

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.3

УДК 005.95/.96:332.1

JELClassification: M51

Дороніна О.А.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

ІНКЛЮЗИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНУ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів щодо формування інклюзивної кадрової політики регіону, що ґрунтується на європейських цінностях пріоритетними з яких є рівність, різноманітність, гідність та сприяє збалансованому розвитку його економічного простору. В результаті дослідження надано авторське тлумачення категорій «інклюзивна кадрова політика регіону», «збалансований розвиток економічного простору», «стратегія інклюзії та адаптації». Запропоновано концептуальну схему формування інклюзивної кадрової політики з акцентом на збалансований розвиток економічного простору регіону (громади). Окреслено перспективні заходи, що мають реалізуватись задля сприяння формуванню інклюзивної кадрової політики та поширенню її засад на регіональному рівні.

Ключові слова: кадрова політика, інклюзивна кадрова політика, збалансований розвиток, економічний простір, регіон, громада, стратегія інклюзії та адаптації

Рис. - 1, Літ. - 5

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

INCLUSIVE PERSONNEL POLICY AS AN ELEMENT OF BALANCED DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SPACE OF THE REGION

The article is devoted to the justification of theoretical and methodological approaches to the formation of an inclusive personnel policy of the region, which is based on European values, the priority of which are equality, diversity, dignity and contributes to the balanced development of its economic space. As a result of the study, the author's interpretation of the categories "inclusive personnel policy of the region", "balanced development of the economic space", "inclusion and adaptation strategy" is provided. A conceptual scheme for the formation of an inclusive personnel policy with an emphasis on the balanced development of the economic space of the region (community) is proposed. Promising measures are outlined that should be implemented to promote the formation of an inclusive personnel policy and the dissemination of its principles at the regional level.

Keywords: personnel policy, inclusive personnel policy, balanced development, economic space, region, strategies of inclusion and adaptation

Fig. - 1, Ref. - 5

Постановка проблеми. Актуальність досліджень щодо формування інклюзивної кадрової політики визначається зростаючою потребою сучасного суспільства у забезпеченні рівних можливостей для всіх груп населення на ринку праці та для регіонів (громад) України визначається кількома аспектами. По-перше, Україна має статус кандидата на членство в ЄС, отже всі національні (а відповідно й регіональні та корпоративні політики) мають підтримувати цінності Європейського союзу. По-друге, в умовах війни, негативні процеси, що мали місце в Україні в сфері формування, розвитку та використання людського потенціалу стали більш яскраво вираженими під впливом нових викликів, що ускладнює реалізацію кадрових політик в старому форматі на всіх рівнях соціально-економічного управління (держава, регіон, підприємство/організація). По-третє, традиційно розвиток економічного простору регіонів України відбувався нерівномірно й така нерівномірність ще підсилилась в умовах війни, що потребує особливої уваги до такого ресурсу розвитку як людські ресурси та налаштування акценту регіонального розвитку на збалансований розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика, обрана для висвітлення в даній статті є з одного боку комплексною, отже різні її аспекти (кадрова політика, інклюзія, економічний простір, збалансований розвиток) широко висвітлюються науковцями, які є представниками різних галузей науки. Зокрема, окремі питання формування та удосконалення кадрової політики висвітлено в роботах М.Ажажа, О.Білецького, А.Колота, Г. Мазур, О. Мазура, Д.Мазура, Г.Назарової, І.Петрової, Л.Шаульської та інших. З другого боку, такий фокус формування інклюзивної кадрової політики регіону є доволі новим, а отже наукових досліджень, що комплексно розкривають зазначену проблематику у вітчизняній економіці наразі бракує.

Дане дослідження є логічним продовженням наших попередніх наукових пошуків [1], результати яких наразі адаптовуються до сучасних викликів та є частиною проєкту ЄС «Еразмус+» за напрямом Жан Моне «Збалансований територіальний розвиток в ЄС» (101127100 — BOON — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH), що реалізується колективом науковців Донецького національного університету імені Василя Стуса [2].

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів щодо формування інклюзивної кадрової політики регіону, що ґрунтується на європейських цінностях пріоритетними з яких є рівність, різноманітність, гідність та сприяє збалансованому розвитку його економічного простору.

