

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ІНКЛЮЗИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ЧИННИК  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ»**

**Виконала:** студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальність:  
051 «Економіка»

Орищенко Ілона Володимирівна

**Керівниця:** Артёмова Т.І.  
доктор економічних наук, доцент

**Рецензент** Бандура О. В.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**Київ – 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ.....	6
1.1. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства .....	6
1.2. Теоретичні основи визначення та дослідження зайнятості .....	7
1.3. Вплив зайнятості на конкурентоспроможність фірми .....	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	14
РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ .....	16
2.1. Концепція та поняття інклюзивної зайнятості .....	16
2.2. Основні принципи організації інклюзивної зайнятості .....	19
2.3. Соціально-економічні ефекти інклюзивної зайнятості .....	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	23
РОЗДІЛ 3. СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНИХ ВИГІД ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ.....	25
3.1. Індекс інклюзивного розвитку як один з головних показників економічного зростання країни.....	25
3.2. Приклади успішних закордонних компаній, що в роботі використовують принципи інклюзивної зайнятості.....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	35
РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ.....	36
4.1. Перспективи застосування принципів інклюзивної зайнятості в компаніях України .....	36
4.2. Рекомендації щодо розвитку інклюзивної зайнятості в Україні .....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4 .....	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

Одним з найголовніших показників успішного, адаптованого до сучасних глобальних викликів соціально-економічного розвитку, є стан і рівень суспільної інклюзії в державі. В Україні такі науковці як Г. Ковбич-Онищук, М. Супрун, І. Татьянчикова, А. Ширіна, І. Малий, Л. Ємельяненко, К. Дзензелюк, , Д. Лебедева, С. Степаненко, Т. Ткаліч та ін.. про інклюзію говорять, а саме про засади розвитку інклюзивної освіти, концепцію інклюзивного розвитку, основні поняття інклюзивної зайнятості та аналіз впливу зовнішніх факторів, особливості інклюзивної економік тощо. Беззаперечно, це є позитивним явищем у нашому розвитку. Проте у цьому процесі існує певна прогалина, яка полягає в тому, що лєвова частка усіх впроваджень та нововведень здійснюється в системі освіти. Щонайменше доказом цього є результати пошукового запиту Google «Україна та інклюзія»: більшість запропонованих веб-сервісів пов'язані з програмами НУШ та діяльністю Міністерства освіти і науки України.

Проте інклюзія має бути впровадженою в усі сфери суспільного життя: навчання, відпочинок, розваги, спорт, кар'єра тощо. У роботі «Інклюзивна зайнятість як чинник конкурентоспроможності фірми» дане питання буде розкрито з менш відомих суспільству економічних позицій.

Вивчати цю тему сьогодні є як ніколи *актуально*: у результаті повномасштабного вторгнення РФ на територію України, наша держава має масштабний соціальний виклик, а саме повернення у цивільне життя великої кількості ветеранів з інвалідністю. Завдання, що стоїть перед суспільством – забезпечити дану категорію населення усіма необхідними умовами для комфортного та безпечного проживання в рідній країні. А трудова діяльність, з якою безпосередньо і пов'язана тема нашої роботи, складає основу процесу їхньої соціальної реабілітації та інтеграції. Саме це обумовлює актуальну цінність науково-практичної розробки обраної теми для економіки й усталеного суспільного розвитку України.

*Об'єктом дослідження* є умови і принципи організації та соціально-економічні ефекти від реалізації системи інклюзивної зайнятості в конкурентній компанії.

*Предметом дослідження* є концептуальне осмислення феномену інклюзивної зайнятості як чинника зміцнення конкурентних позицій фірми в умовах економічної нестабільності та суспільної конфліктності.

*Метою* даного дослідження є узагальнення досвіду організації системи інклюзивної зайнятості в провідних компаніях світу для визначення напрямів його ефективного застосування на підприємствах України в умовах військової економіки та успішного повоєнного відновлення.

Для реалізації зазначеної мети передбачається виконати **наступні завдання:**

1. Розкрити зміст феномена та визначити принципи організації системи інклюзивної зайнятості в конкурентній компанії.

2. Дослідити концептуальні підходи щодо взаємозв'язку інклюзивної зайнятості, стану і рівня ринкової конкурентоспроможності фірми.

3. Охарактеризувати соціально-економічні ефекти від реалізації концепції інклюзивної зайнятості.

4. Узагальнити досвід впровадження принципів і форм інклюзивної зайнятості у провідних компаніях світу.

5. Означити перспективи і розробити рекомендації застосування концепції інклюзивної зайнятості в компаніях України для зміцнення їх конкурентних ринкових позицій в умовах військової економіки та успішного повоєнного відновлення.

Для успішного виконання зазначених завдань використано такі *методи дослідження*: наукового абстрагування; причинно-наслідкового аналізу; аналізу та синтезу (завдання 1, 2); спостереження та аналізу (завдання 3); порівняння й узагальнення (завдання 4); аналогії, класифікації, інтерв'ю, графічного і табличного упорядкування (завдання 5).

*Наукова новизна* дослідження полягає в тому, що у роботі вперше проаналізовано досвід впровадження інклюзивної зайнятості у провідних європейських компаніях та доведено наявність зв'язку між конкурентоспроможністю фірми та інклюзивною зайнятістю; досліджено рівень розвитку інклюзивної зайнятості в компаніях України.

*На практиці* отримані положення і висновки можуть бути використані HR-менеджерами та/чи керівниками підприємств, організацій під час розробки стратегії розвитку, кадрової політики, найму працівників тощо, аби забезпечити ефективне використання робочого потенціалу різних категорій працівників. Результати проведеного дослідження, у контексті подальшого наукового з'ясування феномену суспільної інклюзії та засад інклюзивної зайнятості зокрема, є корисними представників науково-освітньої сфери, органів державної влади, громадських організацій.

Кваліфікаційна робота обсягом 58 стор. складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ

### *1.1. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства*

У межах даної роботи важливо чітко окреслити, що ми розуміємо, коли говоримо «конкурентоспроможність фірми». В економічній теорії нерідко те чи інше поняття не має єдиного, затвердженого та загальноприйнятого визначення. Від різних науковців визначення сформульовані по-різному, адже кожен з них ґрунтується на певних теоретичних підходах та дослідницьких цілях.

Проаналізувавши ряд дефініцій «конкурентоспроможність фірми», можна сказати, що існуючі в науковому просторі визначення не суперечать один одному, адже їх відмінність полягає не в кардинальній різниці в поглядах науковців, а у виділених акцентах на тих чи інших аспектах цього поняття. Узагальнюючи різні підходи, ми надаємо прихильність визначенню, наданому у роботі І. Должанського та Т. Загорної [1]: **конкурентоспроможність** – це стійка здатність компанії протягом тривалого часу домінувати на ринку, отримувати прибуток, залучати інвестиції, зберігати позитивний імідж; це динамічна характеристика, яка потребує постійного вдосконалення роботи, гнучкого виробництва, якісного обслуговування, ефективного управління фінансами. Володіючи всіма цими складовими, підприємство має кращі шанси на успіх у конкурентній боротьбі.

Надалі для розуміння конкурентоспроможності підприємства будемо дотримуватися саме цього визначення. Окрім того, у даній роботі доцільно проаналізувати, які чинники формування конкурентоспроможності фірми виділяють в економічній теорії, адже для того, аби проаналізувати інклюзивну зайнятість у контексті такого фактору, потрібно розуміти складовою якої системи вона є, тобто з якими іншими аспектами діє в комплексі. Запропоноване визначення частково допомагає усвідомити, що саме визначає конкурентоспроможність, проте усе ж не дає чіткого розуміння.

Щодо визначення чинників формування конкурентоспроможності, то в науці склалась ситуація аналогічна до визначення поняття «конкурентоспроможність фірми»: єдиної усталеної класифікації не існує, адже науковці аналізували дані чинники під призмою власних доробок та цінностей. Саме тому нами запропоновано власний перелік чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на роботах інших дослідників, а саме О. Кривешко, П. Сідун, Н. Грицишин, Р. Фатхутдінов, Г. Осовська [2; 3; 4]: *управлінські* (наявність сильної організаційної структури підприємства, ефективне залучення та управління персоналом), *технологічні* (ефективне використання наявних та інноваційних технологій) та *економічні* (наявність сильної фінансової політики, маркетингової діяльності та ефективного державного регулювання) (див. Додаток А). Саме такі три основні групи чинників конкурентоспроможності стисло та лаконічно розкривають діяльність підприємства на усіх етапах: від організації виробничих процесів до реалізації (збуту) товару. Наявність усіх зазначених у таблиці факторів гарантує фірмі утримання лідерських позицій на ринку та отримання достатнього рівня прибутку.

Окрему увагу зосереджено на управлінських чинниках конкурентоспроможності, адже зайнятість населення є складовою саме цих видів факторів. Але перед тим як розглянути зайнятість в контексті одного з чинників конкурентоспроможності потрібно визначити, що є поняття «зайнятість» у науковій площині.

## *1.2. Теоретичні основи визначення та дослідження зайнятості*

Вище було розглянуто поняття конкурентоспроможності фірми та згруповано її чинники: управлінські, технологічні та економічні, серед яких акцентується увага саме на першій групі, адже саме до їх складу входять такі явища як організаційна структура та кадрова політика, що напряду пов'язані з важливим для нас поняттям «зайнятість» населення. Їх взаємозв'язок буде

описаний пізніше, а у даному підрозділі стоїть завдання *надати визначення зайнятості як соціально-економічного явища*.

Оскільки зайнятість є об'єктом дослідження, доцільно проаналізувати існуючі підходи до її визначення. Нижче наведено кілька прикладів дефініцій, що були знайдені під час аналізу наукових праць.

Вітчизняними науковцями, зокрема В. Брич, О. Дяків, С. Надвиничним, В. Острроверховим, Н. Слівінською та С. Прохоровською, зайнятість було визначено як «певну сукупність соціально-трудова відносин між людьми з приводу забезпечення працездатного населення робочими місцями; формування, розподілу і перерозподілу трудових ресурсів з метою участі в суспільно-корисній праці і забезпечення розширеного відтворення робочої сили. Ця сукупність соціально-трудова відносин знаходить вияв у певних економічних категоріях, таких, як індивідуальна (сімейна), колективна трудова діяльність, процес праці, інтенсивність та продуктивність праці, мобільність робочої сили, загальноосвітня та професійна підготовка кадрів, заробітна плата та ін.» [5; с. 289].

О. Грішнова визначає зайнятість як «трудова діяльність громадян, яка пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, що не суперечать законодавству і, як правило, приносить заробіток (трудова дохід)» [6; с. 154]. Л. Іванова, О. Сорока розглядають зайнятість з трьох позицій (економічної, соціальної та правової) [7; с. 17]: Економічні позиції визначення категорії «зайнятість населення» передбачають діяльність громадян щодо створення суспільного продукту або національного доходу і є джерелом трудового доходу. Отже, трудова зайнятість населення країни забезпечує виробництво валового національного продукту, а отже – економічну основу життя суспільства.

*З точки зору соціальних позицій*, зайнятість населення передбачає перш за все потребу працездатного населення у праці, яка створює суспільний продукт у системі суспільної праці. Вона відображає потреби людей не лише в заробітках, але і у самореалізації через суспільно-корисну діяльність.



*Правовий зміст категорії* полягає у тому, що право на працю є звичайним природним правом людини, яке держава повинна гарантувати своєму громадянину.

В. Васильченко визначає зайнятість як «діяльність громадян, що пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб і, як правило, приносить їм дохід у грошовій або іншій формі» [8; с. 23]. Економіст П. Шлендер стверджує, що «зайнятість – це активне, творче ставлення суб'єкта зайнятості до своєї життєдіяльності. Це не лише наділення працівників місцями для оплачуваної роботи, але й показник сукупного трудового потенціалу суспільства, що включає матеріальну, трудову, соціально-економічну, культурну й іншу діяльність» [9; с. 111].

