

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-7
УДК 658.3:331.1

Шапка І. В.

аспірантка,

Навчально-науковий інститут

«Український державний хіміко-технологічний університет»

Українського державного університету науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1171-6445>

Яшкіна Н. В.

кандидат технічних наук, доцент,

завідуюча кафедрою менеджменту та фінансів,

Навчально-науковий інститут

«Український державний хіміко-технологічний університет»

Українського державного університету науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1521-8462>

ІНКЛЮЗИВНА АДАПТАЦІЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

У статті розглянуто передумови формування інклюзивної адаптації як ключового чинника для підвищення ефективності та стійкості організації в умовах сучасних соціальних викликів, таких як зміна демографічних структур, культурна різноманітність та соціальна нерівність, а також економічних викликів, зокрема глобалізації, нестабільності ринків і технологічних змін. Інклюзивна адаптація забезпечує умови для підтримки та інтеграції широкого кола працівників, зокрема людей з особливими потребами, тих, хто пережив життєві труднощі, а також представників різних культурних, етнічних і релігійних спільнот, молодих спеціалістів, людей старшого віку та осіб, що повертаються на роботу після тривалої перерви, що сприяє створенню доступного робочого місця, де кожен має рівні можливості для розвитку і самореалізації. Сформовано поняття «інклюзивної адаптації», що визначає процес створення професійного простору, де кожна людина, незалежно від її особливостей, може відчувати себе комфортно та спроможною виконувати свої обов'язки. У статті систематизовано фактори, що впливають на процес інклюзивної адаптації працівника, за допомогою PEST-аналізу, який дозволив визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники реалізації інклюзивних ініціатив у країні. Було розроблено алгоритм впровадження інклюзивної адаптації в організації, що включає кілька ключових етапів, таких як, оцінка потреб і ресурсів, розробка та впровадження стратегії, моніторинг та оцінка даних. Стаття акцентує на важливості інклюзивної адаптації працівника для підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкості організації та надає практичні рекомендації для керівників і фахівців з управління персоналом, які прагнуть створити доступний професійний простір, здатний реагувати на соціальні та економічні виклики сьогодення.

Ключові слова: адаптація, інклюзія, інклюзивна адаптація, робоча сила, ринок праці, алгоритм.

Iryna Shapka, Natalia Yashkin

Educational and Scientific Institute

«Ukrainian State University of Chemical Technology»

Ukrainian State University of Science and Technology

INCLUSIVE ADAPTATION: ENSURING OPENNESS AND ACCESSIBILITY IN THE MODERN LABOR MARKET

Introduction. The need for forming inclusive adaptation in organizations to enhance their effectiveness and resilience in the face of contemporary social and economic challenges, such as changes in demographic structures, cultural diversity, social inequality, economic challenges, and the demand for creating accessible workplaces. **Purpose.** The aim of the article is to define the concept of “inclusive adaptation,” identify the factors influencing the process of inclusive adaptation through PEST analysis, and develop an algorithm for implementing inclusive adaptation. **Methods:** To achieve the aim of the article, theoretical analysis, PEST analysis, classification of factors, an algorithmic approach were used. **Results.** The concept of “inclusive adaptation” has been established, describing the process of creating a professional environment where every individual, regardless of their characteristics, can feel comfortable and capable of effectively fulfilling their duties. The article ranked the factors affecting inclusive adaptation using PEST analysis, which revealed the external factors influencing the implementation of inclusive initiatives, taking into account political, economic, social, and technological aspects. An algorithm for implementing inclusive

adaptation was also developed, which includes key stages such as assessing needs and resources, developing and implementing strategies, and monitoring and analyzing results. **Conclusions.** The process of inclusive adaptation is critical for creating a professional environment that provides comfort and opportunities for all employees, regardless of their characteristics. The results of the PEST analysis indicated that political, economic, social, and technological factors significantly influence the implementation of inclusive initiatives, emphasizing the importance of a comprehensive approach to considering these factors. The developed algorithm for implementing inclusive adaptation offers a structured approach to realizing these initiatives, which can help organizations effectively integrate inclusivity into their practices. Inclusive adaptation contributes to enhancing consumer trust in organizations that actively implement inclusive practices, which, in turn, can improve their reputation and competitiveness.

Key words: adaptation, inclusion, inclusive adaptation, workforce, labor market, algorithm.

Постановка проблеми та її актуальність. Економічні та соціальні процеси в Україні, зокрема військовий стан, значно впливають на ринок праці, спричиняючи коливання в попиті та пропозиції робочої сили й трансформації в структурі зайнятості. Це призводить до змін підходів у професійній підготовці працівників, адаптації бізнес-моделей та необхідності впровадження нових стратегій управління персоналом, що відповідають сучасним умовам. Невизначеність, що виникає під час соціально-економічних дисбалансів у країні, неоптимальне залучення робочої сили, а також структурні та якісні зміни в її складі, разом із масштабними потоками людей, які залишають свої домівки, спричиняють загострення проблем у сфері зайнятості. Навіть при поступовій адаптації економіки до нових умов функціонування, в Україні зберігається високий рівень неповної зайнятості працездатного населення через різні фактори (економічні, соціальні, психологічні, інституційні, технологічні, фізіологічні). Умови поглиблення наявних дисбалансів на ринку праці призводять до загострення проблем з використанням робочої сили. Протягом 2023 року статус безробітного мали 483,2 тис. осіб та 867,6 тис. осіб у 2022 році. На початок 2024 року кількість безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості, складала 96,1 тис. осіб (з яких понад 40% мають вищу освіту) [8]. За показниками Державної служби зайнятості можна говорити про поступове відновлення ринку праці, але не слід забувати про збільшення кількості осіб з обмеженими можливостями чи певними соціальними комунікаціями внаслідок воєнних дій, що не враховувалися в статистичних даних.

