

Жуковська Аліна, Дяків Ольга. Моделі інклюзивних робочих місць і напрями їх імплементації в Україні. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 1. С. 305-323.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-1-29>

УДК 331.108.2

JEL Classification D63, M12, M14

Жуковська Аліна

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

E-mail: zhuk.alina81@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0891-1952

Дяків Ольга

к. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

E-mail: dyakiv2020@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3512-1676

МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ І НАПРЯМИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та демографічних змін зростає потреба у формуванні людиноцентричного ринку праці, який забезпечує рівність можливостей, соціальну стійкість і використання потенціалу кожної особи. Концепція інклюзивного робочого місця стає практичним інструментом реалізації принципів інклюзії, поєднуючи економічні, організаційні та етичні засади сталого розвитку.

Методи. Дослідження ґрунтується на методах порівняльного аналізу, структурно-функціонального узагальнення, індукції та синтезу, що дало змогу ідентифікувати ключові підходи до створення інклюзивних робочих місць. Узагальнення зарубіжних концепцій здійснено на основі критичного аналізу моделей створення інклюзивних робочих місць, що дозволило виділити їх переваги та недоліки. Для оцінювання українського досвіду використано аналітичні дані досліджень ринку праці, державних програм і рейтингів роботодавців для ветеранів, що дало можливість виявити наявні тенденції, проблеми та перспективи розвитку.

Результати. Узагальнення теоретичних і практичних підходів дозволило визначити інклюзивне робоче місце як соціально-економічну й організаційно-культурну систему, що забезпечує участь і професійну самореалізацію всіх працівників незалежно від їх індивідуальних особливостей. Зарубіжні моделі демонструють еволюцію від формальної різноманітності до культурно-поведінкових підходів, у межах яких визначальними чинниками виступають інклюзивне лідерство, довіра, психологічна безпека та рівність можливостей. Аналіз українського досвіду засвідчив, що впровадження інклюзивних підходів у сферу зайнятості знаходиться на початковому етапі, що проявляється у розробці та впровадженні програм державної підтримки осіб з інвалідністю та ветеранів, проте масштаб таких ініціатив залишається обмеженим.

В результаті проведеного дослідження виявлено необхідність розроблення національного стандарту інклюзивного робочого місця, підвищення компетентностей управлінців у сфері інклюзії, розвитку гнучких форм зайнятості та системи моніторингу рівня інклюзивності організацій.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методології оцінювання ефективності інклюзивних робочих місць, визначення впливу інклюзивного управління на організаційну стійкість, а також на формування інтегрованої інклюзивної політики зайнятості, що об'єднає державний, приватний і громадський сектори.

Ключові слова: інклюзія, інклюзивне робоче місце, рівність можливостей, зайнятість, соціальна відповідальність, управління персоналом, інклюзивне лідерство, інклюзивна культура, інклюзивний менеджмент, ветерани, особи з інвалідністю, інвалідність.

Вступ.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації, демографічних змін у структурі населення, а також зростання соціокультурного різноманіття суспільства відбувається трансформація ринку праці, яка полягає у зміні підходу до зайнятості: від орієнтованого переважно на економічні показники ефективності до людиноцентричного, заснованого на визнанні цінності людського потенціалу як ключового чинника розвитку. Практичним втіленням людиноцентричного підходу до зайнятості є принцип інклюзивності, що передбачає розбудову цілісної системи забезпечення рівного доступу кожної людини до гідної праці, професійного розвитку та реалізації власного потенціалу.

Інклюзивний ринок праці формує умови, за яких кожна людина, незалежно від статі, віку, національності, віросповідання, місця проживання, соціального статусу, життєвих обставин, освіти чи стану здоров'я, має можливість знайти своє місце у професійному середовищі, відчувати соціальну значущість і економічну стабільність.

Забезпечення інклюзивності ринку праці передбачає використання комплексу інституційних, економічних та управлінських інструментів, спрямованих на розширення можливостей участі населення у трудовій діяльності. Реалізація принципів інклюзії потребує впровадження практичних інструментів їх реалізації, зокрема: удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку соціального діалогу, формування культури толерантності та рівності, створення умов для професійної адаптації різних груп працівників. Важливим елементом цього процесу виступає створення інклюзивних робочих місць – середовищ, у яких поєднуються принципи рівності, доступності, підтримки та розвитку людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тематика створення інклюзивних робочих місць та формування інклюзивного середовища в організаціях є досить новою як серед вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед закордонних вчених, які вивчають способи інтеграції у внутріорганізаційне середовище працівників з різними особливостями, слід відзначити:

– американську підприємницю, консультантку з різноманітності та інклюзії Дж. Браун (англ. *J. Brown*), яка відома своєю участю в процесі розробки стратегій впровадження принципів інклюзії на робочому місці, які були впроваджені у багатьох організаціях не лише США, а й всього світу [1];

– американську експертку в сфері ЛГБТ К. Шейн (англ. *K. Shane*), яка запропонувала та перевірила на практиці способи та професійні рекомендації щодо створення інклюзивних робочих місць та безпечного робочого середовища для ЛГБТ-працівників [2];

– американську тренерку з лідерства та фахівчиню з гендерної рівності на робочому місці Дж. Кратц (англ. *J. Kratz*), яка розробила шість стратегій інклюзивного лідерства для досягнення стабільного успіху [3];

– американську консультантку з питань різноманітності, справедливості, інклюзії та залученості К. Д. Холлінз (англ. *C. D. Hollins*), яка розробила дорожню карту для керівників щодо формування досягнення расової справедливості, демонтажу інституційного расизму та побудови

антирасистської організації [4];

– генеральну директорку Інституту рівності (США), консультантку з питань інклюзивного мислення та інклюзивної культури Б. Сміт (англ. *B. Smith*), яка запропонувала авторську дорожню карту впровадження принципів різноманітності, справедливості та інклюзивності в діяльність сучасних організацій [5];

– американську консультантку з питань інклюзії та адвокації на робочому місці Д. Сіруоло (англ. *D. Ciruolo*), яка розробила практичний посібник зі створення інклюзивних, інноваційних і продуктивних команд [6];

– генеральну директорку компанії «Rohini Anand LLC», фахівчиню з інклюзивного лідерства, коучингу та консалтингу Р. Ананд (англ. *R. Anand*), яка запропонувала п'ять принципів сприяння розмаїттю, справедливості та інклюзії, що сформовані з врахуванням культурних особливостей різних країн та національностей [7];

– американську консультантку з питань різноманітності, справедливості та інклюзії Л. Чжен (англ. *L. Zheng*), яка розробила робочий зошит із 40 вправами, які покликані допомогти організаціям у провадженні принципів DEI [8];

– американську амбасадорку різноманітності та соціальної справедливості Е. Н. Браун (англ. *E. N. Brown*), яка вивчає вплив різноманітності персоналу організації на її прибуток, продуктивність та конкурентоспроможність [9];

– американського професора У. Е. Донаху (англ. *W. E. Donahue*), який узагальнив та сформулював переваги для організацій від впровадження інклюзивних підходів в систему управління персоналом [10];

– американських докторів філософії Б. М. Фердмана (англ. *B. M. Ferdman*), Ж. Прайм (англ. *J. Prime*) та Р. Е. Ріджіо (англ. *R. E. Riggio*), які вивчають методи та технології інклюзивного лідерства, управління різноманітністю, управління командами, організаційного розвитку та міжгрупових відносин [11].