Перелічені визначення різняться у формулюваннях. Найбільшу відмінність помітно у визначенні Л. Іванової та О. Сороки, які розглянули зайнятість з трьох окремих позицій, чого інші вчені не робили. Проте якщо проаналізувати диференції інших науковців, то можна помітити, що вони не виключають аспекти економічної, соціальної та правової точок зору, а формулюють їх в одне означення. Незважаючи на різницю в акцентах та формулюваннях, *наведені визначення зайнятості мають спільні ключові моменти:*

1. *Задоволення потреб:* зайнятість розглядається як діяльність, спрямована на задоволення як особистих (матеріальних та духовних) потреб людини, так і суспільних потреб у виробництві товарів та послуг.

2. *Праця:* усі визначення підкреслюють, що зайнятість ґрунтується на трудовій діяльності людей, яка приносить їм заробіток.

3. *Суспільна користь:* зайнятість не просто задовольняє особисті потреби, але й має суспільну цінність, адже вона сприяє виробництву валового національного продукту та розвитку суспільства.

4. *Соціальний аспект:* зайнятість розглядається не лише як джерело доходу, але й як фактор самореалізації особистості через суспільно корисну працю.

На основі проаналізованих робіт, враховуючи багатогранність цього явища, було сформульовано власне визначення, яке й буде загальноприйнятим в межах даної роботи: *зайнятість* – це сукупність соціально-трудових відносин, що виникають у процесі трудової діяльності громадян, спрямованої на задоволення особистих та суспільних потреб, самореалізацію особистості та виробництво товарів та послуг. Ця діяльність, як правило, приносить людям заробіток, а її рівень та структура відображають трудовий потенціал суспільства.

*Широке розуміння зайнятості передбачає певну її класифікацію.* Найбільш прийнятний розподіл видів зайнятості являє собою упорядкування в такі групи [10; с.28]: залежно від тривалості та режиму зайнятості, залежно від умов її виникнення, залежно від сфери застосування праці, залежно від реєстрації, залежно від соціального статусу населення. На основі даної класифікації, можна зробити висновок, що кожне підприємство обирає зручні для себе форми зайнятості, ґрунтуючись на низці факторів. Ці фактори включають: специфіку галузі, розмір підприємства, фінансові можливості, потреби працівників тощо. Крім того, підприємства можуть використовувати комбінацію різних форм зайнятості, щоб максимально відповідати своїм потребам та створити усі умови для того, щоб стати конкурентоспроможним на ринку. Наприклад, підприємство може мати штат постійних працівників для виконання основних завдань, а також залучати тимчасових працівників або фрілансерів для виконання проєктної роботи або роботи, яка не потребує постійної присутності в офісі.

Важливо зазначити, що оптимальна форма зайнятості може змінюватися з часом. Тому підприємствам слід регулярно переглядати і змінювати стратегію зайнятості, щоб вона відповідала поточним потребам та потребам ринку праці.

Зрештою, *мета будь-якої форми зайнятості* полягає в тому, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства та задоволеність працівників.

### *1.3. Вплив зайнятості на конкурентоспроможність фірми*

У двох попередніх підрозділах було окремо проаналізовано явище конкурентоспроможності та зайнятості. У викладеному матеріалі, так чи інакше уже прослідковується *взаємозв'язок між цими поняттями*: одним з чинників конкурентоспроможності є організаційна структура та кадрова політика, а обрана форма зайнятості працівників напряду впливає на ефективність роботи підприємства, та в результаті на показник конкурентоспроможності. У підрозділі 1.3. більш структуровано та повно буде розкрито дане питання. Попередній аналіз теоретичних засад двох економічних явищ дозволяє сформулювати ключові аспекти впливу зайнятості на конкурентоспроможність фірми.

Варто зважати, що надалі зайнятість буде розглядатися з урахуванням таких понять, як «трудові ресурси», «людський капітал», «персонал», «кадровий потенціал». Ці категорії не є ідентичними за сутністю, але тісно пов'язані між собою, адже всі вони стосуються людей, які працюють, можуть працювати, здатні до праці. Запропоновані поняття є більш ширшими за зайнятість, тому в межах даної роботи є припустимим їх ототожнення.

«Сучасні концепції управління базуються на тому, що люди є одним з найважливіших економічних ресурсів компанії, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку. Наприклад Л. Якокка стверджує, що «всі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними». Аналіз свідчить про те, що в сучасній закордонній теорії та практиці управління персоналом домінує принцип, згідно з яким трудові ресурси сприймаються як активний елемент і необхідна складова системи управління підприємством. Одним з напрямків управління підприємством є забезпечення його конкурентоспроможності» [11; с. 114]. Фактично, така думка була вже озвучена вище, коли під час класифікації чинників конкурентоспроможності окремо було виділено

управлінські фактори та віднесено до них заходи, спрямовані на пошук, відбір, адаптацію, мотивацію, розвиток та утримання кваліфікованих кадрів для досягнення цілей організації.

Важливо усвідомити, за яким принципом зайнятість людського капіталу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. «Ефективна зайнятість трудових ресурсів має специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників» [11; с. 115].

Тож *ефективна зайнятість*, яка передбачає залучення кваліфікованих працівників та їх раціональне використання, *відіграє ключову роль у збільшенні конкурентоспроможності підприємства*, тому інвестування в розвиток людського капіталу є одним з найважливіших напрямів діяльності для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Говорячи про дефініцію зайнятості було згадано кілька аспектів цього явища: економічний та соціальний. Тож важливо визначити *вплив зайнятості на конкурентоспроможність* з двох сторін. З *економічної позиції* вплив розглянуто вище, а щодо соціальної, то «підприємству у процесі підвищення конкурентоспроможності за рахунок трудових ресурсів доводиться, на відміну від інших чинників, не тільки дотримуватися законів, але й ураховувати вимоги профспілок і етичні норми» [11; с. 115]. Тож з *соціальної точки зору*, ефективна зайнятість позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та проявляється у:

- підвищенні продуктивності праці, адже задоволені своєю роботою та умовами праці працівники більш продуктивні, ініціативні та відповідальні.

- зміцненні репутації компанії як відповідального роботодавця, що приваблює талановитих працівників та підвищує інвестиційну привабливість;

- підвищенні рівня довіри до компанії з боку суспільства, державних органів та партнерів.

У першому підрозділі виділено *кадрову політику* як таку, що є управлінським чинником конкурентоспроможності підприємства. Як саме вона впливає на конкурентоздатність організації можна зрозуміти, окресливши її роль в установі. «Основними задачами кадрової політики є: формування кадрового потенціалу, принципи та методи добору; навчання та розташування кадрів; профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації; підвищення кваліфікації персоналу; підвищення освітнього рівня персоналу; аналіз плинності кадрів» [11; с. 116]. Отож зрозуміло, що ефективна кадрова політика, яка ґрунтується на принципах стратегічної відповідності, об'єктивності, відкритості, гнучкості та мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Дослідник В. Полонський наголошує, що сучасні стратегії кадрової політики мають зосереджуватися на вирішенні питань, пов'язаних з національною системою кваліфікації та компетенцій. Це стосується підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і робітників. Для ефективного втілення сучасних підходів до кадрової політики, пропонуються наступні *пріоритетні напрямки діяльності* [11]:

- *Впровадження інноваційних методів навчання*: застосування новітніх методів та технологій навчання, які мають відповідати сучасним вимогам ринку праці., використання інтерактивних форм навчання, симуляцій, онлайн-курсів та інших ефективних інструментів, створення персоналізованих навчальних програм, які враховують індивідуальні потреби та особливості кожного фахівця.

- *Запровадження програм стажування для фахівців*, що дозволяють отримати практичний досвід роботи за своєю спеціальністю. Це може включати

співпрацю з підприємствами та організаціями для організації стажувань та інших форм практичної підготовки.

- *Впровадження економічної оцінки людського капіталу*: розробка нових підходів до визначення вартості людського капіталу, які враховують його кваліфікацію, досвід, компетенції та інші фактори, створення економічного механізму, який дозволяє ефективно управляти людським капіталом та стимулювати його розвиток, включення до системи бухгалтерського обліку витрат на амортизацію людського капіталу.

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що *зайнятість відіграє ключову роль у збільшенні конкурентоспроможності фірми*. Стабільна робота та гідна зарплата працівників позитивно впливають на їхню мотивацію, продуктивність та лояльність до компанії. Це, в свою чергу, призводить до збільшення прибутків, зниження витрат та підвищення якості продукції.

Крім того, зайнятість сприяє зменшенню соціальної напруги та злочинності, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу. Інвестори та партнери охочіше співпрацюють з компаніями, які турбуються про своїх працівників та дотримуються принципів соціальної відповідальності.

Таким чином, зайнятість є одним із ключових факторів, які визначають успішність фірми в сучасному конкурентному середовищі.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

У розділі 1 «Теоретичні засади дослідження зайнятості як чинника конкурентоспроможності фірми» було окреслено конкурентоспроможність як стійку здатність компанії протягом тривалого часу домінувати на ринку, отримувати прибуток, залучати інвестиції та зберігати позитивний імідж. Окрім того, виділено три основні групи чинників конкурентоспроможності фірми: управлінські, технологічні та економічні, серед яких особливу увагу було зосереджено саме на першій категорії, до складу якої входить зайнятість населення.

На основі аналізу різних теоретичних підходів до розуміння змісту і принципів організації системи інклюзивної зайнятості конкретизовано дефініцію інклюзивної зайнятості як сукупність соціально-трудових відносин, що виникають у процесі трудової діяльності громадян, спрямованої на задоволення особистих та суспільних потреб, самореалізацію особистості та виробництво товарів та послуг, з виокремленням п'ятьох ознак її залежності від тривалості та режиму праці, умов виникнення, сфери застосування, реєстрації, соціального статусу населення.

Окрім того, у даному розділі виявлено, що взаємозв'язок між станом і принципами організації зайнятості та конкурентоспроможністю фірми є прямо пропорційною залежністю як в економічному аспекті, так і соціальному. Економічний проявляється в тому, що від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників, а соціальна складова включає: збільшення продуктивності праці, зумовленої задоволеністю працівників своєю роботою та умовами праці, зміцнення репутації компанії та підвищення рівня довіри до компанії з боку суспільства.

Так як кадрова політика була виділена як така, що є частиною управлінських чинників конкурентоспроможності підприємства, то було окреслено, що кадрова політика, яка ґрунтується на принципах стратегічної відповідності, об'єктивності, відкритості, гнучкості та мотивації та яка в пріоритетних напрямках діяльності має впровадження інноваційних методів навчання, запровадження програм стажування для фахівців та впровадження економічної оцінки людського капіталу, відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

### *2.1. Концепція та поняття інклюзивної зайнятті*

Перед тим як почати говорити про інклюзивну зайнятість як економічне явище, варто зупинитись на тому, що таке інклюзія в цілому та в чому її суть. Для цього буде використано визначення, запропоноване Міністерством соціальної політики України: «*інклюзія* – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (люди похилого віку, вагітні жінки, тощо)» [13]. Іншими словами, інклюзія – це включення, залучення усіх груп населення до активного соціального життя. На жаль, у суспільстві склалось помилкове враження, що інклюзія відноситься тільки до людей з інвалідністю, але важливо усвідомити, що вона стосується всіх категорій населення, не впираючись лише у фізичні, ментальні, соціальні чи інші особливості людини.

Говорячи про інклюзію, найбільше наукових статей, досліджень, праць можна знайти на тему «Інклюзивне навчання та освіта» і це й не дивно. Так як дитячий садок та школа є першою ланкою соціалізації будь-якої людини, то стає зрозумілим, чому науковці зосереджують усю свою увагу саме на навчальному процесі, а не будь-якому іншому: якщо навчання не буде доступним для всіх категорій населення, то втрачається сенс впровадження інклюзії в будь-які інші аспекти людського життя.