Кількість українців з інвалідністю досягла 3 мільйонів на 2024 рік, що в порівнянні з роком до повномасштабного вторгнення більше ніж на 300 тис. осіб [14]. Також слід враховувати збільшення кількості осіб з будь-якими порушеннями психічної, фізіологічної або анатомічної структури чи функцій внаслідок агресії серед працездатного населення.

З урахуванням цих фактів, інклюзивне залучення працездатних осіб є важливою стратегією для подолання кризових явищ на ринку праці в Україні. Проблематика інклюзивної залученості полягає у створенні та реалізації стратегій, методів та

практик, спрямованих на забезпечення доступності, включення та підтримки осіб з різними потребами та особливостями в організації. Привабливість інклюзії з точки зору переваг полягає в її потенціалі формувати сучасний професійний простір та забезпечувати синергію в колективі.

Отже, створення середовища, яке сприяє залученню всіх без винятку до робочого процесу в організації, має починатися з інклюзивно орієнтованої адаптації, що підтверджується низкою важливих аспектів:

- соціальна справедливість: інклюзивна адаптація сприяє зменшенню соціальних нерівностей та надає всім працівникам рівні можливості для розвитку та участі в суспільстві;
- різноманітність інновацій: залучення різних груп людей з різними досвідами та перспективами стимулює інновації та сприяє виробленню нових, креативних рішень;
- ефективність роботи: інклюзивна адаптація може підвищити продуктивність та ефективність організацій за рахунок використання всього спектру талантів та навичок;
- створення сприятливого середовища: забезпечення інклюзивного середовища сприяє покращенню клімату в організаціях, що веде до збільшення задоволеності працівників та зниження текучості кадрів;
- підтримка громадської довіри: організації та установи, які активно застосовують інклюзивні практики, зазвичай мають кращу репутацію та підтримку громадськості, та держави;
- забезпечення розвитку кожного: інклюзивна адаптація створює умови для всебічного розвитку кожної людини, незалежно від її індивідуальних характеристик або обмежень.

Значимість дослідження інклюзивної адаптації працівників, особливо в контексті сучасних трендів у сфері управління людськими ресурсами та розвитку організацій, полягає в варіативності робочої сили, забезпеченні ефективності та продуктивності, зменшенні текучості кадрів, сприянні інноваціям, відповідності законодавству. Дослідження інклюзивної адаптації працівників залишається актуальним та важливим для розвитку організацій та забезпе-

чення їхнього успішного функціонування у сучасному світі праці, особливо в умовах особливого стану в Україні. Конфлікт в країні впливає на всі аспекти суспільного життя, включаючи робочі процеси та кадрову політику. В сучасних умовах, коли рівень стресу та невизначеності зростає, інклюзивна адаптація стає ключовим елементом у підтримці емоційної рівноваги в колективі, ефективності праці та забезпечення стійкості організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців звертають увагу і висвітлюють свої думки в наукових публікаціях щодо проблематики адаптації персоналу на підприємстві, зокрема: Бикова А. Л. [4, с. 642], Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. [5, с. 47–49], Гетьман О.О. [6, с. 31–33], Карабаджак К.І. [9, с. 19], Демкович О.С. [7, с. 47], Куріна Н.С., Дарченко Н.Д. [12, с. 350–352] та інші дотримуючись загальної концепції, що «адаптація» є взаємним процесом, який охоплює як пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, так і пристосування підприємства до особистісних і професійних особливостей працівника, розробляють заходи загального характеру, спрямовані на організацію ефективного процесу адаптації. Вони враховують різні аспекти адаптації, зокрема соціальні, психологічні та професійні, що дозволяє створити гармонійні умови для успішної інтеграції працівників і підвищення їх продуктивності, сприяючи водночас розвитку та ефективності організації в цілому.

Вчені Красевська А.С., Гребінь М.М. [10, с. 243], Куделя В.І. [11, с. 129–130] активно працювали над питаннями управління персоналом і його адаптації, детально аналізуючи виклики, пов'язані з адаптацією працівників у сучасних організаціях. Вони розглянули основні проблеми, що виникають під час адаптаційного процесу, та розробили ефективні методи їх вирішення. У контексті швидкого розвитку організацій та зміни ринкових умов, ці методи допомагають підвищити продуктивність, знизити рівень стресу серед працівників і сприяти створенню такого професійного простору, де кожен співробітник може повноцінно реалізувати свій потенціал.

