілому. Вона також сприяє розвитку регіону, де розташована організація, та має опосередкований вплив на економічний розвиток країни [4].

Вчені Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. розглядають систему управління персоналом підприємства, як таку, що охоплює низку взаємопов'язаних напрямів роботи, зокрема: планування штату, дослідження ринку праці, підбір і найм співробітників, адаптацію новачків, аналіз трудової діяльності, навчання працівників, управління кар'єрним розвитком, оцінку ефективності роботи та мотивацію персоналу тощо [5].

В свою чергу, автори Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. дослідивши різноманітні підходи вказують, що деякі дослідники визначають систему управління персоналом як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, яка включає цілі, завдання, методи та механізми управління. Вона може бути розглянута як підсистема загальної системи управління підприємством, що реалізує функції управління персоналом за допомогою різних методів і засобів. Інші підходи акцентують на формуванні цілей та організаційної структури управління, а також на комплексі процедур, що впливають на працівників і визначають ефективність управлінської діяльності. Зазначені автори наголошують, що система управління підприємством – це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують процес управління працівниками відповідно до поставлених цілей, завдань та ключових напрямків діяльності підприємства. Вона є важливою складовою загальної системи управління організацією [6].

Хотілось би зазначити, що ми погоджуємось з вже зазначеними підходами авторів до визначення системи управління персоналом, однак додаємо, що система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних та інклюзивних заходів, методів, інструментів і технологій, що застосовуються для ефективного управління людськими ресурсами в організації. Мета, якої забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів, підтримання високої мотивації працівників, розвиток їх потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства в контексті інклюзивного економічного розвитку.

Варто відзначити, що формування цілісної системи управління персоналом, ґрунтується на основі функціональних підсистем (рис. 1).

Важливо, щоб кожна з представлених підсистем працювали злагоджено і взаємодіяли між собою, забезпечуючи не лише ефективну систему управління персоналом, але й єдину стратегію розвитку організації. Необхідно зауважити, що більшість науковців притримується однакового формування підсистем, однак, на нашу думку такий підхід виключає окрему гілку, яка повинна зосереджуватись на інклюзивності в управлінні персоналом. Або включають даний аспект до загальних підсистем, що дещо обмежує його ефективність, адже інклюзивність потребує особливої уваги та індивідуальних стратегій для забезпечення реального включення різних груп працівників. Такий підхід може призвести до поверхневого впровадження інклюзивних практик, замість створення глибокої і всебічної системи, яка реально відповідає потребам усіх співробітників та сприяє формуванню позитивного та підтримуючого робочого середовища. Особливо актуальним це питання постає в умовах інклюзивного економічного розвитку.



Рис. 1. Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [7]

Так, Попова О.Л. визначає, як прогрес, який приносить користь усім членам суспільства завдяки їх активній участі в соціальних процесах, при цьому вигоди відчуває кожна особа в різних аспектах свого життя. Також, відповідно до загального інклюзивного розвитку, автор, підсумовуючи наукові підходи та міжнародні орієнтири, виокремлює наступні основні принципи: створення широких соціальних цілей і всебічний розвиток особистості; зменшення нерівності та бідності, забезпечення соціальної згуртованості (соціальна інклюзія); активна участь усіх громадян в економічному житті, а не лише в розподілі доходів (економічна інклюзія); забезпечення вигод для широких верств населення, зокрема для дітей, жінок та літніх людей (інклюзія вразливих груп); відповідальне використання природних ресурсів і захист навколишнього середовища, а також участь громадян у контролі (екологічна інклюзія); створення рівних умов для життєдіяльності людей у містах і сільській місцевості, усунення територіальних диспропорцій (територіальна інклюзія) [8].

Необхідно зазначити, що сьогодні поглиблюється негативна тенденція до збільшення осіб з інвалідністю та досягла кількості понад 3 млн. [9]. 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 % [10].

Таким чином, інклюзивний економічний розвиток є актуальним для українських підприємств, оскільки він сприяє вирішенню ключових соціально-економічних викликів, таких як зменшення нерівності, забезпечення соціальної згуртованості та інтеграція вразливих груп населення у виробничі процеси. У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції, підприємства, які дотримуються принципів інклюзивності, отримують переваги завдяки розширенню кадрового

потенціалу, створенню інноваційного середовища та поліпшенню корпоративної репутації. Пропонуємо розглянути основні аспекти зв'язку інклюзивного економічного розвитку із системою управління персоналом (табл. 1).