«Реалізація ідей інклюзивності починалася з вирішення локальних проблем, наприклад, з необхідності трансформації загальної освіти. Необхідно було зробити її доступною для дітей з інвалідністю, вирішення проблем включення в суспільство маргінальних верств населення незалежно від статі, віку, національності, сексуальної орієнтації, фізичної дієздатності, економічного стану тощо. Після успішного вирішення означеної проблеми такий підхід розширився до рівня проблематики подолання економічної



нерівності як у локальних, так і в глобальному вимірах. Світовий банк опублікував «Доповідь про зростання. Стратегії стійкого зростання і інклюзивного розвитку». Теоретичні засади інклюзивного розвитку покладені в основу стратегій розвитку багатьох країн на найближчу перспективу» [14].

«Починаючи з 90-х рр. ХХ ст., для пошуку шляхів розвитку інклюзивної освіти вітчизняними і зарубіжними науковцями робилося чимало. Цими проблемами займалися М. Малофєєв, В. Синьов, М. Шеремет, Л. Андрушко, В. Бондар, А. Колупаєва, Т. Євтухова, В. Ляшенко, І. Іванова, О. Савченко, М. Сварник, О. Столяренко, А. Шевчук та інші, які присвячували свої праці аналізу залученості дітей з особливими потребами до навчання в загальноосвітніх навчальних закладах. Наприклад, І. Іванова, Л. Борщевська та Л. Зіброва вказували на те, що, хоча сім'я є основним середовищем формування людини, вона не повинна бути єдиним агентом впливу, оскільки особлива дитина потребує спілкування з іншими членами суспільства і не повинна замикатися в домашньому оточенні. Модель інклюзивної освіти передбачає створення для дітей з особливими потребами безбар'єрного середовища навчання, пристосування освітнього середовища до їх потреб та надання необхідної підтримки в процесі спільного навчання зі здоровими однолітками. *Інклюзивна або включена освіта* – термін, використовуваний для опису процесу навчання дітей з особливими потребами в загальноосвітніх (масових) школах» [15; с. 140–142].

Помітно, що про інклюзивну освіту науковці почали говорити не так давно, близько 30 років тому. Тенденції показують, що з часом людство почне вивчати інклюзію в більш ширших масштабах, враховуючи усі аспекти життя. Наявні напрацювання в сфері інклюзивної освіти можна вважати величезним прогресом в історії людства, але є певний недолік: коли ми говоримо про інклюзивну освіту, то охоплюємо лише дітей з особливими потребами, тоді ж як інклюзія в цілому – це про включення в суспільство абсолютно усіх категорій населення. Іншими словами *інклюзивна освіта обмежується лише дітьми, тоді як принципів інклюзії потребує людина будь-якого віку.*

У цьому розділі буде розглянуто впровадження інклюзії в іншу складову людського життя, а саме, у трудову діяльність. Саме вона є наступним кроком соціалізації та тим явищем, що дає людині можливість побудувати гідну кар'єру, реалізуватися, стати повноцінним членом суспільства. Інклюзивна зайнятість і стає каталізатором усіх перелічених благ суспільства.

«*Інклюзивна зайнятість* означає процес, за якого ринок праці розуміється як система соціально-економічних відносин, яка намагається підлаштуватися під кожного учасника таких відносин (працівника, роботодавця та суспільство (організації та інститути)) задля реалізації здатності до праці, забезпечення соціальних гарантій, узгодження інтересів сторін трудових відносин, інтересів держави, правового регулювання умов найму тощо» [16; с. 314]. Отож інклюзивна зайнятість – це не просто працевлаштування людей будь-якої категорії населення, а трансформація ринку праці, де всі учасники: працівники, роботодавці та суспільство співпрацюють, щоб забезпечити рівні можливості та доступність для всіх. Дана трансформація полягає в тому, що роботодавці створюють доступні та безпечні робочі місця, працівники отримують необхідну підтримку та навчання, а суспільство в цілому змінює своє ставлення до людей з інвалідністю та представників інших уразливих груп.

Задля комплексного розуміння сутності інклюзивної зайнятості, у Додатку Б запропоновано розроблену нами таблицю, що відображає функції, які вона виконує у суспільстві.

Наведена таблиця демонструє важливість впровадження інклюзивної зайнятості на макро- та мікрорівнях. Розділення функцій інклюзивної зайнятості пов'язано з тим, що *держава та підприємства мають різні цілі, можливості, сильні сторони та підходи до інклюзії*. Держава сфокусована на створенні правової бази та політики, що сприяє інклюзивному ринку праці, бореться з дискримінацією та забезпечує доступ до можливостей для всіх людей, а також надає фінансову та інші види підтримки. *Підприємства*, у свою чергу, зосереджуються на практичному втіленні інклюзивної зайнятості на робочому місці, створюють відповідну робочу атмосферу, забезпечують рівні

можливості для всіх працівників, розробляють і впроваджують інклюзивні практики працевлаштування.

## *2.2. Основні принципи організації інклюзивної зайнятості*

На теоретичному рівні вище розглянуто інклюзивну зайнятість та її роль в державі. На даному етапі важливо усвідомити, *за якими основними принципами відбувається організація інклюзії в трудовій діяльності*. Для цього варто враховувати, що інклюзивна зайнятість – це не окреме уособлене явище, а одна зі складових інклюзивного розвитку економіки. Саме тому принципи її організації буде розглянуто в контексті інклюзивної економіки.

Перш за все, доцільно виділити основні особливості, відмінності інклюзивної економіки, зрозуміти на основі яких засад вона функціонує. Ґрунтуючись на дослідження науково-теоретичного та методичного базису концепції інклюзивної економіки можна виділити *чотири її характерні ознаки*, які суттєво відрізняють цю систему організації суспільно-економічних відносин від традиційних економічних систем [18; с. 96]: вільний доступ, справедливість, рівність та стабільність (див. Додаток В).

Виділені ознаки, безумовно, взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Вільний доступ до активів, ресурсів, ринків, товарів та послуг є необхідною умовою для справедливого розподілу вигід та можливостей. Справедливий розподіл, у свою чергу, сприяє рівності та створює умови для довгострокової стабільності.

Зрозумівши та усвідомивши основну відмінність традиційної економіки від інклюзивної, яка полягає в тому, що остання прагне до створення справедливого та сталого суспільства, де всі люди мають рівні можливості для досягнення успіху, а перша зосереджується на максимізації економічного зростання для домінуючої частини населення, можна виділити *основні принципи організації інклюзивної зайнятості*, яка так чи інакше автоматично підпадає під ознаки усієї системи інклюзивної економіки.

Оскільки тема інклюзивної освіти в нашому суспільстві розвивається більш стрімко, аніж інклюзія в будь-якій іншій сфері життя, ознаки, особливості та принципи такого навчання є більш відомими та загальноприйнятими. На рис. 2.2. наведено принципи організації інклюзивної зайнятості, розроблені на основі аналізу існуючих принципів інклюзивної освіти та з урахуванням ознак інклюзивної освіти.

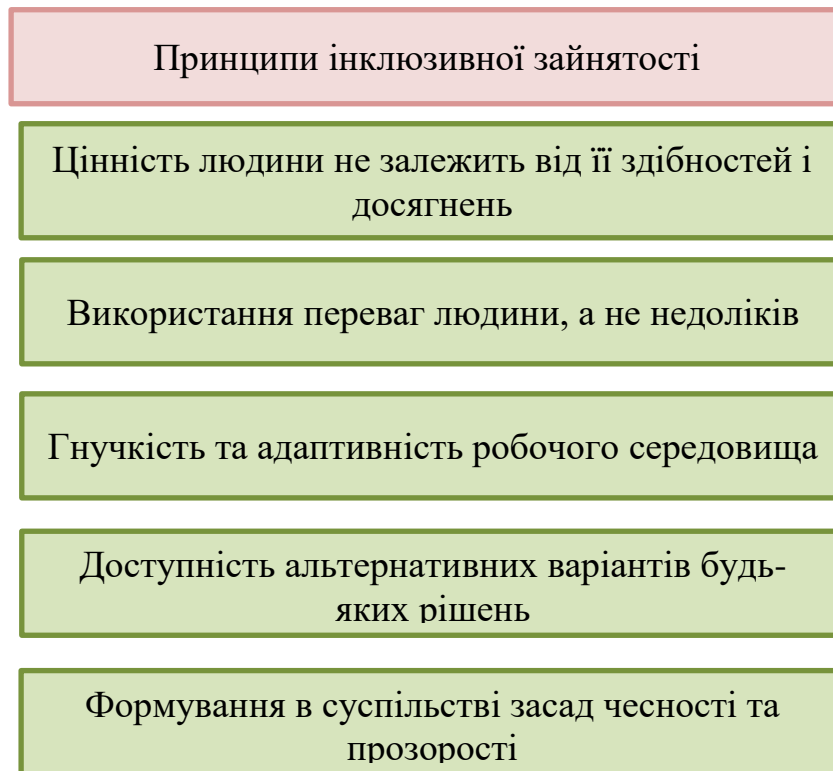


Рис. 2.2. Принципи інклюзивної зайнятості

*Джерело: створено авторкою на основі [18; 19]*

Дані принципи організації інклюзивної зайнятості – це те, що є основою для створення інклюзивного робочого середовища, де абсолютно всі працівники відчують себе шанованими, підтримуваними та залученими до роботи. Під час застосування вищезазначених принципів варто враховувати той факт, що інклюзивна зайнятість – це не лише про те, що роботодавці роблять для своїх працівників, а й те, що працівники роблять для своїх роботодавців. Отже, *організація інклюзивної зайнятості – процес двосторонній*, який вимагає включеності обох сторін, тож важливо, щоб як роботодавці, так і працівники

активно співпрацювали та несли спільну відповідальність за створення інклюзивного робочого середовища.

### *2.3. Соціально-економічні ефекти інклюзивної зайнятості*

У наш час у світі, де розвиток інклюзії стає все більш цінним та актуальним, інклюзивна зайнятість виходить на перший план як потужний інструмент для покращення не лише життя окремих людей, але й суспільства в цілому. У цьому підрозділі буде досліджено соціально-економічні наслідки інклюзивної зайнятості та розкрито, як вона може стимулювати економічне зростання, зменшувати нерівність та покращувати загальне благополуччя населення. Буде розглянуто прямі і непрямі переваги інклюзивної зайнятості, щоб продемонструвати її значний вплив на різні аспекти суспільства.

У визначенні впливу інклюзивної зайнятості на суспільство важливо враховувати дві складові: соціальну та економічну. Передусім тому, що ще у першому розділі було окреслено, що сама зайнятість є явищем, що несе в собі два аспекти: трудовий та соціальний. По-друге, інклюзія – це не просто надання маломобільним групам населення можливості працювати, а й створення умов для їхнього соціального включення та повноцінної участі в житті суспільства.

Загальний ефект, який несе за собою інклюзивна зайнятість виходить з тих функцій, які вона виконує на макро- та мікрорівнях, визначених у підрозділі 2.1. Враховуючи усі функції, що виконує інклюзивна зайнятість на макрорівні, можна визначити, що *економічний ефект проявляється наступним чином:*

1. *Збільшується ВВП:* залучення до праці людей усіх категорій населення розширює трудовий потенціал країни, що веде до зростання продуктивності та ВВП.

2. Внаслідок збільшення ВВП відбувається *зменшення бідності*. Окрім того, інклюзивна зайнятість дає шанс усім людям на фінансову незалежність, що веде до зменшення рівня бідності та соціальної нерівності.

3. Зменшення навантаження на систему соціального забезпечення: якщо люди, що піддаються дискримінації у суспільстві, працюють, то їм не потрібна державна допомога, що веде до зменшення витрат на систему соціального забезпечення.

*Соціальний ефект проявляється в наступному:*

1. *Підвищення соціальної згуртованості:* якщо до трудової активності залучені усі категорії населення, то це призводить до зростання соціальної згуртованості та зменшення дискримінації.

2. *Позитивний вплив на імідж країни:* інклюзивна зайнятість демонструє світові, що країна цінує своїх громадян з обмеженими можливостями, що може призвести до покращення іміджу країни на міжнародній арені.