Замула О., Замула О. та Угрімова І. [2, с. 85] приділяють значимість управлінню персоналом в контексті інклюзивного працевлаштування, акцентуючи увагу на працівниках з інвалідністю та пропонують заходи спрямовані на адаптацію професійного простору, забезпечення доступу до необхідних ресурсів, а також розробку програм професійного розвитку та підтримки, які сприятимуть успішній інтеграції таких працівників у робочі процеси.

Fujimoto Y. та Jasim Uddin M. [1, с. 884–886] визначають інклюзію як «процес забезпечення рівних можливостей для всіх людей, незалежно від їх фі-

зичних, інтелектуальних, соціальних, економічних чи інших особливостей». Ця концепція передбачає створення умов, за яких кожна особа може повноцінно брати участь у житті організації і не відчувати обмежень через свої особливості. У своєму дослідженні автори розробляють концептуальну модель соціальної підприємницької інклюзії, яка охоплює такі ключові нормативні аспекти: організаційний підхід до сприяння соціальній рівності, розширення можливостей для налагодження взаємин, формування відчуття залученості, забезпечення доступу організації до цінних ресурсів і активна участь із наданням відповідних повноважень.

Артёмова Т.І. [3, с. 4–5] акцентує увагу на тому, що концепція інклюзії, яка спершу виникла в освітньому контексті для врахування потреб усіх учнів через удосконалення освітніх систем та створення інклюзивного навчального середовища, згодом знайшла своє застосування й у ширшій соціально-економічній сфері. Ця концепція перетворилася на один із стратегічних напрямів бізнесу, де керівники усвідомили важливість залучення всіх соціальних груп для досягнення економічної ефективності. Відтак принцип «непредставленні групи в команді – це втрачені можливості та прибутки» став ключовим для сучасного менеджменту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість вище зазначених наукових досліджень, переважно, розглядають управління персоналом в умовах колективної роботи середньостатистичних працівників без врахування будь-яких особливостей. Існує низка питань, яким не було приділено достатньої уваги науковою спільнотою, наприклад, питання працевлаштування та адаптації людей з обмеженими можливостями чи певними соціальними комунікаціями та обмеженнями, розвитку організаційної культури в командах з людьми, що належать до маргінальних груп тощо. Крім того, бракує теоретичних та практичних відомостей щодо введення та застосування адаптації працівника інклюзивного спрямування, що й обумовило вибір теми.

Метою статті є сформулювати поняття «інклюзивної адаптації», систематизувати фактори в контексті загальних соціально-економічних процесів у країні, що впливають на процес інклюзивної адаптації у розрізі PEST-аналізу та розробити алгоритм впровадження інклюзивної адаптації працівника в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок праці України інтенсивно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи економічний, соціальний та політичний стан країни. До стійких аспектів стану ринку праці в Україні, аналізуючи дані Державній службі зайня-

тості України [8] на період до повномасштабного вторгнення РФ віднесено:

- безробіття: високий рівень безробіття, особливо серед молоді та населення певних регіонів країни, що викликає соціальні та економічні проблеми та знижує рівень життя багатьох громадян;

- низький рівень заробітної плати: велика частина працівників в Україні отримує низькі заробітні плати, що часто не відповідають їхнім витратам на життя та потребам;

- неформальний сектор: значна частина економічної діяльності в Україні здійснюється поза рамками офіційної регуляції держави та не охоплюється податковою або соціальною системами, де працівники не мають офіційних трудових договорів, прав на соціальне забезпечення чи захист;

- еміграція робочої сили: значна кількість українців шукає роботу за кордоном через відсутність достатніх можливостей на внутрішньому ринку праці;

- нерівності: на ринку праці спостерігаються значні соціальні та гендерні нерівності, які впливають на доступ до робочих місць, заробітних плат та можливостей кар'єрного зростання;

- реформи: уряд України проводить реформи на ринку праці з метою стимулювання економічного зростання, зменшення безробіття та покращення умов праці.

Також агресія РФ серйозно вплинула на внутрішній ринок праці, який і так переживає постійну нестабільність і зміни. Зниження економічної активності (воєнні дії спричинили призупинення певних галузей економіки, зменшення виробництва та інвестицій, що призвело до зниження попиту на працю), збільшення безробіття (військові дії спричинили переселення населення, руйнування інфраструктури та підприємств, що збільшило безробіття та знизило рівень зайнятості); зменшення інвестицій (нестабільна ситуація на ринку змусила інвесторів відкласти або скасувати плани щодо розвитку та відновлення бізнесу, що призвело до зменшення кількості вакансій та погіршення умов праці), масова еміграція (небезпека військових дій спричинила масову еміграцію населення, що вплинуло на склад робочої сили та змінило динаміку ринку праці), збільшення нестабільності (нестабільна ситуація призвела до збільшення страху та неспокою серед населення, що вплинуло на продуктивність та ефективність роботи), мобілізація (активний вивід чоловічої робочої сили, що призвело до простоїв у виконанні певних видів робіт), збільшення кількості соціально незахищених верств населення, щопосилили проблеми зайнятості.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень [13], станом на січень 2024 року

ринок праці поступово відновлюється за кількістю робочих місць порівняно з лютим 2022 року. Однак відновлення відбувається по-різному в різних регіонах. Кількість робочих місць найбільше зростає в таких областях: Закарпатській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Львівській, Вінницькій, Рівненській та Чернівецькій. За абсолютною кількістю робочих місць лідирують Київ, Львів, Дніпро, Одеса та Харків. На ці регіони припадає 63% усіх вакансій (рис. 1).