Необхідно додати, що інклюзивний економічний розвиток не лише розвиває соціально відповідальний бізнес, але й безпосередньо впливає на систему управління персоналом, трансформуючи її в сторону більшої адаптивності, гнучкості та людяності. В подальшому це дозволить українським підприємствам бути конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному ринках.

Відзначимо, що закордонні практики управління персоналом на інклюзивних засадах включають різноманітні підходи для створення рівних можливостей, підтримки різноманіття та сприяння соціальній згуртованості на робочих місцях. Наприклад, компанії, такі як Google та Microsoft, застосовують стратегії для мінімізації несвідомої упередженості під час найму, наприклад, анонімізацію резюме, використання панелей із представників різних груп і навчання для рекрутерів, що забезпечує рівний доступ до вакансій для людей з різним соціальним та фізичним бекграундом. У міжнародній корпорації Salesforce пропонують гнучкий графік, віддалену роботу та програми підтримки, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби співробітників, зокрема осіб з інвалідністю або батьків з маленькими дітьми. Багато компаній адаптують фізичне середовище (наприклад, інклюзивні офісні приміщення) і цифрові інструменти, щоб забезпечити їх доступність для співробітників із різними потребами. Наприклад, компанія Microsoft розробляє технології з урахуванням принципів доступності для людей з обмеженими можливостями [11–12].

Досліджуючи особливості створення інклюзивної системи управління персоналом в різних країнах виявили, що, наприклад, у

Таблиця 1

Інклюзивний економічний розвиток в системі управління персоналом

Напрямок	Спрямування
Розширення кадрової бази	Інклюзивний підхід дозволяє залучати до роботи представників різних соціальних груп, зокрема осіб з особливими потребами, молодь, жінок, людей похилого віку, що сприяє подоланню дефіциту кадрів у певних галузях.
Підвищення лояльності працівників	Увага до рівності можливостей, соціальної підтримки та доступу до ресурсів створює позитивний клімат в організації, що стимулює працівників залишатися в компанії.
Підвищення інноваційності	Різноманітність команди сприяє генерації нових ідей і рішень, що є важливим чинником у динамічному бізнес-середовищі
Зміцнення репутації	Орієнтація на інклюзивність підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів та клієнтів, які все частіше віддають перевагу компаніям, що підтримують соціальну відповідальність.
Соціальна відповідальність	Формування інклюзивного середовища у підприємствах відповідає сучасним трендам сталого розвитку та очікуванням суспільства.

Джерело: власна розробка авторів

Великобританії важливе створення інклюзивного середовища, де всі працівники, включаючи частково зайнятих, мають доступ до рівних можливостей. Практичні кроки включають прозорі процедури набору, навчання та підтримку співробітників, особливо із вразливих груп. Так, у США особливий акцент робиться на використанні інклюзивного клімату для залучення працівників до прийняття рішень, створення довіри та підвищення залучення до роботи. Інклюзія в Китаї базується на культурних цінностях соціальної гармонії. Практики включають створення відкритих обговорень, терпимість до різних точок зору, рівність можливостей у прийнятті рішень, а також підтримку з боку керівників. Представлені підходи підвищують продуктивність та покращують організаційний клімат. У Тайвані клімат інклюзії допомагає мультикультурним командам покращувати обмін інформацією та підвищувати креативність [13].

Таким чином, на основі аналізу закордонних практик, можна виділити наступні конкретні

рекомендації щодо трансформації системи управління персоналом на українських підприємствах (табл. 2)

Так, представлені рекомендації сприяють створенню інклюзивного робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню корпоративної культури, адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов.

Ми вважаємо, що найбільш доцільним та відносно поступовим в сучасних умовах, сфокусованим не лише на запозичення зарубіжного досвіду, але й розробки власного підходу, є процес вдосконалення системи управління персоналом. А саме впровадження, окремої підсистеми інклюзивних практик, що фокусуються на трьох ключових аспектах (рис. 2).