Якщо в зарубіжній літературі сьогодні вже опублікована досить велика кількість досліджень, рекомендацій та стратегій формування інклюзивних робочих місць, то для українських дослідників ця тема є досить нова. У вітчизняній літературі вона досліджується фрагментарно: окремі дослідження присвячені інклюзивному ринку праці [12-15], інклюзивному працевлаштуванню [16], працевлаштуванню осіб з інвалідністю [17-18], гендерним аспектам ринку праці [19-21], управлінню інклюзивним розвитком підприємств [22] та інклюзивному підприємництву [23]. Як наслідок, в українській науковій літературі відсутні комплексні дослідження з питань облаштування інклюзивних робочих місць. Даний факт актуалізує обрану тематику дослідження, підкреслює його виняткову важливість як для вітчизняної науки, так і практики.

Мета.

Метою дослідження є узагальнення та порівняльна характеристика зарубіжних моделей створення інклюзивних робочих місць, оцінювання сучасної практики їх впровадження в Україні та обґрунтування пріоритетних управлінських і нормативно-організаційних рекомендацій щодо розвитку інклюзивної зайнятості.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний і міждисциплінарний підходи, що поєднують теоретичні та прикладні аспекти формування інклюзивних робочих місць. У процесі дослідження використано методи порівняльного аналізу, структурно-функціонального узагальнення, індукції та синтезу для ідентифікації ключових підходів до інклюзивного управління персоналом, критичного аналізу зарубіжних моделей і визначення можливостей їх адаптації до українських умов. Емпіричну базу становили аналітичні матеріали державних програм, звіти з ринку праці та рейтинги роботодавців, що дало змогу виявити тенденції, проблеми й потенціал розвитку інклюзивної

зайнятості в Україні.

Результати.

Драйвером формування інклюзивного підходу до організації робочих місць і внутрішнього середовища сучасних організацій стали глибокі соціально-економічні, технологічні та ціннісні зміни, що актуалізували потребу в новій парадигмі управління людським капіталом. Поступово фокус із забезпечення формальної рівності та розмаїття персоналу змістився у бік створення інклюзивних умов праці, які враховують не лише демографічні характеристики працівників (вік, гендер, стан здоров'я, етнічне походження), а й когнітивні, культурні, соціально-економічні, психологічні та професійні відмінності.

Такий підхід передбачає цілісне бачення людини в організації – як носія унікального досвіду, цінностей і потенціалу, що може бути реалізований через інклюзивну культуру, етичне лідерство та середовище. На рис. 1 візуально проілюстровано еволюцію цього підходу: від розуміння різноманіття як набору соціальних ознак – до інтеграції різноманітності в управлінські процеси, що забезпечує реальну участь і рівність можливостей для всіх працівників.



Рис. 1. Еволюція підходів до формування інклюзивного робочого середовища*

*Джерело: сформовано на основі [24].

Інклюзивне організаційне середовище становить системну основу реалізації принципів інклюзії в управлінні персоналом, тоді як інклюзивне робоче місце є безпосереднім простором їх практичного втілення. Саме на цьому рівні інклюзія набуває конкретного змісту – через організацію праці, комунікаційні взаємодії, доступність ресурсів, просторові рішення та соціально-психологічні умови участі працівників. Таким чином, концепція інклюзивного робочого місця відображає перехід від стратегічного до операційного виміру інклюзії, де забезпечується фактична рівність можливостей, залучення та самореалізація кожного члена трудового колективу.

Інклюзивне робоче місце (англ. *inclusive workplace*) розглядається як комплексна соціально-економічна й організаційно-культурна система, у межах якої створюються умови для повноцінної участі, професійної самореалізації та добробуту всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Його сутність полягає у забезпеченні балансу між рівними можливостями та визнанням різноманіття людського потенціалу, що проявляється через адаптивну організацію праці, гнучке управління, психологічну безпеку, справедливе лідерство та доступність ресурсів.

У сучасному менеджменті інклюзивне робоче місце постає не лише як елемент корпоративної соціальної відповідальності, а як інструмент підвищення інноваційності, продуктивності та стійкості організації, що ґрунтується на використанні багатоманітності когнітивних, професійних та соціокультурних навичок персоналу.

Незважаючи на відносну новизну концепції інклюзивних робочих місць, світова управлінська практика напрацювала низку успішних моделей її реалізації, які довели свою ефективність у різних соціально-економічних умовах. До таких моделей відносимо:

1) інклюзивну раму робочого місця (англ. *Inclusive framework*), запропоновану дослідниками Л. М. Шор (англ. *L. M. Shore*), А. Е. Рендел (англ. *A. E. Randel*), Б. Г. Чунг (англ. *B. G. Chung*), М. А. Дін, (англ. *M. A. Dean*), К. Холкомб Ерхарт (англ. *K. Holcombe Ehrhart*) та Г. Сінгх (англ. *G. Singh*) [25];

2) модель інклюзивних робочих місць (англ. *Inclusion assessment model practices*), запропоновану працівниками консалтингової компанії «Маккінсі та компанія» (англ. *McKinsey&Company*) А. Д. Сметом (англ. *A. D. Smet*), Д. Голдштейном (англ. *D. Goldstein*) та Р. Імоуз (англ. *R. Imose*) [26];

3) індекс інклюзивності робочих місць (англ. *Gartner inclusion index*), розроблений провідною міжнародною аналітичною та консалтинговою компанією «Gartner» [27];

4) (р)еволюційну інклюзивну модель робочого місця для працівників із нейрорізноманітністю (англ. *(R)Evolutionary inclusion model supporting neurodiversity inclusion in the workplace*), яка розроблена в рамках реалізації проекту Erasmus+ «Нейрорізноманітність на робочому місці» (англ. *The neurodiversity at work Erasmus+ project*) [28];

5) модель п'яти стовпів інклюзивних робочих місць, розроблену Дж. Соколовські (англ. *J. Sokolowsky*) [29].

Розглянемо ці моделі більш детально.

Інклюзивна рамка робочого місця (англ. *Inclusive framework*), розроблена Л. М. Шор (англ. *L. M. Shore*), А. Е. Рендел (англ. *A. E. Randel*), Б. Г. Чунг (англ. *B. G. Chung*), М. А. Дін, (англ. *M. A. Dean*), К. Холкомб Ерхарт (англ. *K. Holcombe Ehrhart*) та Г. Сінгх (англ. *G. Singh*) пропонує багаторівневий підхід до формування інклюзивності в організаціях [25]. Її структура охоплює чотири взаємопов'язані рівні: організаційні механізми, інклюзивний клімат, включення у робочі групи та індивідуальні результати (рис. 2).

	Низька приналежність	Висока приналежність
Низька цінність унікальності	<p>Виключення</p> <p>Індивід не розглядається як член організації з унікальною цінністю в робочій групі, але є інші співробітники або групи, які є членами організації</p>	<p>Асиміляція</p> <p>Індивід розглядається як інсайдер у робочій групі, коли він відповідає нормам організаційної/домінуючої культури та применшує свою унікальність</p>
Висока цінність унікальності	<p>Диференціація</p> <p>Індивід не розглядається як член організації в робочій групі, але його унікальні характеристики вважаються цінними і необхідними для успіху групи/організації</p>	<p>Інклюзія</p> <p>Індивід розглядається як інсайдер, а також йому дозволяється/заохочується зберігати унікальність у робочій групі</p>

Рис. 2. Інклюзивна рамка робочого місця*

*Джерело: сформовано на основі [26, с. 16].