Якщо говорити про мікрорівень, а саме те, який економічний ефект несе інклюзивна зайнятість на підприємства, фірми організації тощо, то можна виділити наступне:

1. *Доступ до нового ринку талантів:* багато людей, що зазнають трудової дискримінації, володіють цінними навичками та/чи високою кваліфікацією, досвідом, але їм складно знайти роботу. Включення усіх категорій населення в процес працевлаштування може допомогти компаніям заповнити вакансії та знайти нових талановитих співробітників.

2. *Збільшення різноманіття та інновацій:* залучення до роботи людей усіх категорій населення може принести нові ідеї, перспективи та досвід, що може стимулювати креативність та інновації в компанії. Це може призвести до розробки нових продуктів, послуг та методів роботи, які можуть дати компанії конкурентну перевагу.

3. *Збільшення продуктивності праці:* даний ефект є наслідком попереднього, адже різноманітність робочої сили може призвести до збільшення креативності та інноваційності на робочому місці, що може підвищити продуктивність підприємства.

Щодо соціальної складової для рівня фірм та підприємств, то можна виділити той фактор, що інклюзивна зайнятість може значно покращити імідж

та репутацію компанії. Залучення до роботи людей усіх категорій населення демонструє, що компанія цінує різноманіття, є надійним роботодавцем, має авторитет у галузі та може отримати нові можливості для розвитку. Як зазначалось, для максимального ефекту інклюзивність має стати частиною корпоративної культури.

Варто додати, що позитивні зрушення на макроекономічному рівні, такі як збільшення валового внутрішнього продукту, зниження безробіття та покращення соціального благополуччя, мають важливий вплив на діяльність підприємств. Зокрема, збільшення споживчої платоспроможності сприяє підвищенню продажів, збільшенню інвестицій та підтримці бізнес-операцій. З іншого боку, ініціативи на мікрорівні, такі як впровадження інклюзивних практик найму, створення сприятливого робочого середовища, розвиток соціально відповідальних бізнес-моделей, сприяють досягненню загальних цілей стабільного економічного розвитку. Тож позитивні зміни на макро- та мікрорівнях взаємопов'язані і сприяють створенню стійкого та процвітаючого економічного середовища.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

У розділі 2 «Принципи організації та соціально-економічні ефекти інклюзивної зайнятості» спираючись на інформацію, надану Міністерством соціальної політики України, було окреслено, що інклюзія – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (люди похилого віку, вагітні жінки, тощо) та відповідно до визначення Д. Лебедєвої, інклюзивна зайнятість – це процес, за якого ринок праці розуміється як система соціально-економічних відносин, яка намагається підлаштуватися під кожного учасника таких відносин задля реалізації здатності до праці, забезпечення соціальних гарантій, узгодження інтересів сторін трудових відносин, інтересів держави, правового регулювання умов найму тощо.

Окрім того, у даному розділі було виділено функції інклюзивної зайнятості, які вона виконує на рівні держави (забезпечення рівних можливостей та зміцнення соціальної згуртованості, зменшення бідності та нерівності, зменшення витрат на соціальну допомогу) та рівні підприємства (доступ до ширшого кола кваліфікованих кадрів, покращення іміджу та репутації компанії та збільшення продуктивності та інновацій).

Задля формування основних принципів інклюзивної зайнятості, серед яких: цінність людини не залежить від її здібностей та досягнень; використання переваг людини, а не недоліків; гнучкість та адаптивність робочого середовища; доступність альтернативних варіантів будь-яких рішень; формування в суспільстві засад чесності та прозорості, було перелічено ознаки інклюзивної економіки (вільний доступ, справедливість, рівність та стабільність), характерні і для інклюзивної зайнятості, яка є складовою системи такого типу економічного укладу.

Прямопропорційний зв'язок між інклюзивною зайнятістю та конкурентоспроможністю фірми було доведено завдяки детальному огляду економічному та соціальному ефекту інклюзивної економіки на макро- та мікроекономічному рівнях; було з'ясовано, що позитивні зрушення на рівні держави пропорційно впливають на бізнес-середовище фірм та організацій.

Варто зазначити, що уже в даному розділі виділено механізми взаємозв'язку конкурентоспроможності фірми та інклюзивної зайнятості. Вони закладені у функціях, що виконує остання на мікрорівні: *доступ до ширшого кола кваліфікованих кадрів* призводить до отримання нових знань та навичок; лояльність та повага з боку компанії до людей усіх категорій населення призводить до *збільшення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та витрат на найм нових працівників, покращення репутації компанії*, що в комплексі посилює здатність фірми протягом тривалого часу домінувати на ринку, отримувати прибуток, залучати інвестиції та зберігати позитивний імідж, тобто, як визначено у розділі №1, бути конкурентоспроможною.



### РОЗДІЛ 3. СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНИХ ВИГІД ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

*3.1. Індекс інклюзивного розвитку як один з головних показників економічного зростання країни*

У перших двох розділах розкрито теоретичні засади інклюзії та інклюзивної зайнятості. У 3 та 4 розділах предмет дослідження буде розкрито з практичної сторони. Варто почати з огляду того, як інклюзивна зайнятість впроваджується на світовій арені, щоб дослідити напрями її впровадження і подальшого розвитку в Україні.

Більшість країн світу усвідомили важливість впровадження принципів інклюзивного економічного зростання. Доказом цього є той факт, що у «Доповіді про зростання. Стратегії стійкого зростання та інклюзивного розвитку» Комісія по зростанню та розвитку Всесвітнього банку у 2008 р. констатувала, що «стратегії зростання не мають змоги завершитися успіхом без дотримання принципу рівності можливостей, який надає кожному справедливий шанс скористатися результатами зростання...Вона визначає інклюзивне зростання як високе та стійке зростання економіки, яке залучає всі сектори економіки, трудові ресурси та характеризується рівністю можливостей доступу до ринку, що надасть можливість подолати бідність. Головний наголос зроблено на залучення всіх груп населення, особливо жінок, до продуктивної праці, а не на розподілі доходів» [20; с. 93-94]. Помітно, що віднедавна світ вкладає у розуміння ефективного економічного зростання більший сенс, аніж просто зростання ВВП. Ключову роль починає відігравати рівність можливостей на ринку праці, що й має привести до подолання бідності.

У зв'язку з переходом світової економіки від традиційних засад до інклюзивних, *Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслила необхідність відмовитися від звичного підходу, який використовує зростання ВВП на душу населення як єдиний показник успішності економіки та*

пропонує ширший погляд, який виходить за межі доходів та матеріального рівня життя. Система оцінки вкладається в новий показник, що має назву «індекс інклюзивного розвитку» (Inclusive Development Index, IDI). Цей індикатор є більш комплексним та системним, адже враховує не лише економічні показники, але й стан навколишнього середовища та рівень соціальних стандартів. IDI включає в себе 12 показників, розділених на три групи (рис 3.1.) [21].

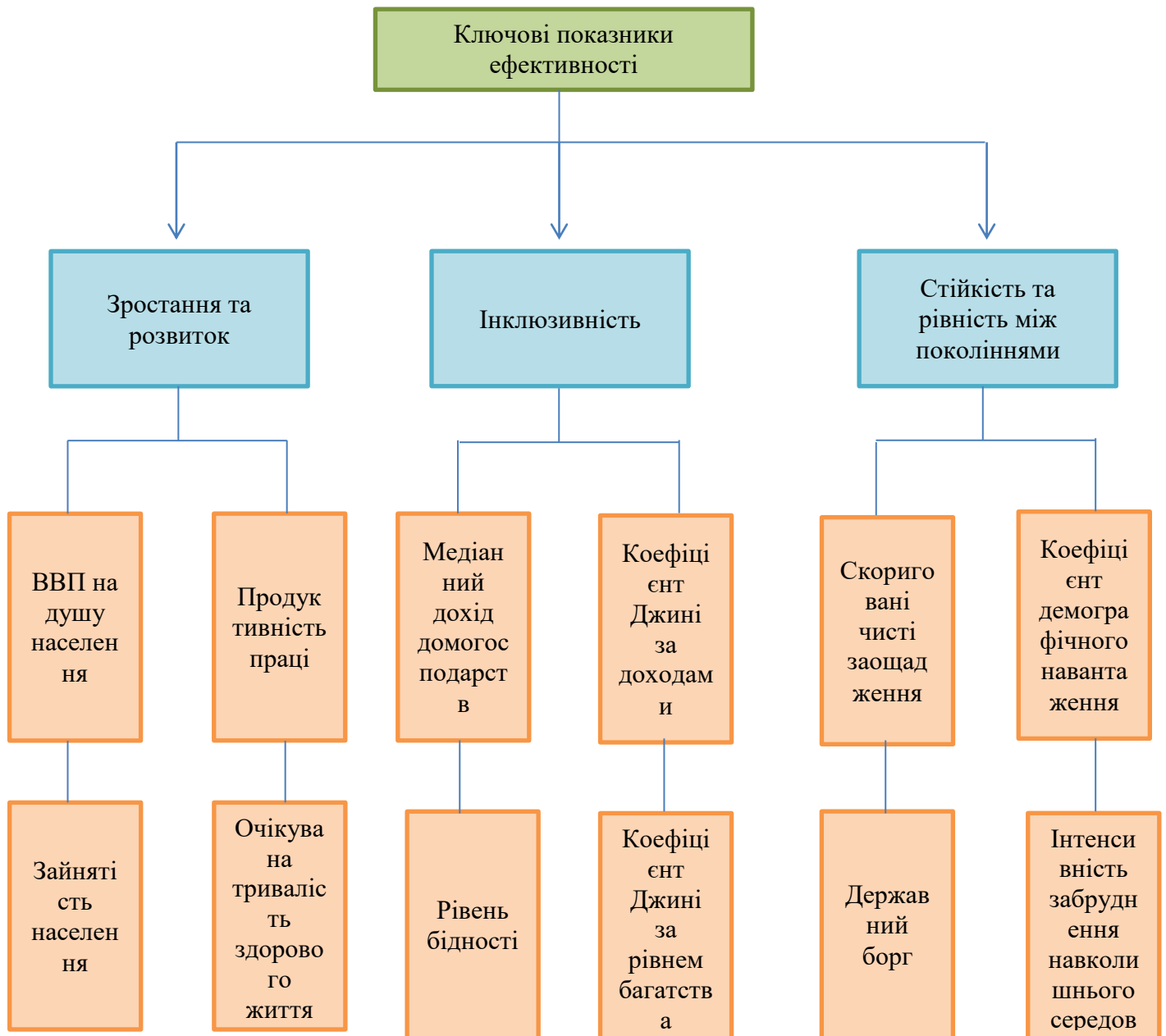


Рис. 3.1. Показники ефективності інклюзивного зростання та розвитку

Джерело: [21]

Хоча у 12-ти показниках індексу інклюзивності країни не існує прямого показника, який би вимірював інклюзивну зайнятість, її вплив можна простежити опосередковано через інші ключові компоненти. Перш за все рівень зайнятості є показником, який прямо відображає ступінь участі людей у робочій силі, що є ключовим фактором інклюзивної зайнятості. Високий рівень зайнятості свідчить про те, що усі люди мають доступ до можливостей працевлаштування та можуть отримувати дохід. Окрім того, у системі є рівень бідності, який свідчить про те, що люди мають доступ до базових потреб, що свідчить про їхню участь та залученість до трудової діяльності.

Згідно The Inclusive Development Index 2018 серед країн з розвинутою економікою до п'ятірки країн-лідерів увійшли Норвегія, Ісландія, Люксембург, Швейцарія та Данія. Цікаво, що лідерами рейтингу добробуту стали переважно скандинавські країни. Їх об'єднує модель соціально орієнтованої економіки, яка ґрунтується на активній участі держави в соціально-економічному житті країни. Варто також зазначити, що до п'ятірки лідерів групи країн з економікою, що розвивається, увійшли Литва, Угорщина, Азербайджан, Латвія та Польща. Ці країни, переважно європейські, також активно впроваджують принципи соціально орієнтованої економіки [21].