Офіційна статистика Державної служби зайнятості показує, що в різних регіонах існує розбіжність між тим, скільки робочої сили потрібно і скільки є, а також різниця в тому, наскільки ця проблема відчутна в різних областях. Станом на 1 січня 2023 року найбільша кількість зареєстрованих безробітних була у Запорізькій, Дніпропетровській та Сумській областях. Найбільше пропозицій вакантних робочих місць мали Львівська, Дніпропетровська та Київська області. На одну вакансію припадало від 1 до 20 безробітних. Львівська область у 2023 році була єдиною, де кількість вакансій перевищила чисельність офіційно зареєстрованих безробітних (рис. 2).

Зростання робочих місць на західній Україні під час воєнних дій в першу чергу пов'язано з переселенням населення у безпечні місця проживання. По-друге, направлення більших зусиль для розвитку певних секторів економіки, що зосереджені в цих безпечніших регіонах.

У цій ситуації важливо вжити заходів для підтримки ринку праці та забезпечення соціально-економічної стабільності, щоб зменшити негативний вплив вторгнення на життя громадян і економіку країни.

Російська агресія проти України спричинила значне зростання кількості осіб з інвалідністю та психологічними травмами серед населення. Воєнні дії, руйнування, втрата близьких, а також поранення та каліцтва стали причинами не тільки фізичних, але й моральних страждань багатьох українців. За даними міжнародних організацій [13], війна збільшила потребу у підтримці, реабілітації та адаптації як військовослужбовців, так і цивільного населення, що постраждало внаслідок конфлікту.

Одним із ключових аспектів відновлення є інтеграція таких людей у робочу силу через працевлаштування та адаптацію на робочих місцях. Цей процес має кілька важливих переваг, включаючи економічну стабільність для людей з фізичними порушеннями, зменшення соціальної ізоляції, підвищення їхньої самоповаги та зміцнення загальної соціальної стійкості країни. Працевлаштування осіб з особливими фізичними потребами чи посттравматичним стресовим розладом вимагає створення інклюзивного про-