На організаційному рівні акцент зроблений на рівності можливостей, прозорості управлінських процесів і справедливому доступі до ресурсів. Формування інклюзивного клімату відбувається через визнання різноманіття, довіру та повагу, тоді як включення у робочі групи визначається якістю взаємодії, участю у прийнятті рішень і відчуттям підтримки. Результатом є підвищення задоволеності працею, залученості та відкритість персоналу до впровадження інновацій. Визначальними чинниками інклюзивності виступають інклюзивне лідерство, інклюзивна культура та психологічна безпека.

Інклюзивна рамка робочого місця має низку переваг: вона не обмежується лише управлінським чи HR-зрізом, а пропонує цілісне бачення інклюзії як соціально-організаційного феномена; в ній акцент зроблений на суб'єктивному вимірі інклюзивності – сприйнятті працівниками власної включеності.

Водночас певним обмеженням моделі є її універсальний характер: вона не враховує національні, культурні та інституційні відмінності, що можуть впливати на інтерпретацію інклюзивності в різних соціально-економічних умовах. Саме тому її застосування в українських реаліях потребує адаптації з урахуванням законодавчих умов, рівня організаційної культури та суспільних очікувань щодо рівності у сфері праці.

Модель інклюзивних робочих місць (англ. *Inclusion assessment model practices*), запропонована працівниками консалтингової компанії «McKinsey&Company» А. Д. Сметом (англ. *A. D. Smet*), Д. Голдштейном (англ. *D. Goldstein*) та Р. Імоуз (англ. *R. Imose*), ґрунтується на системному підході до формування інклюзивного організаційного середовища та передбачає 17 управлінських методів і 6 результатів ефективності інклюзії, що відображають сприйняття працівників [26]. Модель інтегрує три рівні взаємодії: організаційні системи, лідерську поведінку та міжособистісні зв'язки, кожен із яких сприяє розвитку інклюзивного соціально-психологічного клімату (рис. 3).

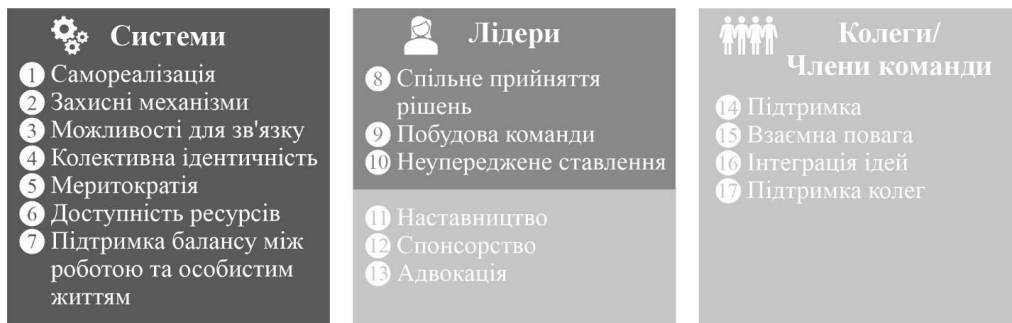


Рис. 3. Модель інклюзивних робочих місць*

*Джерело: сформовано на основі [26]

На рівні організаційних систем визначено сім ключових методів: самовираження, захисні механізми, створення можливостей для соціальної взаємодії, формування колективної ідентичності, меритократичні³ принципи, рівний доступ до ресурсів і підтримка балансу між професійним і приватним життям. Лідерський рівень охоплює три методи – партисипативне управління, командування та неупереджене ставлення, які формують етичні стандарти та культуру справедливості у прийнятті рішень. Інші методи стосуються мікрорівня – взаємодії з колегами та безпосереднього досвіду працівників, що забезпечують психологічну безпеку, довіру та підтримку у

³ Меритократичні принципи – це принципи управління, за яким ключові керівні посади обіймають найбільш здібні, талановиті та працелюбні люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження.

колективі.

Результативність моделі відображено через шість показників сприйняття інклюзивності, серед яких: почуття приналежності, справедливість і рівність можливостей, відкритість та довіра, психологічна безпека, залученість і задоволеність взаємодією із співробітниками.

Дана модель інклюзивних робочих місць характеризується системністю, науковою валідністю та практичною орієнтацією на поведінкові індикатори, що дозволяє інтегрувати управлінські, соціальні та психологічні аспекти інклюзивності в єдину структуру. Її перевагою є поєднання трьох рівнів: організаційного, лідерського та міжособистісного, що забезпечує комплексне управління інклюзивними процесами та формує культуру справедливості, довіри й психологічної безпеки.

Водночас модель має певні обмеження: вона потребує значних ресурсів і управлінської зрілості, складна у використанні для малих організацій, частково абстрактна у визначенні деяких понять і зорієнтована переважно на великі організації. Крім того, неповна доступність методологічних компонентів і менша увага до структурних бар'єрів звужують можливості її критичного аналізу та застосування в різних соціально-економічних умовах.

Індекс інклюзивності робочих місць (англ. *Gartner inclusion index*), розроблений провідною міжнародною аналітичною та консалтинговою компанією «Gartner» як інструмент для комплексного вимірювання рівня інклюзивності робочих місць в організаціях [27]. Даний індекс ґрунтується на семи ключових показниках сприйняття працівників, що формують інтегральну оцінку інклюзивного середовища (рис. 4).



Рис. 4. Індекс інклюзивності робочих місць*

*Джерело: сформовано на основі [27]

До таких показників належать: 1) справедливе ставлення (працівники, які допомагають організації досягати її стратегічних цілей, отримують справедливу винагороду та визнання); 2) інтеграція відмінностей (працівники організації поважають та цінують думки один одного); 3) прийняття рішень (члени команди справедливо розглядають ідеї та пропозиції, запропоновані іншими членами команди); 4) психологічна безпека (працівники без страху можуть висловлювати свої справжні почуття на роботі); 5) довіра (комунікація в організації є чесною та відкритою); 6) приналежність (працівники організації піклуються один про одного); 7) різноманітність (керівники організації такі ж різноманітні, як і її колектив).

Індекс інклюзивності робочих місць використовується для кількісного та якісного аналізу стану інклюзії в організації, порівняння між підрозділами та моніторингу динаміки змін. Його перевагою є емпірична валідність, побудована на масштабних опитуваннях працівників різних галузей, а також орієнтація на сприйняття інклюзивності з погляду персоналу, що дозволяє виміряти реальні соціально-психологічні процеси, а не лише формальні рішення.

Недоліками індексу інклюзивності робочих місць є те, що він має суб'єктивний характер, оскільки базується на сприйнятті працівників, а не на об'єктивних показниках, що може знижувати точність оцінювання. Крім того, індекс не враховує галузеві, культурні та соціально-економічні відмінності, тому його результати потребують адаптації до контексту конкретної організації чи країни. Він має також обмежену аналітичну глибину, оскільки зосереджений переважно на вимірюванні рівня інклюзивності, а не на аналізі причин його недостатності або структурних бар'єрів. Також слід відзначити, що доступ до методології та інструментів даного індексу є комерційно обмеженим, що ускладнює його широке використання у наукових дослідженнях.