*Цінним є досвід країни-лідерки даного рейтингу – Норвегії, на прикладі якої доцільно дослідити, чи існує взаємозв'язок між загальним рівнем розвитку країни та інклюзивною зайнятістю.*

За даними The Inclusive Development Index 2018, Норвегія вже другий рік поспіль очолює Індекс інклюзивного розвитку, демонструючи найвищий рівень інклюзивності економіки у світі. Країна має стабільні показники за всіма напрямками. Попри коливання обсягів виробництва нафти та газу, Норвегія проводить жорстку фіскальну політику для стимулювання економічного зростання в не нафтовому секторі. Це пояснюється тим, що країна посідає друге місце за ВВП на душу населення, четверте – за продуктивністю праці та п'яте – за рівнем зайнятості серед розвинених економік. Довгострокова стратегія Норвегії щодо сталого інклюзивного розвитку підтверджується низьким рівнем нерівності

доходів (2 місце), високим середнім рівнем життя (1 місце), низькими викидами вуглецю (3 місце). Хоча в Норвегії один з найвищих рівнів нерівності розподілу багатства серед країн цієї групи, це пояснюється дієвими та щедрими програмами соціального захисту щодо пенсій, освіти, державного житла, що створює диспропорцію в особистих фінансових активах. Загалом, Норвегія демонструє виняткові успіхи у сприянні інклюзивному зростанню та розвитку, незважаючи на незначне зниження показників за цими напрямками протягом останніх п'яти років [21].

Щодо загальної економічної ситуації в країні інформація викладена та причини успіху з'ясовано вище. Важливо розуміти, чи впроваджує країна політику інклюзивної зайнятості та якщо так, то яким чином.

Для вивчення цієї проблеми зосередимось на політиці країни щодо зайнятості осіб з інвалідністю. «Норвегія, реалізуючи політику щодо зайнятості осіб з інвалідністю, визначає пошук шляхів для працевлаштування пріоритетним заходом з підтримки громадян з особливими потребами. Підтримка зайнятості та супроводу на робочому місці людей з інвалідністю реалізується на загальнонаціональному рівні. За надання таких послуг відповідає Агентство зайнятості та соціального забезпечення (NAV), яке було створене шляхом злиття Державної служби зайнятості, Національної страхової адміністрації та муніципальних служб соціальної допомоги. Агентство має свої філії по всій країні» [22].

«Системи квот для працевлаштування людей з інвалідністю в Норвегії немає, але показник зайнятості таких людей є достатньо високим та складає 45-48% (203 900 осіб)» [22].

Помітно, що країна має комплексну систему підтримки, яка ґрунтується на принципі інклюзії та націлена на те, щоб допомогти людям з інвалідністю знайти роботу, яка відповідає їхнім здібностям та інтересам, а також успішно інтегруватися в трудове середовище. Той факт, що для того, щоб мати право на послуги з підтримки зайнятості, потрібно бути особою, яка шукає роботу, сприяє тому, що у Норвегії майже 50% людей з інвалідністю є працевлаштованими.

Дане агентство надає підтримку не тільки людям з інвалідністю, а й самим роботодавцям. Для заохочення роботодавців в сфері працевлаштування громадян з інвалідністю в Норвегії передбачені наступні види підтримки [22]:

1. Субсидія на працевлаштування (фіксована субсидія – 60% зарплатні впродовж трьох років, нефіксована субсидія – 75% протягом першого року та 66% кожного наступного року з моменту працевлаштування осіб з інвалідністю).

2. Допомога для адаптації (tilretteleggingstilskudd) – субсидія для компенсації витрат на пристосування робочого місця під потреби працівника з інвалідністю.

3. Гарантія на адаптацію (tilretteleggingsgaranti) – офіційна гарантія того, що людина з інвалідністю та роботодавець отримають всю необхідну допомогу від Агентства зайнятості та соціального забезпечення (тобто, одного зі співробітників Агентства призначають відповідальним за це).

*Норвегія демонструє чіткий зв'язок між сильною економікою та інклюзивною зайнятістю.* Низький рівень безробіття, високий рівень участі в робочій силі, сильна система соціального захисту, програми перепідготовки та інклюзивне середовище роботодавців – все це сприяє розвитку обох аспектів. Інклюзивна зайнятість, в свою чергу, стимулює економічне зростання, роблячи економіку більш стійкою та генеруючи податкові надходження, які можна використовувати для фінансування соціальних програм. Цей приклад підкреслює, що інвестування в інклюзивну зайнятість може бути не лише гуманітарним, але й економічно вигідним кроком.

Підтримка державою роботодавців, які працевлаштовують людей з інвалідністю, у вигляді фінансових стимулів, податкових пільг та консультаційної підтримки роблять інклюзивну зайнятість привабливою і для фірм, підприємств, організацій. Крім того, роботодавці отримують такі переваги, як лояльні та продуктивні працівники, покращений імідж компанії та доступ до нового кадрового резерву. Ці фактори мотивують все більше норвезьких роботодавців створювати інклюзивне робоче середовище, що

сприяє як добробуту людей з інвалідністю, так і загальному економічному розвитку країни.

У наступному підрозділі буде розкрито питання інклюзивної зайнятості зі сторони норвезьких компаній, щоб краще зрозуміти їхні практики, підходи, досвід та головне вигоди у працевлаштуванні людей усіх категорій населення.

### *3.2. Приклади успішних закордонних компаній, що в роботі використовують принципи інклюзивної зайнятості*

Як зазначалося, у даній частині роботи буде проаналізовано кадрову політику конкретних закордонних компаній, що в роботі використовують принципи інклюзивної зайнятості. Предметом дослідження будуть норвезькі компанії, адже економічне становище саме цієї країни було проаналізовано в попередньому підрозділі.

Першою компанією, яка варта уваги, є «Statkraft». Дана організація функціонує вже понад століття та є найбільшим виробником відновлюваної енергії в Європі. Усю успішність та масштабність демонструють дані з річного звіту за 2023 р.: компанія проводить свою діяльність в 21 країні світу та має чистий дохід у розмірі 41,4 мільярдів норвезьких крон (див. Додаток Г). Офіційний сайт компанії говорить про те, що «Statkraft» – це не просто виробник чистої енергії, а й успішна компанія на ринку, яка є найбільшим виробником відновлюваної енергії в Європі. Її успіх обумовлений прихильністю до відновлюваних джерел енергії, інноваційним підходом, глобальною присутністю, досвідченим менеджментом та сильною фінансовою позицією. «Statkraft» прокладає шлях до більш чистого та стійкого енергетичного майбутнього, демонструючи, що можна бути одночасно прибутковим і екологічно відповідальним [23].

Важливо проаналізувати кадрову політику такої компанії і зрозуміти, якими принципами керується «Statkraft» та завдяки чому досягає всесвітніх успіхів. На офіційному сайті організації створено окремий блок

«Різноманітність на робочому місці», у якому детально описано цінності, які вкладає фірма в свій персонал: «Ми вважаємо, що унікальність є сильною стороною, а різноманітність походження, навичок та гендеру є ключем до успіху нашого бізнесу. На додаток до наших чітких глобальних політик щодо практики праці, ми також маємо ряд ініціатив, що діють у конкретних країнах, спрямованих на покращення нашої робочої культури шляхом більшої рівності, різноманітності, інклюзивності та взаємної поваги.

Щоб краще зрозуміти, як ми працюємо в цих напрямках і де можемо покращитися, ми з часом відстежуємо сприйняття співробітників. Також у нас діє декілька навчальних програм та програм підвищення обізнаності, щоб забезпечити гідне ставлення до наших людей та запобігти дискримінації.

Ми особливо наголошуємо на гендерній різноманітності в нашому бізнесі та вважаємо, що жінки повинні мати можливість повноцінно та ефективно брати участь у робочому процесі, з рівними можливостями для лідерства. Наша поточна ціль – мати представництво жінок щонайменше в 40% керівних посад. Наразі ми досягли 30% і запровадили нові ініціативи для пришвидшення прогресу, зокрема програму навчання із неусвідомленої упередженості» [23].

Вартує уваги той факт, що «Statkraft» не просто декларує принципи інклюзивної зайнятості, але й активно адаптує свою політику до умов окремої країни, що дозволяє максимально враховувати культурні особливості, законодавчі норми та потреби місцевого ринку праці. Позитивним фактором є те, що в своїй кадровій політиці організація має конкретні індикатори, показники для виконання зобов'язань в галузі інклюзивної зайнятості. Це дає змогу чітко визначити цілі, відстежувати прогрес та оцінювати ефективність вжитих заходів, забезпечує прозорість та підзвітність у цій сфері.

«Statkraft» – успішний приклад компанії, у якій чітко прослідковується зв'язок між інклюзивною зайнятістю та конкурентоспроможністю. Лояльність до різноманіття та рівності робить її привабливим роботодавцем для кращих кадрів, яких станом на 2023 р. є 6199 осіб, генерує інноваційні рішення, покращує розуміння клієнтів, зміцнює репутацію та веде до стійкого розвитку.

«Statkraft» доводить, що інклюзивність – це не просто етична норма, а й ключ до кращих економічних результатів, до побудови кращого майбутнього для людей та планети.

Наступним об'єктом нашого дослідження стала компанія «KPMG» – це міжнародна мережа фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги яка вражає своїми масштабами: понад 227 000 працівників у понад 150-ти країнах світ. За 100 років досвіду KPMG набула глибоких знань у 18 галузях. Ці цифри підтверджують статус KPMG як лідера світового консалтингового ринку [24]. На офіційному сайті даної компанії, як і в попередньому прикладі, створено окремий блок, у якому детально розкриваються принципи кадрової політики та роботи в цілому.

«KPMG» діє за IDE-принципами (інклюзивність, різноманітність та рівність). Зупинимось на їх трактуванні саме інклюзивності: **«Інклюзивність – це приналежність: створення безпечного середовища, побудованого на довірі, де ми можемо залишатись собою, і відчувати, що нас цінують за наш унікальний внесок і перспективи»** [24]. Як пояснює сама компанія, «дотримання принципів рівності, різноманітності та інклюзивності є необхідною умовою залучення та утримання найкращих талантів, що відображає соціальну складову “S” (соціальний) у наших ESG-зобов'язаннях» [24].

«KPMG» чітко усвідомлює важливість зазначених «законів» для свого успіху та виділяє для себе *п'ять преваг при IDE-принципів* [24]:

1. Залучення кваліфікованих фахівців, уважне ставлення до їх потреб, повага до їх внеску у спільні проекти, розвиток їх здібностей допомагають компанії займати кращу позицію на ринку праці.

2. Заохочення творчого підходу і генерації свіжих ідей шляхом створення умов для ефективної співпраці людей, що мають різні точки зору, різноманітний досвід і освіту, сприяє покращенню якості послуг для наших клієнтів.



3. Прагнення створити рівні, неупереджені та сприятливі умови для працевлаштування і професійного зростання кожної людини відображає нашу турботу про добробут громади, в якій ми живемо і працюємо.

4. Дотримання IDE-принципів сприяє скороченню витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, трудовими спорами і відсутністю співробітників на роботі без поважної причини.

5. Можливість краще розуміти потреби співробітників та створити для них комфортне і безпечне робоче середовище мотивує їх продуктивно працювати і підвищує рівень лояльності.

Тож «KPMG» – це масштабна компанія, яка чітко усвідомлює, що дотримання принципів IDE не лише відповідає етичним нормам, але й безпосередньо впливає на успіх та конкурентоспроможність бізнесу, тим самим підтверджуючи той факт, що *інклюзивна зайнятість – це явище, яке вигідне для суспільства, компанії та держави одночасно.*

Ще однією норвезькою компанією, яка активно впроваджує інклюзивну зайнятість, є «Telenor». «Telenor Group» – провідна телекомунікаційна компанія, що працює в країнах Північної Європи та Азії. Вона обслуговує 209 мільйонів абонентів та має річний продаж близько 81 мільярда норвезьких крон (станом на 2023 р.) [26]. Важливо проаналізувати кадрову політику компанії.