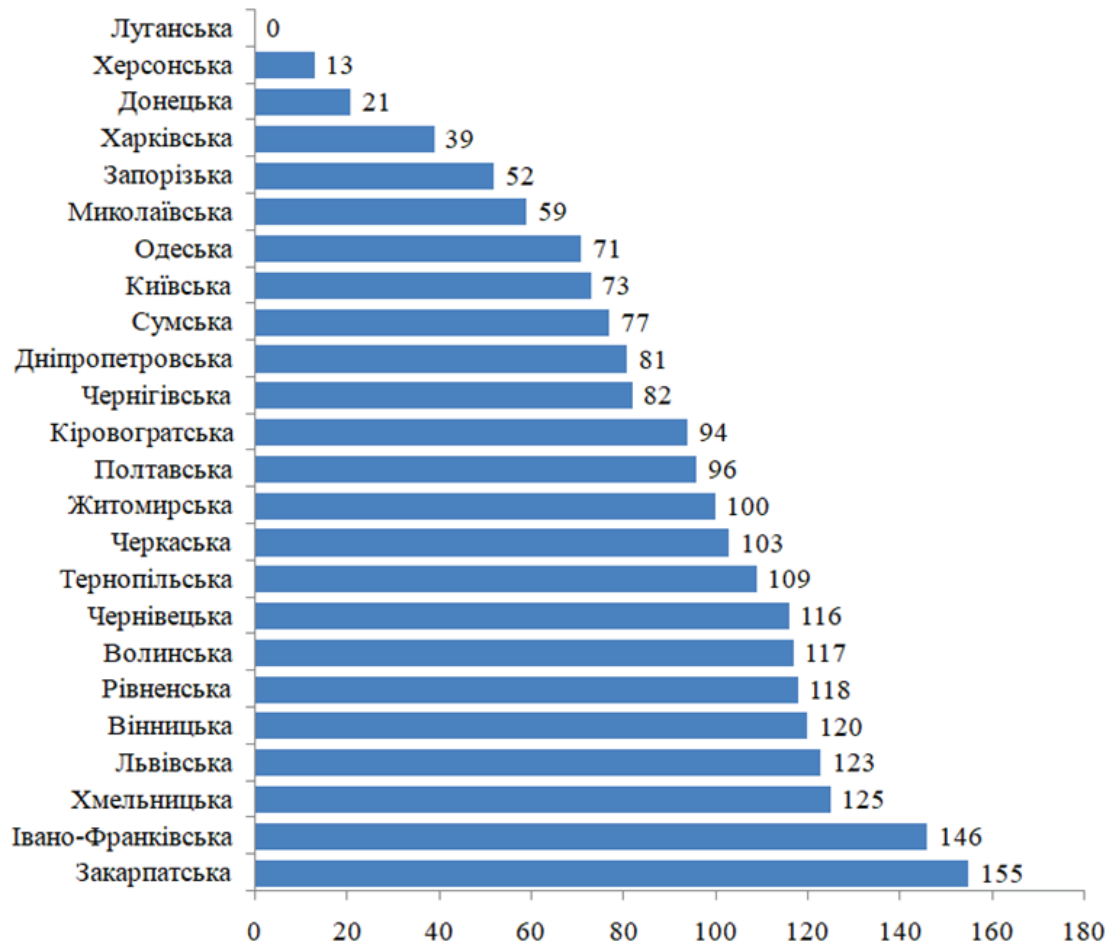


Рис. 1. Кількість вакансій по регіонах (січень 2024 р. до лютого 2022 р.), %

Джерело: складено за [13]

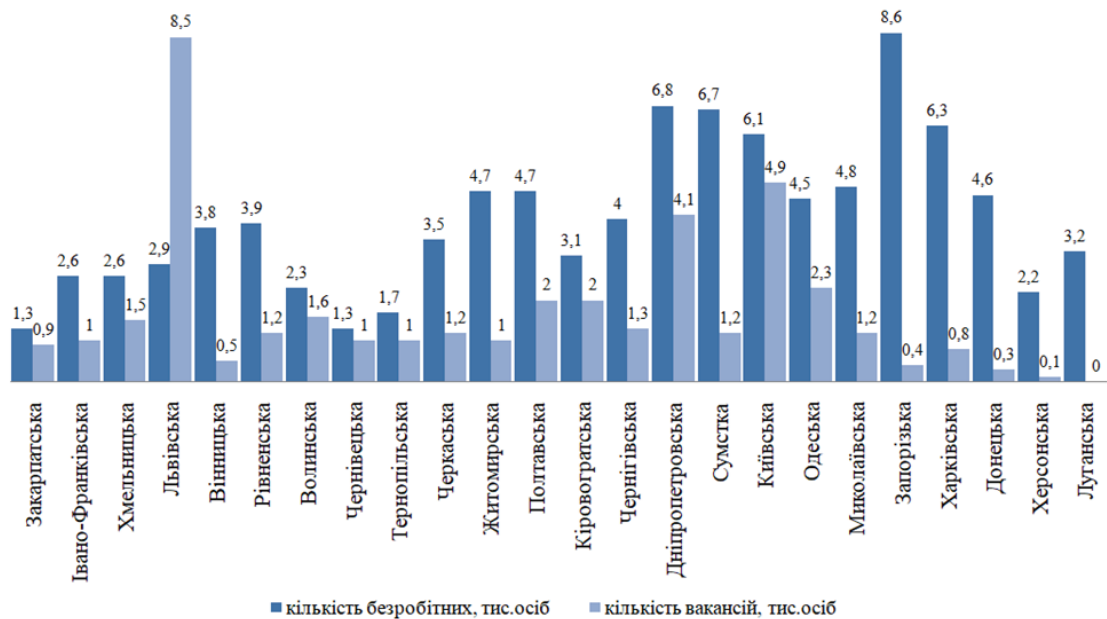


Рис. 2. Кількість шукачів роботи та вакансій станом на 1 січня 2024 р.

Джерело: складено за [8]

фесійного простору, де буде враховано їхні особливі потреби, як фізичні, так і психологічні.

Адаптація таких працівників на робочих місцях передбачає комплекс заходів, включно з фізичною адаптацією робочого простору, гнучкими графіками, забезпеченням психологічної підтримки та створенням спеціальних програм реабілітації та навчання. Важливо також сприяти зміні стереотипів щодо людей з особливими потребами, підвищувати обізнаність серед колективу та підтримувати інклюзивну культуру в організаціях.

З огляду на те, що працевдатність є одним із ключових чинників соціальної інтеграції, впровадження програм працевлаштування такого населення стає важливим стратегічним завданням як для держави, так і для бізнесу. Це дозволяє не лише вирішувати соціальні проблеми, але й використовувати потенціал різноманітності для покращення продуктивності та інновацій у професійному просторі.

Враховуючи першочерговість та важливість адаптації працівника при влаштуванні на роботу, об'єднаємо два поняття «адаптація персоналу» та «інклюзія» в «інклюзивна адаптація» та будемо визначати як процес створення професійного простору, де кожна людина, незалежно від її особливостей, може відчувати себе зручно та здатною до виконання своїх обов'язків.

На нашу думку це важливий аспект сучасного управління персоналом, оскільки: сучасні організації акцентують увагу на правах осіб з обмеженими можливостями та забезпеченні рівного доступу до трудової діяльності; сучасні організації усвідомлюють значення різноманітності та інклюзії в команді, тому намагаються створювати середовище для того, щоб кожен працівник мав можливість розвиватися та внести свій вклад у розвиток організації; забезпечення інклюзивного середовища допомагає підвищити продуктивність працівників, оскільки вони відчують себе комфортно та здатними до виконання своїх обов'язків; організації, які демонструють свою соціальну відповідальність і враховують потреби всіх працівників, зазвичай мають кращу репутацію як роботодавці.