(Р)еволюційна інклюзивна модель робочого місця для працівників із нейрорізноманітністю (англ. *(R)Evolutionary inclusion model supporting neurodiversity inclusion in the workplace*) розроблена в рамках реалізації проєкту Erasmus+ «Нейрорізноманітність на робочому місці» (англ. «*The neurodiversity at work Erasmus+ project*») [28] й покликана надавати керівникам та персоналу, особливо в малих і середніх підприємствах, практичні інструменти для створення робочих місць, адаптованих до потреб людей із нейрорізноманітністю⁴.

Модель структурована у п'яти тематичних блоках: усвідомлення, підбір персоналу й введення в посаду, утримання та професійний розвиток, адаптація робочого середовища, а також лідерство, що обрані на підставі виявлених прогалин у знаннях про нейрорізноманітність та на основі досвіду нейродивергентних працівників.

(Р)еволюційна модель інклюзії для працівників із нейрорізноманітністю має низку переваг: вона є практично орієнтованою, побудованою на реальних потребах людей із нейрорізноманітністю, охоплює повний життєвий цикл працевлаштування (від введення в посаду до керівництва), та є корисною для малих і середніх підприємств. Вона сприяє формуванню толерантного середовища, підвищенню рівня зайнятості та розвитку потенціалу працівників із різними когнітивними профілями.

До недоліків даної моделі можна віднести недостатню емпіричну перевірку й орієнтацію переважно на європейські організації, що ускладнює її універсальне застосування; також модель має загальний описовий характер, без чітких кількісних індикаторів для оцінювання ефективності впроваджених заходів.

Модель п'яти стовпів інклюзивних робочих місць, яку розробила Дж. Соколовські (англ. *J. Sokolowsky*) [29], складається з п'яти взаємопов'язаних складових, які організація має розвивати для створення справді інклюзивного середовища:

1) лідерство як детермінанта інклюзивності. Формування інклюзивної культури починається з управлінського рівня: лідери мають демонструвати інклюзивну культуру, забезпечувати участь

⁴ Нейрорізноманітність – це концепція, що розглядає індивідуальні відмінності у способах мислення, сприйняття, навчання та взаємодії як природні варіації людського мозку, а не як відхилення від норми. До нейрорізноманітних осіб відносять людей з особливостями нейророзвитку, зокрема з аутизмом, синдромом дефіциту уваги та гіперактивності (ADHD), дислексією, диспраксією, дискалькулією, дисграфією, синдромом Туретта тощо.

усіх груп працівників у процесі прийняття рішень і нести відповідальність за реалізацію принципів інклюзії;

2) розвиток інклюзивної компетентності персоналу. Модель передбачає системне підвищення рівня обізнаності працівників щодо інклюзії, запровадження освітніх програм із подолання когнітивних упереджень і формування моделей поведінки, що сприяють взаємоповазі та прийняттю відмінностей;

3) інституціоналізація інклюзивної організаційної культури. Цей стовп зосереджений на інтеграції принципів інклюзії у соціально-трудові відносини, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку колегіальності, толерантності й міжкультурного діалогу в колективі;

4) підтримка професійного розвитку та добробуту працівників. Передбачає створення умов для професійної самореалізації всіх категорій працівників через гнучкі режими роботи, програми наставництва, групи підтримки та механізми зворотного зв'язку, що забезпечують відчуття приналежності та безпеки;

5) механізми інклюзивного добору персоналу та кар'єрного просування. Включає впровадження прозорих процедур рекрутингу, недискримінаційних критеріїв оцінювання претендентів та вакантні посади, використання інструментів для мінімізації упереджень у доборі кадрів та створення рівних можливостей для кар'єрного зростання працівників.

Модель п'яти стовпів інклюзивних робочих місць вирізняється структурною простотою, практичною спрямованістю та комплексністю, адже охоплює ключові рівні формування інклюзивної культури: від лідерства до найму та розвитку персоналу. Її перевагою є зрозумілість, орієнтація на поведінкові зміни й універсальність застосування. Водночас недоліками є відсутність емпіричної перевірки, узагальнений характер рекомендацій та недостатня увага до структурних і системних бар'єрів, що обмежує глибину її наукового аналізу.

Узагальнюючи аналіз п'яти сучасних моделей інклюзивних робочих місць, можна констатувати, що вони відображають поступову еволюцію підходів до їх формування – від структурно-процесуальних до культурно-поведінкових. Моделі поєднують стратегічні, управлінські та міжособистісні рівні інституціоналізації інклюзії, демонструючи зрушення від формальної різноманітності до системного управління залученням і рівністю можливостей. Їх спільною рисою є інтеграція принципів справедливості, довіри, участі та психологічної безпеки як детермінант організаційної ефективності.

Водночас між ними простежується відмінність у рівні практичної реалізації інклюзивних підходів: модель інклюзивних робочих місць «McKinsey&Company» та індекс інклюзивності робочих місць «Gartner» фокусуються на вимірюванні показників, інклюзивна рамка робочого місця – на концептуальній моделі, (P)еволюційна інклюзивна модель робочого місця – на адаптації робочих місць для нейрорізноманітних осіб, а модель п'яти стовпів інклюзивних робочих місць – на культурно-поведінкових аспектах лідерства. Сукупно ці підходи формують багатовимірне теоретичне поле, що може слугувати методологічною основою для адаптації зарубіжного досвіду в цій сфері до українських реалій.

В Україні практика створення інклюзивних робочих місць має селективний характер, оскільки переважно спрямована на осіб з інвалідністю, тоді як інші соціальні групи, схильні до ризику трудової дискримінації, залишаються недостатньо охопленими державними програмами та інституційними механізмами підтримки.

За результатами дослідження «Потреби людей з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні», проведеного у 2024 році Громадською спілкою «Ліга сильних» [30], рівень зайнятості осіб з інвалідністю залишається критично низьким: працюють лише близько 20% осіб віком від 14 років. У вікових групах 18-35 і 36-59 років цей показник становить 28% і 29%, відповідно, тоді як серед осіб віком 60+ – лише 6%. Найнижчий рівень зайнятості спостерігається серед осіб із інтелектуальними та психічними порушеннями – лише 7% мають роботу.

Водночас, дослідження підтверджує, що люди з інвалідністю становлять вагомий резерв трудового потенціалу: 32% мають вищу освіту, 45% – професійно-технічну, 74 % мають постійний доступ до Інтернету, що відкриває можливості для дистанційної зайнятості, а близько 70% володіють попереднім трудовим досвідом [30].

За даними дослідження платформи «OLX робота», проведеного спільно з ЕВА, 40 % осіб з інвалідністю визнали, що зустрічалися із проблемами при працевлаштуванні через наявність інвалідності [31]. При конкретизації, з якими саме проблемами при працевлаштуванні через наявність інвалідності, 59% опитаних відзначили стереотипи і упередження з боку роботодавця або колег, 33% – брак адаптованих робочих місць, 26% – бюрократичні труднощі (рис. 5).



Рис. 5. Проблеми, з якими стикаються особи з інвалідністю при працевлаштуванні*

*Джерело: сформовано на основі [31]

На думку роботодавців, неадапованість робочих місць є найбільшим бар'єром в працевлаштуванні людей з інвалідністю. При конкретизації, які існують бар'єри серед роботодавців щодо працевлаштування людей з інвалідністю, 54% зазначили недостатність адаптованих робочих просторів та інфраструктури (рис. 6).