*Офіційний сайт «Telenor» також має окремий блок, присвячений різноманітності та інклюзії.* Більшість принципів та цінностей є ідентичними з тими, які притримуються «Statkraft» та «KPMG»: гендерна рівність, підтримка груп населення, що зазнають дискримінації, створення міжгалузевих коаліцій. Вигоди, отримані від інклюзивної зайнятості, повно розкрито на сайті, як і в двох попередніх організаціях. Проте є те, що відрізняє «Telenor» від інших. Дана організація, окрім того, що сама є носієм наративів інклюзивності, активно співпрацює з іншими компаніями та партнерами з питань різноманітності та інклюзивності. Серед напрямків співпраці – конференція SHE conference, Plan International, коаліція CEO країн Північної Європи за стале майбутнє та низка інших локальних та глобальних ініціатив [26].

*«Telenor» виходить за межі простої підприємницької діяльності та активно ділиться своїм досвідом та знаннями з іншими. Фірма виконує соціальну місію відповідальності перед майбутніми поколіннями та демонструє інноваційний дух. Вона щиро прагне до створення більш різноманітного та інклюзивного світу, співпрацюючи з іншими організаціями, генеруючи позитивний вплив на суспільство та впроваджуючи етичні практики ведення бізнесу та до того ж отримуючи від цього власну користь.*

Проаналізовані норвезькі компанії «Statkraft», «KPMG» та «Telenor» - це великі всесвітньо відомі організації, що працюють у різних сферах. Як зазначають керівники компаній, ключову роль в їхньому розвитку відіграє впровадження принципів інклюзивності та рівності у робочому процесі. Отже, попри різні сфери діяльності, можна виділити спільні ознаки досягнення фірмами стану високої конкурентоспроможності.

Перш за все, кожна з компаній *яскраво висвітлює власні цінності та принципи інклюзивної зайнятості* як працівникам, так і бенефіціарам, доступно аргументує переваги цього явища. Зовні знайти ці цінності не є проблемою, адже на усіх офіційних сайтах створено окремі інформаційні блоки. Окрім того вони чітко прописані в корпоративних документах у вигляді місії, бачення, стратегії.

Окрім того, усі три компанії *відстежують та вимірюють результати своїх зусиль з інклюзивної зайнятості за допомогою певних індикаторів*: відсоток жінок на керівних посадах, рівень представництва різних груп працівників, рівень задоволеності працівників тощо. Така система показників дозволяє оцінювати ефекти від реалізації практичних заходів, визначати пріоритети, демонструвати прихильність інклюзивності, порівнювати себе з іншими, прозоро звітуватися.

Отже, хоча підходи до інклюзивної зайнятості в «Statkraft», «KPMG» та «Telenor» мають свої особливості, вони ґрунтуються на спільних принципах інклюзивної зайнятості, які були виділені раніше (рис. 2.2). Завдяки прихильності зазначеним принципам компанії стають лідерами не лише у

просуванні інклюзивної зайнятості, але й у веденні бізнесу. Впроваджені інклюзивні практики роблять їх одними з кращих роботодавців на ринку, що призводить до підвищення показників інноваційності, продуктивності та в результаті прибутковості.

Отже, досвід "Statkraft", "KPMG" та "Telenor" чітко демонструє, що інклюзивна зайнятість має позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності фірми.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

У розділі 3 «Світовий досвід економічних вигід інклюзивної зайнятості» розглянуто індекс інклюзивного розвитку як новий критерій успішності економіки країни. Розкрито показники ефективності інклюзивного зростання й розвитку, проаналізовано документ «The Inclusive Development Index 2018».

Досліджено політику щодо інклюзивної зайнятості країни-лідерки, що підтримує та інвестує заходи щодо інклюзивної зайнятості через окремий орган влади – Агенцію зайнятості та соціального забезпечення. За рахунок системи квот для людей з інвалідністю, субсидій на працевлаштування для роботодавців, країна забезпечує високий рівень інклюзивної зайнятості, що в свою чергу сприяє соціально-економічному розквіту держави.

На основі аналізу принципів застосування інклюзивної зайнятості у трьох великих норвезьких компаніях «Statkraft», «KPMG», «Telenor» (через яскраве висвітлення корпоративних цінностей, створення системи вимірювання результатів впровадження інклюзивної зайнятості тощо) через виділені у другому розділі механізми взаємозв'язку, доведено суттєвий позитивний вплив інклюзивної зайнятості на стан конкурентоспроможності фірми. Адже, як зазначають самі компанії, залучення кваліфікованих фахівців усіх груп населення, а в результаті заохочення творчих підходів, генерація інноваційних ідей – усе це сприяє скороченню витрат та зміцненню ринкових позицій компанії. .

## РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

### *4.1. Перспективи застосування принципів інклюзивної зайнятості в компаніях України*

Попередні три розділи довели теоретично та практично, що інклюзивна зайнятість – це явище, що несе користь усім суб'єктам економічних відносин країни. На даному етапі важливо проаналізувати, на якій стадії розвитку впровадження інклюзивної зайнятості знаходиться Україна, що відповідає чи не відповідає світовим ознакам соціально-економічного благополуччя.

Варто дослідити загальну поточну ситуацію щодо зайнятості маломобільних груп населення у фірмах України. Для цього *проаналізовано відповідну відкриту інформацію та проведено опитування HR-менеджерів кількох відомих українських компаній.*

Виявлено, що в Україні найбільше політику інклюзивної зайнятості впроваджують та висвітлюють міжнародні компанії, які діють на території нашої країни. Такі компанії мають чіткі корпоративні політики та практики інклюзивної зайнятості, які запроваджують у своїх філіях по всьому світу. Яскравим прикладом є згадувана фірма «KPMG», що діє у 145-ти країнах світу, у тому числі в Україні. На офіційному сайті компанія зазначає, що «на рівні України наші фахівці аналізують досвід розвинених країн Європи та США, пропонують нові глобальні підходи до працевлаштування людей з інвалідністю» [24]. Компанія «KPMG» в Україні, так само як і в інших країнах, постійно моніторить рівні інклюзивної зайнятості та конкурентоспроможності за допомогою низки показників.



КPMG Звіт про прогрес 2021-2022

Рис. 4.1. Відсоток працівників з інвалідністю в «КPMG» в Україні

Джерело: [24]



КPMG в Україні у 2021 році досягла Глобальної мети КPMG щодо частки жінок на керівних позиціях фірм-членів мережі КPMG у 33% до 2025 року

Рис. 4.2. Частка жінок на позиціях директорів та партнерів в «КPMG» в Україні

Джерело: [24]

За схожими принципами діють й інші міжнародні компанії, що розташували офіси на території України: «Deloitte», «Siemens», «Ernst & Young», «Huawei» тощо. Велика кількість міжнародних компаній сприяють розвитку інклюзивної зайнятості в Україні. Їхні практики та політики слугують

зразком для українських компаній, стимулюючи їх до впровадження подібних заходів, адже вітчизняні фірми не мають належно адаптованої кадрової політики для усіх категорій населення.

Для дослідження рівня розвитку інклюзивної зайнятості в українських компаніях було проаналізовано офіційні сайти кількох успішних вітчизняних організацій та знайдено внутрішню інформацію щодо працевлаштування людей маломобільних категорій населення. У норвезьких компаніях, які були проаналізовані в розділі № 3, офіційна інформація щодо інклюзивності та рівності знаходилась в блоці «Кар'єра»/«Робота у нас», де роботодавець визначає цінності та принципи інклюзивної зайнятості як сильну сторону конкурентної політики. Під час аналізу українських компаній, так само було досліджено розділи «Кар'єра»/«Робота у нас».

Першим об'єктом дослідження стала компанія «Genesis» – «українська кофаундингова ІТ-компанія, що будує глобальні технологічні бізнеси разом із найкращими підприємцями Центральної та Східної Європи» [26]. Оскільки найбільш стрімко в Україні сьогодні розвивається саме ІТ-сфера, доречно дослідити, як «Genesis», одна з масштабних компаній в цій галузі, що має більше 3000 співробітників, транслює та втілює принципи роботи та зайнятості. На власному сайті «Genesis» висвітлює свої переваги як роботодавця, а саме: зручні робочі умови, піклування про здоров'я працівників, гарантія кар'єрного розвитку. Окремо виділені наступні сильні сторони [26]:

1. Доступ до експертизи світового рівня – завдяки партнерству з Apple, Meta, Amazon, Google, Snap.
2. Свобода дій без мікроменеджменту й бюрократії.
3. Вплив на продукт. Ми дослухаємося до ваших ідей та даємо ресурси для їх реалізації.
4. Відкрита комунікація. Можна звернутися з питанням та за порадою до будь-кого з 3000+ співробітників, в тому числі представників топ-менеджменту.
5. Гнучкий графік роботи. Ми не стежимо за співробітниками, але цінуємо, коли поважають час один одного.

6. Робота в офісі та на ремоуті. Ми прагнемо працювати пліч-о-пліч з колегами, аби швидко ухвалювати рішення. Однак формат співпраці залежить від позиції та команди й обговорюється індивідуально.

7. Забезпечення потреб «генезійців» та їхніх близьких, що боронять Україну на фронті – через благодійний фонд Genesis for Ukraine.

8. Підтримка співробітників, які вимушено покинули Україну через війну – допомагаємо облаштуватися та відкрили тимчасовий офіс у Польщі.

9. 20 робочих днів відпустки на рік, необмежена кількість лікарняних і корпоративні канікули.

10. Безкоштовні тренування з бігу, волейболу, боксу та йоги. Корпоративні знижки на абонементи в спортзали.

Переваги роботи в «Genesis» є дійсно привабливими, що й робить компанію одним з найкращих ІТ-роботодавців на ринку України. Проте такі переваги не стосуються безпосередньо інклюзивної зайнятості. На офіційному сайті не було знайдено жодної згадки про працевлаштування маломобільних груп населення та умов, якими фірма може забезпечувати їм комфортне робоче середовище. Оцінивши кадрову політику «Genesis», можна сказати, що компанія дійсно є одним з найпривабливіших роботодавців на українському ІТ-ринку, що пропонує конкурентні умови роботи та заробітну плату. Проте відсутність чіткої стратегії розвитку інклюзивної зайнятості ставить під загрозу лідерські позиції організації в майбутньому. Зростання конкуренції за талановитих фахівців, зміни в законодавстві та соціальні очікування – все це може призвести до того, що лідерами стануть ті компанії, які орієнтовані на залучення до трудової діяльності усіх категорій населення.

Ще одним об'єктом дослідження стала ІТ-компанія «DigiCode» – «компанія, яка працює вже понад 15 років на ринку та налічує близько 350-ти працівників, з головним офісом у Далласі та dev-центрами у Києві, Полтаві, Братиславі, США та Ізраїлі, що надає повний комплекс послуг з розробки програмного забезпечення, інтеграції застосунків, стратегічного та технологічного ІТ-консалтингу, тестування, супроводу та підтримки ПЗ. Серед

клієнтів є успішні стартапи, а також великі компанії по всьому світу такі, як Microsoft, Bosch, Daimler та інші» [27]. На офіційному сайті зазначені цінності, яких притримуються «діджикодери» у своїй роботі [27]:

1. Consistent Result. Наша ціль - результат, що не залишає питань чи сумнівів.

2. Open Mindset. Неупередженість та відкритість до нових ідей - наша суперсила.

3. Respectful Collaboration. Відкидаємо егоцентризм. Працюємо з повагою до себе та людей навколо.

4. Social Responsibility. Не ховаємося у бульбашці та пом'ятемо, що ми частина цього світу.

5. Talent Nurturing. Віримо у потенціал людини та створюємо умови для його реалізації.

6. Uncompromised Quality. Наші стандарти дійсно високі. Ми - найсуворіші критики своєї роботи.

З огляду на дані переконання можна зробити висновок, що «Digicode» хоч і не закладає умисно засади інклюзивної трудової діяльності в свою роботу, проте наявні в компанії цінності ніяк не суперечать виділеним раніше принципам інклюзивної зайнятості. Підтвердженням цього є слова HR-менеджерки «Digicode», Ірини Марушевської, яка погодилася надати доступ до внутрішньої статистики та даних про співробітників для проведення більш якісного та ґрунтовного аналізу інклюзивності в компанії. Як зазначила Ірина Марушевська, ««Digicode» ніколи не ставили собі індикаторів щодо найму маломобільних груп населення, а природньо, самостійно з такої групи ніхто ніколи не проходив навіть на етап співбесід. За словами спеціалістки, це може бути пов'язано з обмеженими можливостями для даної групи отримувати освіту з технічних спеціальностей. У цілому більше ніж за 10 років роботи в ІТ (у компаніях «Samsung R&D», «Enavate») Ірина, на жаль, жодного разу не зустрічала кандидата з маломобільних груп населення. На думку HR-менеджерки, вже під час та після війни ІТ-компанії будуть створювати



можливості для демобілізованих воїнів, у тому числі і таких, що будуть відноситися до маломобільних груп, адже більшість українських бізнесів в цьому секторі є соціально відповідальними.