Отже, інклюзивна адаптація працівників в Україні – це не лише ключовий виклик сьогодення, але й стратегічна необхідність для створення успішних та конкурентоздатних організацій.

На основі даних Державної служби зайнятості України та з урахуванням актуальних подій, що впливають на ринок праці, нами було систематизовано фактори впливу на процес інклюзивної адаптації за допомогою PEST-аналізу (табл. 1). Цей інструмент дозволяє визначити чинники, що з одного боку формують в країні умови появи необхідності

інклюзивної адаптації працівників, а з іншого забезпечують можливість її реалізації. Використання PEST-аналізу надає організаціям можливість оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на їхню діяльність в умовах соціально-економічних процесів у країні, а також виявити ключові можливості та ризики, пов'язані з адаптацією працівників до зміненого середовища, розробити більш ефективні стратегії управління персоналом, які сприяють створенню інклюзивної корпоративної культури, підвищенню залученості працівників та забезпеченню конкурентоспроможності.

Інклюзивна адаптація вимагає комплексного підходу, що включає оцінку впливу законодавчих ініціатив (політичні фактори), фінансових можливостей організації (економічні фактори), громадських очікувань і соціальних трендів (соціальні фактори), а також новітніх технологій, які можуть полегшити процес адаптації (технологічні фактори). Наприклад, політична та економічна нестабільність можуть ускладнювати впровадження інклюзивних ініціатив через брак ресурсів або підтримки з боку держави. Соціальні напруження та опір з боку колективу можуть стати бар'єрами для інтеграції різних груп працівників. Водночас технологічні зміни можуть створювати як нові можливості для адаптації, так і виклики, якщо організація не готова до їх впровадження. Такий підхід дозволяє організаціям формувати стратегії, що відповідають законодавству, оптимізувати ресурси на основі фінансових можливостей, задовольнити потреби та очікування працівників, впроваджувати інноваційні технології, сформувати конкурентні переваги на ринку праці.

Таким чином, інклюзивна адаптація вимагає постійного моніторингу, як зовнішніх так і внутрішніх умов, що впливають на діяльність організації та належної оцінки ресурсів. Організації, які зможуть інтегрувати інклюзивність у свою корпоративну культуру та бізнес-стратегії з урахуванням факторів, визначених PEST-аналізом, матимуть значні переваги в умовах сучасного конкурентного середовища.

Інклюзивна адаптація стає невід'ємною складовою стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Дослідження свідчать, що інклюзія не може бути реалізована на випадкових засадах, а вимагає системного та структурованого підходу. Процес впровадження інклюзивної адаптації потребує розробки чітко визначеного алгоритму (табл. 2), який дозволить організаціям систематизувати свої дії, адаптувати внутрішні політики та процедури, а також врахувати можливі ризики, пов'язані з інтеграцією інклюзивних принципів.

Систематизація факторів впливу на процес інклюзивної адаптації у розрізі PEST-аналізу

| Політичні фактори | Економічні фактори |
|--|--|
| <p>Трудове законодавство: Закони та програми із підтримки зайнятості для соціально вразливих груп, які забезпечують їх права та створюють умови для інклюзії.</p> <p>Політика інклюзії та соціальної підтримки: Створення рівних можливостей для працевлаштування осіб з особливими потребами, зокрема, з інвалідністю, учасників бойових дій та переміщених осіб.</p> <p>Євроінтеграційні процеси: Адаптація до європейських стандартів, що забезпечує інтеграцію інклюзії в процеси працевлаштування.</p> | <p>Рівень безробіття серед певних груп населення: Програми для інтеграції на ринок праці в умовах зростання безробіття серед вразливих категорій працівників, зокрема, переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю.</p> <p>Державні програми фінансової підтримки: Програми державного фінансування на підтримку працевлаштування, адаптації та навчання для вразливих груп населення.</p> <p>Зростання видатків на соціальні програми: Додаткове фінансування на підтримку соціальних програм щодо інтеграції соціально вразливих груп у робочий процес.</p> |
| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
| <p>Зростання уваги до інклюзивності в суспільстві: Позитивне ставлення до інклюзії та підвищення обізнаності роботодавців щодо важливості інтеграції соціально вразливих груп на ринку праці.</p> <p>Міграція населення: Міграція населення спричинила формуванню програм адаптації до нових умов працевлаштування.</p> <p>Рівень освіти та кваліфікації: Соціальні програми та тренінги, які спрямовані на перекваліфікацію та підтримку адаптації працівників на ринку праці.</p> | <p>Розвиток цифрових платформ для інклюзивного навчання: Цифровізація навчання та перекваліфікація вразливих груп населення для сприяння успішному працевлаштуванню.</p> <p>Автоматизація та змінність робочих процесів: Розширення можливостей для гнучкої роботи та дистанційного працевлаштування, що полегшує умови праці для людей з особливими потребами.</p> <p>Доступ до адаптивних технологій: Підтримка інклюзивності завдяки технологіям, що дозволяють залучати більше працівників із різних категорій.</p> |