У серпні 2023 року Міністерством економіки України спільно з Державною службою зайнятості запроваджено урядову програму компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць у разі працевлаштування людей з інвалідністю [32]. Її метою є стимулювання інклюзивної зайнятості шляхом зменшення фінансового навантаження на роботодавців, які створюють або адаптують робочі місця для працівників із особливими потребами [32].

Механізм програми передбачає, що роботодавець, який офіційно працевлаштував особу з інвалідністю та облаштував для неї робоче місце відповідно до індивідуальних потреб, має право подати заявку до регіонального центру зайнятості й отримати компенсацію фактичних витрат. Максимальний розмір компенсації становить до 15 мінімальних заробітних плат (приблизно 120 тисяч гривень) за облаштування місця для працівника з інвалідністю I групи та до 10 мінімальних заробітних плат (близько 80 тисяч гривень) – для осіб з інвалідністю II групи [32].



Рис. 6. Бар'єри серед роботодавців щодо працевлаштування осіб з інвалідністю*

*Джерело: сформовано на основі [31].

Ці кошти можуть покривати витрати на придбання спеціального обладнання, адаптацію робочого простору, меблів, технічних пристроїв чи програмного забезпечення, необхідних для ефективної праці (рис. 7). Така державна ініціатива спрямована на зменшення фінансового навантаження на роботодавців і стимулювання створення інклюзивних робочих місць, зокрема для ветеранів війни, які отримали інвалідність унаслідок бойових дій.



Рис. 7. Урядова програма компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць у разі працевлаштування людей з інвалідністю*

*Джерело: сформовано на основі [33].

Програма стала важливим кроком у напрямі реалізації принципів безбар'єрності та соціальної відповідальності бізнесу, оскільки сприяє не лише створенню фізично доступних робочих місць, а й підвищенню рівня довіри між державою та роботодавцями, які залучають осіб з інвалідністю до трудової діяльності. Водночас її ефективність значною мірою залежить від інформаційної підтримки та готовності підприємств інвестувати у розвиток інклюзивної інфраструктури.

У 2023 році в бюджеті були закладені кошти на облаштування 10 тисяч робочих місць. З початку дії програми, за якою роботодавець, який працевлаштував людину з інвалідністю та підготував для неї робоче місце, має можливість отримати компенсацію вартості облаштування такого місця, компенсацію отримали 248 роботодавців за облаштування робочих місць для 267 працівників. З них 22 працівників з першою групою інвалідності на суму 16,2 млн грн. Зокрема, у 2024 році за цією програмою вже було профінансовано 12,5 млн грн. [34].

Журнал «Forbes Ukraine» у партнерстві з консалтинговою компанією «Korn Ferry Ukraine» вперше склав список найкращих роботодавців для ветеранів. Цей список не вичерпний, проте 25 компаній, що увійшли до нього, розбудовують кращі системи адаптації для демобілізованих військових. В табл. 1 представлені 10 найкращих роботодавців із цього списку.

Таблиця 1. Рейтинг найкращих роботодавців для ветеранів в Україні*

№ з/п	Назва компанії	Сфера діяльності	Кількість працівників	Кількість ветеранів	Часка ветеранів у загальній кількості персоналу, %
1.	АТ «Kernel Holding S.A.»	Агропромисловий комплекс	11500	602	5,23
2.	АТ «Укрзалізниця»,	Транспорт	225000	520	0,23
3.	ТОВ «ДТЕК»	Енергетика	50000	214	0,43
4.	ПрАТ «МХП»	Агропромисловий комплекс, харчова промисловість, роздрібна торгівля	25000	167	0,67
5.	ТОВ «Нова пошта»	Логістика	42000	103	0,25
6.	АТ «Приватбанк»	Банківська сфера	21138	53	0,25
7.	ТОВ «EPAM Ukraine»	ІТ-сфера	10500	40	0,38
8.	ТОВ «SoftServe»	ІТ-сфера	11000+	40	0,36
9.	АТ «Ferrero AG»	Металургія	7200	30	0,42
10.	ПрАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго»	Електроенергетика	8000	26	0,33
11.	ТОВ «Metro Cash & Carry Ukraine»	Торгівля	3200	26	0,81

*Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [35].

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить, що провідними роботодавцями для ветеранів в Україні є компанії, які представляють різні галузі економіки – від агропромислового комплексу, енергетики та транспорту до ІТ-сфери, банківської діяльності, металургії й торгівлі. Найбільшу кількість працевлаштованих ветеранів мають АТ «Kernel Holding S.A.» (602 особи, 5,23% від загальної чисельності персоналу), АТ «Укрзалізниця» (520 осіб, 0,23%) та ТОВ «ДТЕК» (214 осіб, 0,43%). Такі показники зумовлені масштабністю цих підприємств, розгалуженою регіональною структурою та наявністю системних програм соціальної відповідальності, орієнтованих на адаптацію військовослужбовців до цивільного життя.

Порівняльний аналіз частки ветеранів показує, що найвищу відносно інклюзивність демонструють АТ «Kernel Holding S.A.» (5,23%) та ТОВ «Metro Cash & Carry Ukraine» (0,81%). Це свідчить про активну політику залучення ветеранів і гнучкі кадрові практики в цих компаніях. Для більшості підприємств частка ветеранів коливається в межах 0,2-0,7%, що вказує на початковий, але стійкий етап інституціоналізації програм ветеранської зайнятості в приватному секторі.

За галузевою структурою спостерігається домінування аграрного, енергетичного та ІТ-секторів, які поєднують можливості для працевлаштування ветеранів у різних форматах: від фізичної праці до дистанційної роботи, що полегшує адаптацію. В ІТ-компаніях (ТОВ «EPAM Ukraine» та ТОВ «SoftServe») частка ветеранів не перевищує 0,4%. Однак саме ці компанії реалізують найбільш розвинені програми менторства, навчання, перекваліфікації та психологічної підтримки, що відповідає кращим європейським практикам інклюзивного менеджменту.

Таким чином, великі підприємства виступають головними драйверами розвитку культури ветеранської інклюзії в Україні, тоді як малі та середні підприємства поки що залишаються поза активним процесом. Водночас позитивним є те, що більшість компаній формують мультикомпонентні програми адаптації, які включають працевлаштування, професійне навчання, соціальний супровід і створення інклюзивного робочого середовища. Це свідчить про поступове формування в Україні елементів інклюзивної внутріорганізаційної екосистеми, співзвучної з європейськими моделями підтримки ветеранів та інших соціально вразливих груп.

Аналіз зарубіжного та українського досвіду свідчить, що створення інклюзивних робочих місць вимагає системного підходу, який охоплює рівні державної політики, корпоративного управління та організаційної культури. На цій основі можна запропонувати такі практичні рекомендації:

1. Інституційне закріплення принципів інклюзії. Необхідно забезпечити відображення принципів рівності, доступності та участі в стратегіях, кодексах етики та механізмах управління персоналом, що сприятиме системності та послідовності у впровадженні інклюзивного підходу до функціонування робочих місць.

2. Розвиток програм професійної та соціальної адаптації. Слід запроваджувати комплексні програми підтримки осіб, які цього потребують. Такі програми мають охоплювати навчання, психологічну підтримку, наставництво та можливості для перекваліфікації.