Отже, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день успішні українські ІТ-компанії не тримають чіткий курс на застосування принципів інклюзивної зайнятості. Зараз цей процес знаходиться на етапі зародження: роботодавці лише починають усвідомлювати важливість цього явища, зростає розуміння того, що інклюзивна зайнятість може принести значну користь як самим компаніям, так і суспільству в цілому. Пануючі цінності в розглянутих компаніях дозволяють влаштуватись на роботу людям з маломобільних груп населення, проте сучасний світ вимагає того, аби фірми тримали фокус на розробці та впровадженні конкретних політик та практик, спрямованих на підвищення інклюзивності на робочому місці.

Окрім ІТ-сфери було проаналізовано й кілька відомих українських компаній з інших галузей, щоб мати уявлення про те, як інклюзивна зайнятість реалізується в різних сферах української економіки. Тож наступним об'єктом дослідження став «Монобанк» - «український необанк, який з 1994 року надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб та налічує на сьогоднішній день близько 7 мільйонів користувачів» [28]. Як зазначає офіційний сайт, робота в проєкті «Монобанк» - це робота в прогресивній і дружній команді, що прагне залучати тільки найкращих професіоналів та дотримується наступних цінностей [28]:

1. Кар'єрне зростання і професіоналізм. Ми вирощуємо найкращих фахівців! Для нас команда є головним ресурсом і рушійною силою компанії. Ми постійно навчаємо та розвиваємо наших співробітників!

2. Мегацікава робота. «Монобанк» - абсолютно новий унікальний для України проєкт, робота у нас — це постійний розвиток, нові знання та унікальні проєкти.

3. Висока заробітна плата. У нас працюють найперспективніші, тому наша зарплата значно вища за середньоринкову!

Як і в двох попередніх компаніях, «Монобанк» має привабливі умови праці, що для більшості фахівців є комфортним та результативним працевлаштуванням, але аналогічно до «Genesis» та «Digicode», банкінг не розробляє вузько направлену інклюзивність трудової діяльності, як це роблять провідні норвезькі компанії. Проте наявні цінності роботи не суперечать найму людей усіх категорій населення. Згідно з інформацією, наданою технічною підтримкою «Монобанк», кадрова політика в компанії не обмежує при прийомі кандидатів або в ході роботи колег маломобільних груп населення. Відбувається і найм та співробітництво людей з інвалідністю, якщо вони задовільняють потреби вакансії. HR-менеджери розглядають кожного кандидата, у ході знайомства орієнтуються на зацікавленість та відповідність до вакантної посади та готовності розділяти корпоративні цінності. Окрім того, за словами фахівця, у «Монобанк» працюють люди з інвалідністю в усіх 7-ми напрямках операційного центру. Це включає різну функціональність: від допомоги новому клієнту на етапі реєстрації до роботи в більш складному функціоналі аналізу фінансових операцій. Та окрім того, компанія активно долучається до багатьох заходів (волонтерські організації, HR-форуми), які проходять з ініціативами: відкритість до працевлаштування таких важливих категорій нашого населення та обміном цих практик.

Залученість «Монобанк» до різноманітних заходів, пов'язаних з інклюзивною діяльністю – спільна ознака компанії з норвезькою фірмою «Telenor». Цей фактор свідчить про те, що необанк усвідомлює важливість інклюзивної зайнятості та усе ж прагне створити робоче середовище, де комфортно працюватимуть люди з усіма здібностями.

Отож можна зробити висновок, що "Монобанк" пропонує привабливі умови праці, які не дискримінують людей будь-якої категорії населення. Однак помітно, що наразі інклюзивність в компанії не є системною, а носить стихійний характер. Впровадження чіткої політики інклюзивної зайнятості, навчання персоналу, створення культурного різноманіття, співпраця з

профільними організаціями та регулярна оцінка власних зусиль допоможуть посилити конкурентоспроможність та досягти показників стійкого розвитку.

Остання вітчизняна компанія, яка буде проаналізована, буде «Аврора Мультимаркет» - «всеукраїнська мережа магазинів формату One dollar store, у якій знайдуться різні речі для дому та для душі. Близько 30 унікальних категорій та понад 6000 SKU щодня чекають на відвідувачів у 1372 магазинах даної мережі по всій Україні» [29]. Як і у всіх вище проаналізованих фірмах, об'єктом дослідження «Аврора» є офіційний сайт. Розділ «Кар'єра» інформує, що отримає людина, влаштувавшись на роботу в мережу. Даний список включає [29]:

- можливість працювати серед людей, які розділяють твої цінності;
- команду, де кожен підтримає та допоможе;
- прозору та зрозумілу систему мотивації;
- гідну заробітну плату та премії;
- офіційне працевлаштування та повний соціальний пакет;
- купу можливостей для твого кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Описані вище умови праці безсумнівно є конкурентоспроможними на сучасному ринку. Однак, усі ці переваги не гарантують якісні умови для інклюзивної зайнятості. За словами HR-менеджерки «Мультимаркет Аврора», Анастасії Калініченко, внутрішня інформація щодо особливостей кадрової політики, найму людей та кількості працевлаштованих людей маломобільних груп населення є такою, що не піддається розповсюдженню, тому неможливо з'ясувати реальний рівень розвитку інклюзивної зайнятості в даній мережі.

Як показало дослідження, говорити про повну відсутність інклюзивної зайнятості в Україні – неможливо. Внутрішні дані та загальнодоступна інформація більшості компаній показують, що до найму людей усіх категорій населення фірми відкриті та готові надалі розвиватись в даному напрямку. Передовими в цьому, звісно, є міжнародні компанії. Вітчизняні компанії

налаштовані позитивно до розвитку інклюзивної зайнятості, але на даний момент, порівнюючи з проаналізованими норвезькими фірмами, мають ряд прогалин, серед яких можна виділити: відсутність чіткої стратегії розвитку інклюзивної зайнятості із визначеними індикаторами та недостатнє висвітлення наявних досягнень компанії у даному питанні на власних каналах комунікації.

#### *4.2. Рекомендації щодо розвитку інклюзивної зайнятості в Україні*

Логічною завершальною частиною даної роботи є надання рекомендацій щодо розвитку інклюзивної зайнятості в Україні. Попередні дослідження показали, що в нашій країні дане поле має значний потенціал та можливості для зростання, але й потребує подолання низки системних бар'єрів. Про інклюзію мають говорити на всіх соціальних етапах, адже це не просто тимчасовий напрям чи мінлива тенденція, а принцип, який має стати основою нашого життя. Тим паче, що Україна вже більше 10 років веде безперервну війну з росією.

*Першим кроком до зміни ставлення до інклюзії та формування нового бачення у суспільстві є якісне інформування населення та поширення наративів щодо важливості створення більш справедливого та інклюзивного суспільства. У межах цього можливе проведення комплексу заходів із розробки національних інформаційних кампаній та створення відповідних матеріалів, проведення тренінгів, започаткування платформ для діалогу, поширення правильних наративів у ЗМІ, використання нових технологій. Важливо пам'ятати, що інклюзія є безперервним процесом, який потребує постійних зусиль з боку всіх членів суспільства. Держава несе первинну відповідальність за створення середовища, яке сприяє інклюзії, а суспільство має відігравати активну роль у її просуванні на всіх рівнях. Лише за умови тісної співпраці та взаємодії можна досягти реальних змін та створити більш справедливе та інклюзивне суспільство для всіх.*

Коли мова йде про первинну відповідальність держави за створення потрібного підґрунтя для розвитку інклюзивної зайнятості, важливим є досліджений вище досвід Норвегії. Тож важливим кроком для держави є створення централізованої структури – установи, сповненої відповідальності за дану сферу, яка допомагає підприємствам у працевлаштуванні представників маломобільних груп населення. Зважаючи на досвід Норвегії, де центральну роль у розвитку інклюзивної зайнятості відіграє Агентство зайнятості та соціального забезпечення, в Україні цю функцію може виконувати або ж уже діюча установа, міністерство тощо або ж новостворений орган. Реалізація таких функцій, як: розробка та реалізація національної політики інклюзивної зайнятості, надання консультацій та підтримки підприємства, проведення кампаній з просвіти населення, співпраця з організаціями, які прагнуть до впровадження інклюзивної зайнятості, здійснення моніторингу та оцінки ефективності політики інклюзивної зайнятості, дозволить органу, наділеному даних повноважень, відіграти ключову роль у розвитку інклюзивної зайнятості в Україні та створити більш справедливий та інклюзивний ринок праці, де всі люди, незалежно від особливостей, матимуть можливість знайти роботу та реалізувати свій потенціал.

Варто зауважити, що Україна має досвід успішного впровадження інклюзії в сфері освіти. Завдяки активній роботі Міністерства освіти та науки України інклюзивні практики стали нормою в багатьох школах та університетах. Робота Міністерства може стати хорошою основою для визначення засад інклюзивної зайнятості. Застосування принципів чіткої державної політики, виділення ресурсів та реалізація політичної волі призведе до значних зрушень у цій сфері .

Окрім того, варто усвідомлювати, що *розвиток інклюзивної зайнятості в Україні неможливий без активної участі не лише державних органів, але й самих підприємств*. Важливо, щоб українські компанії проявляли ініціативу та відповідальність щодо створення інклюзивного робочого середовища. Це включає розробку та впровадження політики інклюзії, яка має враховувати

потреби усіх категорій населення із забезпечення доступності робочого місця та умов праці, відповідного навчання персоналу, створення сприятливої атмосфери в компанії. У цьому сенсі українським компаніям варто перейняти досвід міжнародних компаній, які діють на території України, адже ці організації зуміли належно адаптуватися до існуючих умов і створити зразкове інклюзивне робоче середовище.

Перш за все, для українських компаній *важлива розробка чіткої стратегії інклюзивної зайнятості з конкретними індикаторами*. Ця стратегія має бути комплексною та охоплювати всі аспекти інклюзії: від справедливого найму та працевлаштування до створення культури поваги та прийняття. Визначення чітких індикаторів успішності, таких як рівень утримання працівників з інвалідністю або з меншин, допоможе компаніям відстежувати свій прогрес та вдосконалювати свої практики.

*Впровадження та відкрите висвітлення інклюзивної зайнятості на офіційних сайтах стає необхідною умовою для успіху українських компаній у сучасному світі*. Це не лише етична відповідальність, але й розумне ділове рішення, яке може призвести до кращих фінансових показників, більшої лояльності працівників, кращої репутації та більш інноваційного середовища. Висвітлення досягнень та статистики в цій сфері допоможе компаніям здобути довіру, залучити талановитих кадрів, стимулювати інші компанії до подібних дій та сприяти розвитку інклюзивного суспільства в Україні.