Джерело: складено за [1; 3; 13]

Алгоритм процесу інклюзивної адаптації працівника

| Етап | Дії | Умови для завершення етапу |
|--|--|---|
| Ініціалізація адаптації | Збір інформації про працівника, зокрема його особливі потреби, рівень підготовки та індивідуальні особливості. | Перевірка наявності всіх необхідних документів для адаптації. Підготовка індивідуального плану адаптації, що враховує специфіку потреб працівника |
| Попередня оцінка та встановлення цілей | Оцінка знань, навичок і стану працівника з метою визначення індивідуальних цілей адаптації. | Проведення психологічної та фізичної оцінки. Встановлення обмежень та можливостей, формування конкретних цілей адаптації, орієнтованих на професійні та особисті потреби |
| Початок адаптаційного процесу | Проведення початкових адаптаційних заходів: індивідуальні тренінги, інструктажі, спеціалізовані уроки | Адаптація робочого середовища: архітектурна доступність, наявність адаптованих матеріалів та підтримки. Оцінка початкового рівня комфорту працівника та зворотний зв'язок |
| Проміжний контроль | Проведення проміжного тестування для перевірки досягнутого прогресу | Відповідність результатів запланованим цілям. Корекція плану адаптації за необхідності. Внесення змін до інструментів або методик навчання у разі виникнення труднощів |
| Підсумкова оцінка адаптації | Фінальна перевірка результатів адаптації після завершення основного етапу | Оцінка досягнення індивідуальних цілей. Врахування фізичного та психологічного стану працівника. Аналіз задоволеності працівника та керівників процесом адаптації |
| Завершення адаптації | Аналіз загальних результатів адаптації та надання зворотного зв'язку | Досягнення всіх цілей адаптації. Працівник успішно адаптувався до умов та середовища. За необхідності розробляються заходи подальшої підтримки або супроводу |
| Додаткові аспекти | | Використання автоматизованих систем для моніторингу прогресу. Гнучкість процесу адаптації для врахування індивідуальних потреб. Регулярна комунікація з усіма залученими сторонами. |

Джерело: складено авторами

Представлений алгоритм є інструментом впровадження інклюзивної адаптації, що дозволяє організаціям системно підійти до інтеграції інклюзивних практик, враховує специфіку кожної організації, її структуру, культуру та зовнішні умови.

Впровадження алгоритму інклюзивної адаптації забезпечує створення професійного простору, в якому кожен працівник відчуває підтримку та належність до колективу, що позитивно впливає на їхню продуктивність і задоволеність працею. Крім того, цей алгоритм має універсальний характер, що дозволяє його адаптувати для підприємств різних галузей та напрямків діяльності, враховуючи їхні специфічні потреби та контекст.

Висновки. Аналіз даних по Україні свідчить, що ринок праці формується населенням яке неоднорідно за віком, культурними відмінностями, гендерними відмінностями, соціальним статусом, станом фізичного та психологічного здоров'я. Це ставить перед роботодавцями нові виклики щодо створення інклюзивного професійного простору та адаптації умов праці для всіх категорій працівників, з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей.

Сформоване поняття «інклюзивної адаптації» забезпечує чіткість і систематичність підходу до інтеграції працівників з особливими потребами. Використання PEST-аналізу дозволяє організаціям реагувати на зміни в політичному, економічному,

соціальному та технологічному середовищі країни, що забезпечує ефективність інклюзивної адаптації працівника. Алгоритм впровадження інклюзивної адаптації працівника слугує практичним інструментом для структурованого підходу до адаптаційного процесу, відкриваючи нові можливості для створення інклюзивного робочого середовища, підвищення залученості працівників та підтримки соціальної відповідальності організацій. Це, у свою чергу, дозволяє керівництву ефективніше планувати стратегії управління персоналом і систематично оцінювати результати інклюзивної адаптації, що позитивно впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність організації. Таким чином, інклюзивна адаптація стає інструментом для створення робочого середовища з рівними можливостями для працездатного населення, підвищення мотивації персоналу та зміцнення репутації організації. Вона відповідає сучасному соціальному очікуванню, сприяє інноваційному розвитку та робить організацію більш адаптивною та відкритою.

Перспективи подальшого дослідження інклюзивної адаптації слід зосередити на вивченні її впливу в різних галузях і секторах економіки, щоб визначити специфічні потреби та виклики в кожному з них. Це дозволить розробити адаптовані стратегії, які відповідатимуть індивідуальним умовам та вимогам кожної галузі.