3. Створення національного стандарту інклюзивного робочого місця. Важливо розробити нормативно-методичний документ, який визначатиме мінімальні вимоги до фізичної, цифрової, інформаційної та організаційної доступності, а також показники оцінювання рівня інклюзивності організацій.

4. Поглиблення співпраці між державою, бізнесом і громадськими інститутами. Підвищення ефективності інклюзивної зайнятості можливе за умови координації дій між різними секторами. Доцільно створювати партнерські платформи для обміну інформацією, розроблення спільних ініціатив та поширення успішних моделей залучення різних груп населення до трудової діяльності.

5. Підвищення рівня інклюзивної компетентності керівників і персоналу. Формування інклюзивного середовища потребує цілеспрямованого розвитку інклюзивної культури, заснованої на етичному лідерстві, взаємоповазі та довірі. Це передбачає впровадження навчальних програм і тренінгів з інклюзивного управління та комунікацій.

6. Розвиток гнучких форматів зайнятості. Варто поширювати дистанційні, часткові, сезонні та інші адаптивні форми організації праці, що розширюють можливості участі в економічному житті для осіб з різними потребами й життєвими обставинами.

7. Запровадження системи моніторингу рівня інклюзивності робочих місць. Доцільно створити національний інструмент оцінювання інклюзивності робочих місць, який би дозволяв відстежувати динаміку змін, порівнювати організації між собою та визначати рівень ефективності впроваджених заходів.

8. Підвищення суспільної обізнаності щодо інклюзивної зайнятості. Необхідно розширювати комунікаційні кампанії, спрямовані на формування позитивного ставлення до інклюзії, подолання стереотипів і утвердження цінності людського потенціалу незалежно від соціального статусу, віку чи стану здоров'я.

Висновки і перспективи.

Проведене дослідження показало, що створення інклюзивних робочих місць є необхідною умовою формування сучасного ринку праці, зорієнтованого на цінність людського потенціалу, рівність можливостей та соціальну стійкість суспільства. У процесі дослідження здійснено теоретичне узагальнення концептуальних підходів до інклюзії у сфері праці та виявлено організаційні механізми, які забезпечують ефективне функціонування інклюзивного середовища на рівні підприємств, установ і організацій.

Зарубіжні моделі інклюзивних робочих місць демонструють еволюцію підходів від структурно-процесуальних до культурно-поведінкових, у межах яких ключовими детермінантами ефективності виступають інклюзивне лідерство, довіра, участь, психологічна безпека й справедливість. Їх поєднання утворює багаторівневу систему, що охоплює організаційні, лідерські та міжособистісні виміри інклюзивності. Узагальнення цих моделей дає підстави для формування власної методологічної основи адаптації інклюзивного підходу в українських умовах.

Аналіз сучасного стану вітчизняного ринку праці показав, що інклюзивна зайнятість в Україні поки має вибірковий характер і переважно зосереджена на підтримці осіб з інвалідністю. Водночас нові соціально-економічні реалії – зокрема потреба у працевлаштуванні ветеранів, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб – актуалізують потребу у розширенні державних і корпоративних механізмів інклюзії. Рейтинг роботодавців для ветеранів свідчить про зародження в Україні елементів інклюзивної культури, однак масштаби залучення вразливих груп залишаються недостатніми.

Обґрунтовані в дослідженні напрями активізації створення інклюзивних робочих місць та розвитку інклюзивної зайнятості охоплюють: інституційне закріплення принципів інклюзії у стратегіях управління персоналом; створення національного стандарту інклюзивного робочого місця; розвиток програм професійної та соціальної адаптації; поглиблення співпраці між державними, бізнесовими й громадськими структурами; формування компетентностей інклюзивного управління; запровадження гнучких форматів зайнятості та системи моніторингу рівня інклюзії.

Реалізація цих напрямів забезпечить перехід від фрагментарних ініціатив до цілісної системи інклюзивного розвитку, що поєднує соціальну справедливість, економічну ефективність і гуманістичні цінності. Створення інклюзивних робочих місць має розглядатися не лише як складова соціальної політики, а як стратегічний інструмент модернізації ринку праці, підвищення конкурентоспроможності економіки та зміцнення соціальної єдності в умовах європейської інтеграції України.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методології оцінювання ефективності інклюзивних робочих місць, визначення впливу інклюзивного управління на організаційну стійкість, а також на формування інтегрованої інклюзивної політики зайнятості, що об'єднає державний, приватний і громадський сектори.

Список використаних джерел

1. Brown J. Inclusion: Diversity, The New Workplace & The Will To Change. Publisher: Publish Your Purpose Press; 2-nd edition. 2017. 330 p.
2. Shane K. Creating an LGBT+ Inclusive Workplace. The Practical Resource Guide for Business Leaders. Published by Routledge. 2021. 226 p.
3. Kratz J. Lead Like an Ally: A Journey Through Corporate America with Proven Strategies to Facilitate Inclusion. Publisher: Morgan James Publishing. 2020. 130 p.
4. Hollins C. D. Inside Out: The Equity Leader's Guide to Undoing Institutional Racism. Publisher: New Society Publishers. 2022. 256 p.
5. Smith B. Inclusive 360: Proven Solutions for an Equitable Organization. Publisher: Goodnow Flow Publishing. 2021. 300 p.
6. Ciruolo D. Ally Up: The Definitive Guide to Building More Inclusive, Innovative, and Productive Teams. Publisher: Morgan James Publishing. 2021. 220 p.
7. Anand R. Leading Global Diversity, Equity, and Inclusion: A Guide for Systemic Change in Multinational

Organizations. Publisher: Berrett-Koehler Publishers. 2021. 288 p.

8. Brown E. N. Diversity in the Work Place: How to be an Inclusive Leader, Manage Diversity in the Work Place, Tackle Unconscious Bias, and Foster Inclusive Conversations. Publisher: Independently published. 2021. 154 p.

9. Donahue W. E. Fostering Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Competency-Based Approach to Understanding and Fostering Diversity, Equity, and Inclusion. Publisher: Centrestar Learning. 2022. 157 p.

10. Ferdman B.M., Prime J., Riggio R.E. Inclusive Leadership Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies. Publisher: Routledge. 2021. 480 p.

11. Zheng L. Reconstructing DEI: A Practitioner's Workbook. Publisher: Berrett-Koehler Publishers. 2023. 328 p.

12. Цимбалюк І., Савчук А. Інклюзивний ринок праці: методологія забезпечення добробуту для всіх. Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС: III Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2023 р.: збірник тез доповідей; за заг. ред. Павліхи Н.В. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 136-141.

13. Зуб М. Я., Круплініна К. П. Інклюзивний вектор розвитку регіональних ринків праці та їх інфраструктури в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 24. С. 207-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_44. (дата звернення: 05.03.2026).

14. Малий І. Й., Ємельяненко Л. М., Дзензелюк К. В. Імплементация концепції інклюзивного розвитку в практику регулювання зайнятості населення. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/15.pdf. (дата звернення: 05.03.2026).

15. Шевчук О. В. Інклюзивна економіка і ринок праці: роль освіти у формуванні конкурентоспроможних працівників з різними потребами. *Інклюзивна економіка*. 2023. №1. С. 48-51.

16. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. №2. С. 83-86. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.2.83.