Для успішної реалізації таких змін важливо врахувати наступні рекомендації:

– необхідно закріпити інклюзивні принципи у стратегічних цілях організації, що дозволить зробити цей напрямок пріоритетним на рівні вищого керівництва;

Таблиця 2

Трансформація системи управління персоналом на основі закордонних практик у контексті інклюзивного економічного розвитку

Напрямок	Конкретні рекомендації
Розвиток інклюзивного лідерства	– підготовка лідерів до розпізнавання упереджень і їхнього запобігання; – забезпечення відкритості у спілкуванні з працівниками; – підтримка діалогу для врахування різних точок зору.
Створення інклюзивного клімату	– політики нульової толерантності до дискримінації; – інтеграція культурних особливостей у внутрішні процеси; – проведення тренінгів з інклюзивності для персоналу.
Інклюзивні HR-практики	– прозорі процедури набору та просування працівників; – використання інструментів зворотного зв'язку; – впровадження системи оцінки різноманіття.
Підтримка маргіналізованих груп	– створення програм наставництва для вразливих категорій; – забезпечення доступу до ресурсів для професійного розвитку; – організація груп підтримки для співробітників.
Механізми оцінки та вдосконалення	– регулярний моніторинг клімату інклюзивності через опитування; – аналіз показників залученості та задоволеності персоналу; – внесення змін на основі отриманих даних.
Підвищення обізнаності та навчання	– проведення тренінгів з інклюзії на всіх рівнях; – інформування про переваги різноманіття для організації.

Джерело: власна розробка авторів

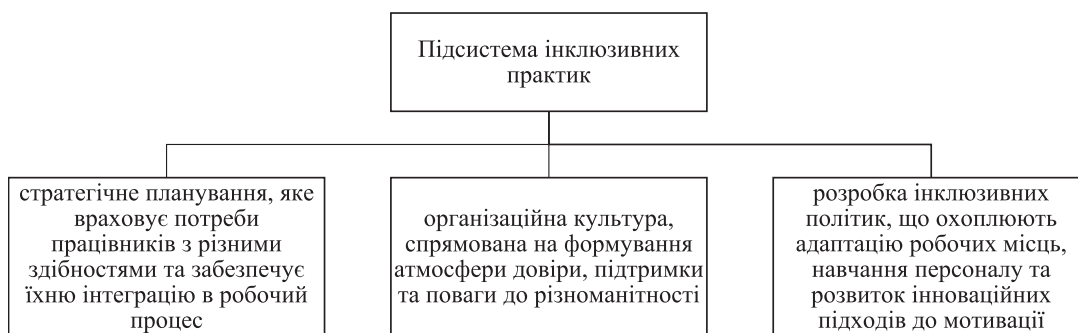


Рис. 2. Напрями підсистеми інклюзивних практик

Джерело: власна розробка авторів

– організувати тренінги для керівників з інклюзивного лідерства, що допоможе забезпечити створення комфортного середовища для працівників з різними потребами;

– впровадження інструментів автоматизації процесів управління різноманітністю, таких як програми для анонімного відбору кандидатів або платформи для адаптації працівників;

– організація груп підтримки, які забезпечують обмін досвідом і сприяють залученню до корпоративних процесів;

– регулярний аналіз ефективності впроваджених інклюзивних практик через оцінку задоволеності працівників, плинності кадрів та продуктивності допоможе вчасно коригувати запропоновані напрями.

Важливо наголосити, що реалізація інклюзивних підходів потребує постійного діалогу між організацією та співробітниками. Крім того, співпраця з громадськими організаціями та залучення зовнішніх експертів дозволить вийти на якісно новий рівень управління різноманітністю, що сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й створенню позитивного іміджу на ринку праці. Також, відповідно до реалізації інклюзивності, існує необхідність створення зручностей для людей з інвалідністю, які є невід’ємною складовою робочого середовища, включаючи адаптацію фізичного та цифрового простору, впровадження гнучких підходів до роботи, а також врахування специфічних потреб різних груп. Такі заходи спрямовані на забезпечення комфортних умов для виконання професійних обов’язків, зменшення бар’єрів та сприяння повноцінній інтеграції всіх працівників без виключення в колектив. Створення інклюзивного середовища не лише підтримує рівність можливостей, але й стимулює інноваційність і командну співпрацю, адже кожен співробітник може вільно реалізувати свій потенціал, а також формує корпоративну культуру, де різноманіття стає ключовою перевагою організації, а не викликом.