Література:

1. Fujimoto Y., Uddin M.J. Poor-inclusive work place model: A Relational Perspective. *Equality, Diversity and Inclusion*. 2020. Vol. 39 No. 8. P. 881–900. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2019-0267>
2. Zamula O., Zamula O., Uhrimova I. Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences)*. 2023. No. 2. P. 83–86. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>
3. Артџомова Т. Інклюзивна економіка як середовище підприємницької діяльності. *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем: матеріали науково-практ. конф.*, м. Київ, 21 жовт. 2021 р. С. 4–6.
4. Бикова А., Паранько Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640–646.
5. Василевич Д., Мирошніченко В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3–4. С. 44–50.
6. Гетьман О., Петренчук Н. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, № 2(5). С. 30–34.
7. Демкович О. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 46–48.
8. Державна служба зайнятості. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи у професійному розрізі: веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statfile>
9. Карабаджак К. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19–21.
10. Краєвська А., Гребінь М. Проблеми адаптації нових працівників в організації. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнар. науково-практ. конф. 2–3 берез. 2023 р. : зб. наук. пр. Вінниця. 2023. С. 242–244.
11. Куделя В., Гриценко Н. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 4(1). С. 128–131.
12. Куріна Н., Дарченко Н. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнесінформ*. 2013. № 8. С. 348–353.
13. Національний інститут стратегічних досліджень. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти: *веб-сайт*. URL <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

14. Укрінформ: веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalicutsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-olnovic.html?fbclid=IwAR10hQsNP_wKrm3BgQBjHmsChSlRirnvSMHxw5gnkpiwERS71xYrQT0Yaxg.

References:

1. Fujimoto Y., Uddin M. J. (2020) Poor-inclusive work place model: A Relational Perspective. *Equality, Diversity and Inclusion*, vol. 39, no. 8, pp. 881-900. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2019-0267>
2. Zamula O., Zamula O., Uhrimova I. (2023) Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. no. 2. pp. 83–86. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>
3. Art'omova T. (2021) *Inklyuzyvna ekonomika iak seredovysche pidprijemnyts'koi diial'nosti* [Inclusive economy as an environment for entrepreneurial activity]. *Innovatsijni idei v ekonomichnij nauks: poshuky vyreshennia suchasnykh problem* [Innovative ideas in economic science: searching for solutions to modern problems]: materialy nauko-vo-prakt. konf. Kyiv. Pp. 4–6. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/d57e21b6-520c-455d-9987-0473189090b9> (in Ukrainian)
4. Bykova A., Paran'ko D. (2016) Skladovi efektyvnoi adaptatsii personal [Components of effective personnel adaptation]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, no. 12, pp. 640–646. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2241> (in Ukrainian)
5. Vasylychev D., Myroshnychenko V. (2014). Orhanizatsiia protsesu adaptatsii personal na pidprijemstvi [Organization of the personnel adaptation process at the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 3–4, pp. 44–50. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1086> (in Ukrainian)
6. Het'man O., Petrenchuk N. (2014). Orhanizatsijni mekhanizmy pidboru, najmu ta adaptatsii personal [Organizational mechanisms of personnel selection, hiring and adaptation]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economy*, vol. 19, no. 2(5), pp. 30–34. Available at: http://liber.onu.edu.ua/pdf/vestniki/Econ2014_19v2.5.pdf (in Ukrainian)
7. Demkovich O. (2012). Sutnist' ta osnovni chynnyky adaptatsii personal pidprijemstv u rynkovykh umovakh hospodariuvannia [The essence and main factors of adaptation of enterprise personnel in market conditions of management]. *Visnyk Nats. un-tu "L'viv's'ka politekhnika" – Bulletin of the National Lviv Polytechnic University*, no. 727, pp. 46–48. Available at: <https://ena.lpnu.ua/items/37356297-e1f6-42af-bd90-eb0575c709c3> (in Ukrainian)
8. Derzhavna sluzhba zajniatosti. Kil'kist' vakansij ta chysel'nist' shukachiv roboty u profesijnomu rozrizi [State Employment Service. The number of job vacancies and the number of job seekers by profession]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statfile> (in Ukrainian)
9. Karabadzhak K. (2013). Metody adaptatsii personal [Methods of personnel adaptation]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, no. 14, pp. 19–11. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/4013> (in Ukrainian)
10. Kraievs'ka A., Hrebin' M. (2023). *Problemy adaptatsii novykh pratsivnykiv v orhanizatsii* [Problems of adaptation of new employees in the organization]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsijno-investytsijnykh protsesiv v Ukraini : materialy VI Mizhnar. nauko-vo-prakt. konf. Vinnytsia*. Pp. 242–244. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbir2023.pdf> (in Ukrainian)
11. Kudelia V., Hrytsenko N. (2020). Upravlinnia adaptatsiieiu personal suchasnoho pidprijemstva [Management of personnel adaptation of a modern enterprise]. *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernad's'koho. Seriya : ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: economy and management*, vol. 31(70), no. 4(1), pp. 128–131. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/14441> (in Ukrainian)
12. Kurina N., Darchenko N. (2013). Innovatsijna model' kontseptsi i profesijnoi adaptatsii personal [Innovative model of the concept of professional adaptation of personnel]. *Biznes inform – Business information*, no. 8, pp. 348–353. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61 (in Ukrainian)
13. Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen'. Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh vijny: rehional'ni aspekty [National Institute of Strategic Studies. Reconstruction of the labor market in Ukraine during the war: regional aspects]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-vijny-rehionalni> (in Ukrainian)
14. Ukrinform [Ukrinform]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalicutsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-olnovic.html?fbclid=IwAR10hQsNP_wKrm3BgQBjHmsChSlRirnvSMHxw5gnkpiwERS71xYrQT0Yaxg (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.