17. Дарієвська С. І., Марценюк Т. О. Досвід працевлаштування людей з інвалідністю в Україні (на прикладі ветеранів антитерористичної операції). *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*. 2020. Том 3. С. 37-48. DOI: 10.18523/2617-9067.2020.3.37-48.

18. Сафонік Н. П. Особливості працевлаштування осіб з інвалідністю в умовах соціально-економічного розвитку України. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. Том 2, №28. С. 136-140.

19. Нікітіна А. В., Решетняк А. В., Решетняк Д. О. Дослідження гендерної асиметрії на ринку праці України. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 610-615.

20. Чернобаев А. А. Гендерні аспекти розвитку українського ринку праці як чинника модернізації економічної політики підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. №2 (54). С. 172-181. DOI: DOI 10.31558/2307-2318.2024.2.16.

21. Свічкарьова Я. В., Макарицька А. І. Деякі питання гендерної рівності у сфері трудових відносин. *Наукові записки. Серія: Право*. 2023. №15. С. 30-35. DOI: 10.36550/2522-9230-2023-15-30-35.

22. Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємств. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. №12 (190). С. 85-107. DOI: 10.20998/2313-8890.2023.12.06.

23. Жуковська А. Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 113-120. DOI: 10.26565/2310-9513-2020-12-11 URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/issue/view/1060>. (дата звернення: 05.03.2026).

24. Step up with inclusive benefits. URL: <https://www.mercer.com/en-ca/insights/talent-and-transformation/diversity-equity-and-inclusion/inclusive-benefits-for-diverse-workforce/> (дата звернення: 05.03.2026).

25. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*. №37 (4). P. 1262-1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

26. Aaron De Smet, Drew Goldstein, Ruth Imose. Inclusive workplaces focus on management practices that matter, not fluff. McKinsey&Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/inclusive-workplaces-focus-on-management-practices-that-matter-not-fluff?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 05.03.2026).

27. How to measure inclusion in the workplace. URL: <https://www.eastersealsnj.org/blog/how-do-you->

[measure-inclusion-in-the-workplace/](#) (дата звернення: 05.03.2026).

28. (R)Evolutionary Inclusion Model. URL: <https://www.neurodiverseworkplaces.eu/outputs/revolutionary-inclusion-model/> (дата звернення: 05.03.2026).

29. Jennifer Sokolowsky. The 5 Pillars model for building an inclusive workplace culture. URL: https://chronus.com/blog/model-inclusive-workplace-culture?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 05.03.2026).

30. Дослідження «Потреби людей з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні». Громадська спілка «Ліра сильних». URL: <https://ls.org.ua/potreby-lyudej-z-invalidnistyu-u-zasobah-do-isnuvannya-ta-dostupu-do-rynku-praczi-v-umovah-vijny-v-ukrayini/> (дата звернення: 05.03.2026).

31. Працює кожен шостий. Чому людям з інвалідністю складно знайти роботу. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/08/12/717804/> (дата звернення: 05.03.2026).

32. Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2023 р. № 893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.03.2026).

33. Порядок надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю. URL: <https://pkrv.dp.gov.ua/news/poryadok-nadannya-robotodavcyam-kompensaciyi-faktchnuh-vutrat-za-oblashtuvannya-robochuh-misc-pracvelashтованих-osib-z-invalidnistyu-9974>. (дата звернення: 05.03.2026).

34. Понад 80% фахівців з інвалідністю в Україні не мають роботи. URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/publikacija/ponad-80-fahivciv-z-invalidnistyu-v-ukrayini-ne-mayut-roboty>. (дата звернення: 05.03.2026).

35. 25 найкращих роботодавців для ветеранів. URL: <https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-05092023-15785>. (дата звернення: 05.03.2026).

Статтю отримано: 07.03.2026 / Рецензування 22.04.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

Alina Zhukovska

Dr. Sc. (in Economics), Professor, Professor
Department of Management, Public Administration and Personnel
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

E-mail: zhuk.alina81@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0891-1952

Olha Diakiv

Cand. Sc. (Tech.), Associate Professor, Associate Professor
Department of Management, Public Administration and Personnel
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

E-mail: dyakiv2020@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3512-1676

INCLUSIVE WORKPLACE MODELS AND DIRECTIONS FOR THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract

Introduction. In the context of globalization, digital transformation, and demographic change, there is an increasing need to develop a human-centered labor market that ensures equal opportunities, social resilience, and the realization of every individual's potential. The concept of an inclusive workplace is becoming a practical instrument for implementing the principles of inclusion by combining economic, organizational, and ethical foundations of sustainable development.

Methods. The study is based on methods of comparative analysis, structural-functional generalization, induction, and synthesis, which made it possible to identify key approaches to the creation of inclusive workplaces. The generalization of

foreign concepts was carried out through a critical analysis of leading models for building inclusive workplaces, which allowed the identification of their strengths and limitations. The assessment of the Ukrainian experience employed analytical data from labor market research, government programs, and the ranking of employers for veterans, providing insights into current trends, challenges, and development potential.

Results. The generalization of theoretical and empirical approaches made it possible to define the inclusive workplace as a socio-economic and organizational-cultural system that ensures participation and professional self-realization of all employees, regardless of individual characteristics. International models demonstrate the evolution from formal diversity to cultural and behavioral approaches, in which inclusive leadership, trust, psychological safety, and equality of opportunity act as key determinants of success. The analysis of Ukrainian experience confirmed the initial institutionalization of inclusive employment, primarily manifested in programs supporting persons with disabilities and veterans, while the scale of such initiatives remains limited. The research identified the need to develop a national standard for inclusive workplaces, enhance managerial competencies in the field of inclusion, promote flexible forms of employment, and establish a monitoring system for assessing the level of inclusiveness.

Discussion. Further research should focus on developing a methodology for evaluating the effectiveness of inclusion measures, determining the impact of inclusive management on organizational resilience, and shaping an integrated employment policy that unites the public, private, and civil society sectors.

Keywords: inclusion, inclusive workplace, equal opportunities, employment, social responsibility, human resource management, inclusive leadership, inclusive culture, inclusive management, veterans, persons with disabilities, disability.