Отже, **інклюзивна зайнятість** – це не лише моральний обов'язок, але й ключ до процвітання будь-якої країни. Досягти її високого рівня розвитку можна лише комплексним підходом, який передбачає зміни в законодавстві, інвестиції в освіту, адаптацію робочих місць, підтримку підприємців та зміну ставлення до людей з різними здібностями. Інклюзивна зайнятість – це шлях до майбутнього, де кожен має рівні можливості для реалізації свого людського потенціалу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

У розділі «Перспективи застосування принципів інклюзивної зайнятості в компаніях України» було з'ясовано, що в Україні рівень розвитку інклюзивної зайнятості є таким, що знаходиться на високому рівні, тільки в міжнародних компаніях. Серед проаналізованих вітчизняних компаній «Genesis», «Digicode», «Монобанк» та «Мультимаркет Аврора» було визначено, що інклюзивна зайнятість не є поширеною та систематизованою практикою, процес її впровадження знаходиться на початковому етапі: компанії тільки починають усвідомлювати важливість даного процесу. Порівнюючи з норвезькими фірмами, українські компанії мають певні прогалини, серед яких можна виділити: відсутність чіткої стратегії розвитку інклюзивної зайнятості із визначеними індикаторами та недостатнє висвітлення наявних досягнень компанії у даному питанні на власних каналах комунікації.

Саме тому у цьому розділі надано рекомендації щодо розвитку інклюзивної зайнятості та запропоновано комплекс заходів, який сприятиме розвитку даного напрямку в Україні. На державному рівні важливо виконувати такі функції як: розробка та реалізація національної політики інклюзивної зайнятості, надання консультацій та підтримки підприємства, проведення кампаній з просвіти населення, співпраця з організаціями, які прагнуть до впровадження інклюзивної зайнятості, здійснення моніторингу та оцінки ефективності політики інклюзивної зайнятості. Ряд зазначених функцій може виконувати окремий орган влади, наділений такими повноваженнями.

На рівні підприємств важливо проявити ініціативу та відповідальність щодо створення інклюзивного робочого середовища, спираючись на досвід міжнародних організацій, що ведуть свою діяльність на території України. Окрім того, кожній компанії важливо розробити чітку стратегію інклюзивної зайнятості та відкрито висвітлювати досягнення в даному напрямку.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота «Інклюзивна зайнятість як чинник конкурентоспроможності фірми» містить теоретичні та практичні аспекти досліджуваного питання. У процесі виконання поставлених завдань:

1. Проаналізовано праці провідних фахівців-науковців та уточнено зміст конкурентоспроможності фірми через урахування поняття «зайнятість населення». Надано класифікацію форм зайнятості та виявлено, що зайнятість як така прямо впливає на конкурентоспроможність фірми як з економічної, так і соціальної позицій.

2. Досліджено особливості явища інклюзивної зайнятості: зазначено, що дане явище обумовлює трансформацію ринку праці, де всі учасники: працівники, роботодавці та суспільство співпрацюють, щоб забезпечити рівні можливості та доступність для всіх. Окреслено функції системи інклюзивної зайнятості на рівні держави і підприємства; виділено ключові ознаки і принципи інклюзивної зайнятості, розкрито її соціально-економічні ефекти на макро- та мікрорівнях.

3. Проаналізовано досвід впровадження інклюзивної зайнятості провідних європейських країн: розглянуто індекс інклюзивного розвитку як показник економічного зростання країни, що включає широкий перелік факторів розвитку країни, досліджено політику інклюзивної зайнятості Норвегії як країни-лідерки у рейтингу The Inclusive Development Index 2018. З'ясовано, що Норвегія підтримує та інвестує заходи щодо інклюзивної зайнятості через окремий орган влади – Агенцію зайнятості та соціального забезпечення.

4. Проаналізовано кадрову політику трьох відомих успішних норвезьких компанії «Statkraft», «KPMG», «Telenor». Виявлено спільні риси організацій та доведено, що інклюзивна зайнятість позитивно впливає на конкурентоспроможність фірми та загальний рівень економічного розвитку держави.

5. Визначено перспективи застосування принципів інклюзивної зайнятості в компаніях України: в «Genesis», «Digicode», «Монобанк» та



«Мультимаркет Аврора» та виявлено той факт, що рівень розвитку інклюзивної зайнятості є достатньо високим лише в міжнародних компаніях. В українських компаніях інклюзивна зайнятість не є поширеною практикою, процес її впровадження знаходиться на початковому етапі.

Надано рекомендації щодо розвитку інклюзивної зайнятості в Україні, а саме запропоновано комплекс заходів для впровадження на макро- та макрорівнях.

Отже, доведено, що інклюзивна зайнятість не лише відповідає етичним принципам, але й сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності фірми та держави загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ , 2006. 384 с.
2. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів // Національний університет “Львівська політехніка”. 2011. С. 180 -188.
3. Грицишин Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. 2004. С.431–436.
4. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. К.: Кондор, 2009. 470 с.
5. Брич В. Я., Дяків О. П., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.А. Грішнова. К.: Знання, 2012. 559 с.
7. Іванова Л. В., Сорока О. В. Державне регулювання зайнятості: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015 р. 264с.
8. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості : [навч. посібник] / В.С. Васильченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 252 с.
9. Шлендер П. Е. Ринок праці: Навчальний посібник. 2004 р. 208 с.
10. Павлюк Т .І. Зайнятість як економічна категорія: її роль у функціонування ринкової економіки // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2012. Вип. 14. С. 26-31.
11. Мажар М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Житомир: державний технологічний університет. 2010. С. 112-118
12. Полонський В. Г. Кадрова політика в умовах вступу України до СОТ / В. Г. Полонський // *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 114-120.

13. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2024)
14. Малий І. Й., Ємельяненко Л. М., Дзензелюк К. В. Імплементация концепції інклюзивного розвитку в практику регулювання зайнятості населення. К.: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. Вип. 12.
15. Ковбич-Онищук Г., Супрун М. Із історії інклюзивної освіти // Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка. 2019. С. 138–149.
16. Лебедева Д. О. Зміст основних понять інклюзивної зайнятості. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2019. Вип. 32. С. 311–317.
17. Лебедева Д. О. Аналіз впливу деяких зовнішніх факторів на інклюзивну зайнятість. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. С. 110-115.
18. Степаненко С. В. Методичні домінанти становлення та розвитку інклюзивної економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 3. С. 94-100.
19. Татьяначикова І. В., Ширіна А .В. Інклюзивна освіта як сучасна парадигма навчання дітей з особливими потребами. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 36. С. 115-118.
20. Ткаліч Т. Інклюзивна економіка як модель світового економічного зростання. *Економіка та міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип 1. С. 93-98.
21. The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. World Economic Forum.
22. Національна асамблея людей з інвалідністю. URL: <https://naiu.org.ua/norvegiya-velyki-mozhlyvosti-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/> (дата звернення: 04.05.2024)
23. Statkraft. URL: <https://www.statkraft.com/> (дата звернення: 05.05.2024)

24. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/overview/kpmg-international.html> (дата звернення: 06.05.2024)
25. Telenor Group. URL: <https://www.telenor.com/> (дата звернення: 06.05.2024)
26. Genesis. URL: <https://www.gen.tech/> (дата звернення: 07.05.2024)
27. Digicode. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 07.05.2024)
28. Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 18.05.2024)
29. Мультимаркет Аврора. URL: <https://avvora.ua/>

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Чинники конкурентоспроможності фірми

Види чинників		
<i>управлінські</i>	<i>технологічні</i>	<i>економічні</i>
<p>- Сильна організаційна структура підприємства: наявність чіткої та гнучкої упорядкована схема відділів та підрозділів підприємства з конкретною кількістю персоналу.</p> <p>- Залучення та управління персоналом (кадрова політика): впровадження заходів, спрямованих на пошук, відбір, адаптацію, мотивацію, розвиток та утримання кваліфікованих кадрів для досягнення цілей організації.</p>	<p>- Ефективне використання наявних та інноваційних технологій: застосування комплексу заходів, спрямованих на отримання максимальної віддачі від існуючих технологічних рішень та впровадження інновацій у виробництво.</p>	<p>- Фінансова політика: оптимізація витрат, максимізацію прибутку, управління ризиками, планування інвестицій та контроль за грошовими потоками.</p> <p>- Маркетингова діяльність: комплекс заходів, спрямованих на просування товарів, послуг або бренду на ринку з метою збільшення продажів, підвищення впізнаваності та лояльності клієнтів.</p> <p>- Державне регулювання: комплекс заходів щодо обмеження, дозволів та податкового навантаження підприємства.</p>

Джерело: Розроблено авторкою на основі [2; 3; 4]

### Функції інклюзивної зайнятості

Функція	Її сутність
<i>На державному рівні</i>	
1. Забезпечення рівних можливостей, зміцнення соціальної згуртованості.	Інклюзивна зайнятість прагне зруйнувати бар'єри, з якими стикаються люди з інвалідністю та інші групи населення, які історично стикаються з дискримінацією на ринку праці, та створити рівні можливості для всіх. Це включає доступ до освіти та навчання, гідної роботи, кар'єрного зростання та соціального захисту.
2. Зменшення бідності та нерівності та як результат збільшення економічного зростання та розвитку.	Доступ до роботи та економічна незалежність є ключовими факторами зменшення бідності та соціальної нерівності. Інклюзивна зайнятість може допомогти людям з інвалідністю та іншим групам населення, які історично стикаються з дискримінацією, вийти з кола бідності та покращити своє життя.
3. Зменшення витрат на соціальну допомогу.	Завдяки роботі люди з інвалідністю та інші групи населення, які історично стикаються з дискримінацією, менше потребують прямої фінансової допомоги, що економить значні кошти для

	<p>бюджетів на соціальну допомогу. Окрім того, дослідження показали, що люди, які працюють, мають кращі показники здоров'я, ніж ті, хто не працює. Це призводить до зменшення витрат на охорону здоров'я, які часто є значною частиною бюджетів на соціальну допомогу.</p>
<p><i>На рівні підприємства</i></p>	
<p>4. Доступ до ширшого кола кваліфікованих кадрів.</p>	<p>Інклюзивна зайнятість дає доступ до ширшого кола кваліфікованих кадрів, адже розширює пул талантів, залучаючи людей з інвалідністю та представників інших маломобільних груп населення. Ці люди можуть володіти унікальними навичками та досвідом, цінними для роботодавців.</p>
<p>5. Зменшення плинку кадрів та в результаті витрат на найм нових працівників.</p>	<p>Підвищення рівня задоволеності працівників та відчуття приналежності, зниження рівня стресу, посилення лояльності до компанії призводить до того, що працівники з більшою ймовірністю хочуть залишатися в цій компанії.</p>
<p>6. Покращення іміджу та репутації.</p>	<p>Інклюзивна зайнятість робить фірму більш привабливою для клієнтів та партнерів, які поділяють цінності різноманіття та інклюзивності. Це</p>

	<p>також підвищує довіру до фірми, роблячи її більш прозорою та етичною. Завдяки позитивному висвітленню в ЗМІ та соціальних мережах, інклюзивна зайнятість покращує імідж фірми та робить її більш відомою. Крім того, вона приваблює кращих працівників, даючи фірмі конкурентну перевагу на ринку.</p>
<p>7. Збільшення продуктивності та інновацій.</p>	<p>Різноманіття думок та досвіду, які приносить інклюзивна зайнятість, стимулюють творче мислення та кращі рішення проблем, що веде до розробки нових продуктів, послуг та інноваційних методів ведення бізнесу. Це, в свою чергу, підвищує залученість та мотивацію працівників, зменшує плинність кадрів, покращує командну роботу та лояльність клієнтів. Всі ці фактори сприяють зростанню продуктивності та інновацій на підприємстві, роблячи інклюзивну зайнятість не лише етичною відповідальністю, але й розумною діловою стратегією.</p>

*Джерело: створено авторкою на основі джерел [16; 17]*



### Ключові ознаки інклюзивної економіки



Джерело: [18; с. 96]

# Statkraft

## AT A GLANCE

USA

Statkraft has

**6 199**employees  
in**21**

countries

PERU

CHILE

BRAZIL

Europe's largest producer  
of renewable energy

EBIT underlying

**41.4**

NOK BILLION

Net profit

**26.1**

NOK BILLION

Cash flow from operations

**7.9**

NOK BILLION

ROACE

**28.3**

PER CENT

Net interest-bearing debt

**16.6**

NOK BILLION

Proposed dividend for 2023

**13**

NOK BILLION