Висновки. Таким чином, процес управління персоналом підприємства необхідно побудувати таким чином, щоб досягти розвитку та реалізації кадрового потенціалу на інклюзивних засадах з найбільшим прибутком, раціонально організувати роботу кадрових служб, їх взаємодію з керівництвом підприємства, створити високо-ефективний кадровий потенціал осіб з інвалідністю зі врахуванням специфічних особливостей роботи, найбільш ефективно використовувати трудові ресурси та покращити економічні показники підприємства. Впровадження зазначених змін вимагає комплексного підходу, який включає аналіз поточної ситуації на підприємстві, розробку чіткої стратегії адаптації і постійне

вдосконалення системи управління персоналом, що дозволить не лише підвищити ефективність підприємства, а й сприятиме довгостроковій соціальній стабільності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батіг В. В. Трансформація управління розвитком підприємства у контексті реалізації принципів інклюзивного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 340–344.

2. Продиус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення 23.10.2024).

3. Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємства. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 85–97

4. Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. № 29(57). С. 19–24

5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

6. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

7. Глуценко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 23.10.2024).

8. Попова О.Л. Інклюзивний розвиток: нова концепція чи оновлення концепції сталого розвитку? *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 128–141.

9. Танасишин Н. Міністерство соціальної політики України. В Україні понад 3 млн. людей з інвалідністю. 13 червня 2024 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення 23.10.2024).

10. Конфедерації роботодавців України. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють – у Києві. 24 червня 2024 року. URL: <https://employers.org.ua/news/id2642> (дата звернення 23.10.2024).

11. Inclusion examples in the workplace: Inspirations and tips to create an inclusive culture. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/inclusion-examples/> (дата звернення 23.10.2024).

12. Inclusion in the Workplace: Examples, Benefits & Best Practices. URL: <https://www.talentlms.com/blog/inclusion-in-the-workplace/> (дата звернення 23.10.2024).

13. Lynn M. Shorea, Jeanette N. Clevelandb, Diana Sanchezc Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. p. 176–189.

REFERENCES:

1. Batih V. V. (2024). Transformatsiia upravlinnia rozvytkom pidpriemstva u konteksti realizatsii pryntsyviv inkluzyvnoho rozvytku [Transformation of enterprise development management in the context of implementing the principles of inclusive development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, pp. 340–344.
2. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (accessed Oktober 23, 2024).
3. Peresada O. V., Batih V. V., Petrenko D. A. (2023). Kliuchovi aspekty formuvannia inkluzyvnoi modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Key aspects of forming an inclusive model of enterprise development management]. *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, vol. 12 (190), pp. 85–97.
4. Kozak L. M., Dorosh S. Yu. (2023). Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom pidpriemstv IT-haluzi [Formation of an effective HR management system for IT companies]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, vol. 29(57), pp. 19–24.
5. Brych V., Borysiak O., Bilous L. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise HR management system]: monohrafiia. Ternopil: VPTS "Ekonomichna dumka TNEU", 212 p.
6. Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., Dziamulych M. I., Potomkina O. V., Sereda O. V. (2018) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Lutsk : IVV Lutskoho NTU, 404 p.
7. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (accessed Oktober 23, 2024).
8. Popova O.L. (2020). Inkluzyvnyi rozvytok: nova kontseptsii chy onovlennia kontseptsii staloho rozvytku? [Inclusive development: a new concept or a renewal of the concept of sustainable development?]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 128–141.
9. 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 23, 2024).
10. Konfederatsii robotodavtsiv Ukrainy (2024). Naibilshe liudei z invalidnistiu zareiestrovano u Lvivskii oblasti, a naibilshe pratsiuut – u Kyievi [The largest number of people with disabilities is registered in Lviv region, and the largest number of people working is in Kyiv]. Available at: <https://employers.org.ua/news/id2642> (accessed Oktober 23, 2024).
11. Inclusion examples in the workplace: Inspirations and tips to create an inclusive culture. Available at: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/inclusion-examples/> (accessed Oktober 23, 2024).
12. Inclusion in the Workplace: Examples, Benefits & Best Practices. Available at: <https://www.talentlms.com/blog/inclusion-in-the-workplace/> (accessed Oktober 23, 2024).
13. Lynn M. Shorea, Jeanette N. Clevelandb, Diana Sanchezc (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, p. 176–189.