References

1. Brown, J. (2017). *Inclusion: Diversity, the new workplace & the will to change* (2nd ed.). Publish Your Purpose Press.
2. Shane, K. (2021). *Creating an LGBT+ inclusive workplace: The practical resource guide for business leaders*. Routledge.
3. Kratz, J. (2020). *Lead like an ally: A journey through corporate America with proven strategies to facilitate inclusion*. Morgan James Publishing.
4. Hollins, C.D. (2022). *Inside out: The equity leader's guide to undoing institutional racism*. New Society Publishers.
5. Smith, B. (2021). *Inclusive 360: Proven solutions for an equitable organization*. Goodnow Flow Publishing.
6. Ciruolo, D. (2021). *Ally up: The definitive guide to building more inclusive, innovative, and productive teams*. Morgan James Publishing.
7. Anand, R. (2021). *Leading global diversity, equity, and inclusion: A guide for systemic change in multinational organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
8. Brown, E.N. (2021). *Diversity in the workplace: How to be an inclusive leader, manage diversity in the workplace, tackle unconscious bias, and foster inclusive conversations*. Independently published.
9. Donahue, W.E. (2022). *Fostering diversity, equity, and inclusion in the workplace: A competency-based approach to understanding and fostering diversity, equity, and inclusion*. Centrestar Learning.
10. Ferdman, B.M., Prime, J., & Riggio, R.E. (2021). *Inclusive leadership: Transforming diverse lives, workplaces, and societies*. Routledge.
11. Zheng, L. (2023). *Reconstructing DEI: A practitioner's workbook*. Berrett-Koehler Publishers.
12. Tsybaliuk, I., & Savchuk, A. (2023). Inkluzyvnyi rynek pratsi: metodolohiia zabezpechennia dobrobutu dlia vsikh [Inclusive labor market: Methodology for ensuring well-being for all]. *Transformatsiia modeli sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh vidnovlennia Ukrainy ta intehratsii z YeS: III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Lutsk: Vezha-Druk, 136-141. [in Ukr.].
13. Zub, M.Ya., & Krupinina, K.P. (2017). Inkluzyvnyi vektor rozvytku rehionalnykh rynkiv pratsi ta yikh infrastruktury v Ukraini [Inclusive vector of regional labor market development and their infrastructure in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 24, 207-211. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_44. [in Ukr.].
14. Maliy, I.Y., Yemelianenko, L.M., & Dzenziuk, K.V. (2018). Implementatsiia kontseptsii inkluzyvnoho rozvytku v praktyku rehuliuвання zainiatosti naselennia [Implementation of the concept of inclusive development in the practice of employment regulation]. *Efektivna Ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/15.pdf. [in Ukr.].
15. Shevchuk, O. V. (2023). Inkluzyvna ekonomika i rynek pratsi: rol osvity u formuvanni konkurentospromozhnykh pratsivnykiv z riznymi potrebamy [Inclusive economy and labor market: The role of education in shaping competitive workers with diverse needs]. *Inkluzyvna ekonomika* [Inclusive Economy], 1, 48-51.

https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-8/ [in Ukr.].

16. Zamula, O.V., Zamula, O.O., & Uhrymova, I.V. (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 «KhPI» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University «KhPI» (Economic Sciences)], 2, 83-86. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>. [in Ukr.].

17. Dariievska, S.I., & Martserniuk, T.O. (2020). Dosvid pratsevlashtuvannia liudei z invalidnistiu v Ukraini (na prykladi veteraniv antyterrorystychnoi operatsii) [Employment experience of people with disabilities in Ukraine (on the example of anti-terrorist operation veterans)]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiologhiiia* [Scientific Notes of NaUKMA. Sociology], 3, 37-48. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2020.3.37-48>. [in Ukr.].

18. Safonik, N.P. (2018). Osoblyvosti pratsevlashtuvannia osib z invalidnistiu v umovakh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Features of employment of persons with disabilities in the conditions of socio-economic development of Ukraine]. *Visnyk KhDU Seriiia Ekonomichni nauky* [Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series], 2 (28), 136-140. [in Ukr.].

19. Nikytna, A.V., Reshetniak, A.V., & Reshetniak, D.O. (2018). Doslidzhennia hendernoï asymetrii na rynku pratsi Ukrainy [Study of gender asymmetry in the labor market of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 15, 610-615. [in Ukr.].

20. Chornobaiev, A.A. (2024). Henderni aspekty rozvytku ukrainskoho rynku pratsi yak chynnyka modernizatsii ekonomichnoi polityky pidpriemstva [Gender aspects of the development of the Ukrainian labor market as a factor in the modernization of enterprise economic policy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and Organization of Management], 2 (54), 172-181. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.16>. [in Ukr.].

21. Svichkarova, Ya.V., & Makarytska, A.I. (2023). Deiaki pytannia hendernoï rinvnosti u sferi trudovykh vidnosyn [Some issues of gender equality in labor relations]. *Naukovi zapysky. Seriiia: Pravo* [Scientific Notes. Series: Law], 15, 30-35. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-15-30-35>. [in Ukr.].

22. Peresada, O.V., Bath, V.V., & Petrenko, D.A. (2023). Kliuchovi aspekty formuvannia inkluzyvnoi modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Key aspects of forming an inclusive model for enterprise development management]. *Enerhozberzhennia, enerhetyka, enerhoaudyt* [Energy Saving, Power Engineering, Energy Audit], 12 (190), 85-107. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.12.06/> [in Ukr.].

23. Zhukovska, A.Yu. (2020). Naukovi determinanty inkluzyvnoho pidpriemnytstva [Scientific determinants of inclusive entrepreneurship]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm* [Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism], 12, 113-120. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-11>. [in Ukr.].

24. Step up with inclusive benefits. (n.d.). Retrieved from <https://www.mercer.com/en-ca/insights/talent-and-transformation/diversity-equity-and-inclusion/inclusive-benefits-for-diverse-workforce/>

25. Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

26. De Smet, A., Goldstein, D., & Imose, R. (n.d.). Inclusive workplaces focus on management practices that matter, not fluff. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/inclusive-workplaces-focus-on-management-practices-that-matter-not-fluff>.

27. Easterseals New Jersey. (n.d.). How to measure inclusion in the workplace. Retrieved from <https://www.eastersealsnj.org/blog/how-do-you-measure-inclusion-in-the-workplace/>

28. (R)Evolutionary Inclusion Model. Retrieved from <https://www.neurodiverseworkplaces.eu/outputs/revolutionary-inclusion-model/>

29. Sokolowsky, J. (n.d.). The 5 Pillars model for building an inclusive workplace culture. Chronus. Retrieved from <https://chronus.com/blog/model-inclusive-workplace-culture>.

30. Hromadska spilka «Liga Sylnykh». (n.d.). Doslidzhennia «Potreby liudei z invalidnistiu u zasobakh do isnuvannia ta dostupu do rynku pratsi v umovakh viiny v Ukraini». Retrieved from <https://ls.org.ua/potreby-lyudej-z-invalidnistiu-u-zasobah-do-isnuvannya-ta-dostupu-do-ryнку-praczi-v-umovah-viiny-v-ukrayini/>

31. Pratsiuie kozhen shostyi. Chomu liudiam z invalidnistiu skladno znaity robotu. Retrieved from <https://pravda.com.ua/columns/2024/08/12/717804/>

32. Deiaki pytannia nadannia kompensatsii faktychnykh vytrat za oblashtuvannia robochykh mist/mists provadzhennia hospodarskoi dialnosti/nezaleznoi profesiinoï dialnosti dla osib z invalidnistiu: Postanova Kabinetu

Ministriv Ukrainy vid 22 serpnia 2023 r. № 893. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text>.

33. Poriadok nadання robotodavtsiam kompensatsii faktychnykh vytrat za oblashtuvannia robochykh mist pratssevlashтовanykh osib z invalidnistiu. Retrieved from <https://pkrv.dp.gov.ua/news/poryadok-nadannya-robotodavcyam-kompensaciyi-faktuchnuh-vutrat-za-oblashtuvannya-robochuh-misc-pracevlashтовanuh-osib-z-invalidnistyu-9974>.

34. Ponad 80% fakhivtsiv z invalidnistiu v Ukraini ne maiut roboty. Retrieved from <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/ponad-80-fahivciv-z-invalidnistyu-v-ukrayini-ne-mayut-roboty>.

35. 25 naikrashchykh robotodavtsiv dlia veteraniv. Retrieved from <https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-05092023-15785>.

Received: 03.07.2026 / Review 04.22.2026 / Accepted 04.30.2026