Викладення основного матеріалу. Перш ніж висвітлювати підходи до формування інклюзивної кадрової політики, задля уніфікованого сприйняття всіма суб'єктами управління слід зупинитись на уточненні ключових термінів дослідження: інклюзія, інклюзивна кадрова політика регіону, збалансований розвиток економічного простору.

Поняття «інклюзія» увійшло в практику соціально-економічного управління із зарубіжного досвіду та використовується в широкому й звуженому контекстах.

Інклюзія (в широкому контексті) означає забезпечення рівних можливостей і доступу до ресурсів для всіх груп населення, незалежно від їхнього етнічного походження, соціального статусу, стану здоров'я чи інших характеристик. Інклюзію (у звуженому контексті) розглядають як 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) [2].

Інклюзивне зростання розглядається Комісією по зростанню та розвитку Всесвітнього банку 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 [5]. Саме такий тип зростання можливий виключно в інклюзивному суспільстві, що дає можливості для розвитку інклюзивної економіки – економіки, де кожен з економічних агентів та суб'єктів соціально-економічних відносин має рівний доступ до економічних ресурсів та можливостей. У результаті, за рахунок формування нового типу соціально-трудових відносин, основним принципом яких стає анти дискримінаційний характер, створюються умови для збалансованого територіального розвитку.

Мета інклюзивного розвитку – створити сприятливе середовище для рівного доступу до можливостей, приділяючи особливу увагу найбільш вразливим і ізольованим групам населення.

У 2017 р. на Соціальному саміті в Гетеборзі Європейський Парламент, Рада та Комісія проголосили Європейський стовп соціальних прав (European Pillar of Social Rights, ЄСП), що включає 20 ключових принципів і прав, необхідних для справедливого та добре функціонуючого ринку праці та систем соціального захисту. ЄСП складається із трьох розділів [2]:

1. Рівні можливості та доступ на ринок праці.
2. Справедливі умови праці.
3. Соціальний захист та інклюзія.

Вважаємо, що саме ці складові мають становити основу сучасної кадрової політики, на якому б рівнів управління вона не формувалась.

Під *інклюзивною кадровою політикою регіону (громади)* розуміємо такий тип кадрової політики, що забезпечує рівні можливості в соціально-трудових відносинах для всіх жителів регіону (громади) незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу чи інших ознак. Вона спрямована на створення справедливого та відкритого середовища, де кожен може реалізувати свій професійний та людський потенціал.

Збалансований розвиток економічного простору пропонуємо розглядати як динамічний процес гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних чинників, спрямований на забезпечення рівномірного територіального зростання, ефективне використання ресурсів і підвищення якості життя населення. Він передбачає зменшення регіональних диспропорцій, інтеграцію економічних систем різних рівнів та формування умов для сталого розвитку, де поєднуються економічна ефективність, соціальна справедливість та екологічна безпека.

Зауважимо, що на нашу думку, інклюзивна кадрова політика є прогресивним механізмом збалансованого розвитку регіону (громади), оскільки вона формує умови для ефективного використання людського капіталу, знижує соціально-економічні диспропорції, створює базу для стійкого регіонального зростання.

Отже, визначивши сутність базових понять можна рухатись до методології формування інклюзивної кадрової політики.

Формування інклюзивних підходів у кадровій сфері дозволяє не лише зменшити соціальну нерівність, а й активізувати трудовий потенціал регіонів. Це безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності економічного простору та стимулює інноваційний розвиток. В умовах глобалізаційних викликів та децентралізації саме інклюзивна кадрова політика стає важливим чинником збалансованого територіального зростання. Вона сприяє створенню сприятливого соціально-економічного середовища, де поєднуються економічна ефективність і соціальна справедливість. Залучення до трудової діяльності осіб з особливими потребами, молоді, жінок, людей старшого віку є ключем до ефективного використання людського капіталу. Таким чином, інклюзивна

кадрова політика виступає не лише інструментом соціальної інтеграції, а й потужним драйвером розвитку економіки регіонів.

Серед ключових принципів інклюзивної кадрової політики виокремимо такі:

1. Рівність і недискримінація – забезпечення рівного доступу до роботи, посад та кар'єрного зростання для всіх громадян.
2. Доступність робочого середовища – створення умов для людей з інвалідністю (безбар'єрність, адаптація робочого місця).
3. Гендерна рівність – рівні можливості для жінок і чоловіків, боротьба з дискримінацією за ознакою статі.
4. Залучення вразливих груп – стимулювання працевлаштування молоді, ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю.
5. Підтримка різноманіття – заохочення представників різних соціальних, етнічних і вікових груп до участі в житті громади.
6. Професійний та особистістний розвиток – навчання, підвищення кваліфікації, стажування для всіх, незалежно від статусу чи походження.

На етапі формування інклюзивної кадрової політики регіону корисним може бути врахування досвіду формування інклюзивної культури та її принципів в сфері політики зайнятості, що закладають основу соціальної політики в країнах ЄС [2]:

- інклюзивна культура забезпечує рівний доступ до можливостей зростання;
- інклюзивна культура залучає до участі людей з обмеженими можливостями;
- інклюзивна культура винагороджує талант і наполегливу працю;
- інклюзивна культура визнає, що найняття співробітників з обмеженими можливостями корисний для бізнесу.

Інклюзивна кадрова політика забезпечує рівні можливості і доступ до сфери зайнятості, а також для розвитку власного людського капіталу для всіх груп населення, незалежно від їхнього етнічного походження, соціального статусу, стану здоров'я чи інших характеристик. Вона стимулює соціальну інтеграцію в регіоні; є основою подолання бідності та зростання добробуту населення; підтримує збалансований територіальний розвиток економічного простору регіону та є чинником повоєнного відновлення економіки України.

Фахівці зазначають, що інклюзивна політика виходить за рамки дотримання нормативних вимог і створюють культуру, в якій працівники відчують себе в безпеці, їх цінують і розширюють їхні можливості. Вона допомагає запобігти всім формам дискримінації та упередженості, чітко окреслюючи очікування та стандарти. Інклюзивна політика повинна мати структурований і чіткий формат, щоб бути зрозумілою і доступною для всіх [4]. Очевидно, що якщо на рівні регіону в цілому сформовано саме інклюзивну кадрову політику, місцевий бізнес на рівні підприємств та фірма також бути заохочений, а в деяких випадках й вимушений формувати кадрову політику на засадах інклюзії.

Формування регіональної кадрової політики на засадах інклюзії в умовах війни уповільнюється, а в окремих регіонах – перешкоджається низкою регульованих та нерегульованих викликів, серед яких вважаємо за доцільне зосередити увагу суб'єктів кадрової політики на таких:

- уповільнення темпів економічної активності бізнесу та (або) погіршення соціально-економічних показників стану регіональної економіки;
- зменшення кількості робочої сили та погіршення її характеристик (старіння населення, погіршення показників здоров'я тощо);
- зростання міграції та безробіття в регіоні;

зниження доходів населення;
поглиблення професійного і кваліфікаційного дисбалансу попиту та пропозиції на регіональному ринку праці
поширення нестандартної та тіньової зайнятості;
зниження продуктивності праці;
збільшення навантаження на окремі регіональні ринки праці;
зростання представництва на ринку праці представників соціальних категорій, які потребують особливої уваги та окремих інтеграційних стратегій (ветерани, ВПО, цивільні громадяни, які постраждали від війни тощо);
погіршення умов регулювання ринку праці через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища.

В інклюзивну кадрову політику мають бути закладені такі інструменти, що будуть підтримувати зазначені нижче можливості, аспекти:

нульова дискримінація — заборона упередженого ставлення до різних громадян в будь-якій формі;

рівні можливості — відкритий доступ до вакансій, кар'єрного росту, навчання та інших складників кадрової політики;

безпечне середовище як у фізичному, так і моральному вимірах;

діалог і повага — здатність слухати, приймати інакші думки, культури, потреби;

доступність — адаптація простору та процесів для всіх працівників.

Позитивною практикою під час формування та запровадження інклюзивної кадрової політики має стати залучення до цих процесів зацікавлених осіб, оскільки саме вони є носіями первинної та об'єктивної інформації щодо реальних потреб представників тих чи інших соціальних груп, можливих обмежень та дискримінаційних проявів в сфері праці відносно цієї групи. Тож важливо уважно ідентифікувати всіх стейкхолдерів (з урахуванням особливостей регіону), створити їх мапу, налаштувати комунікаційний план реальної взаємодії з ними (а не формальних зустрічей, що не дають результату) та результати зворотного зв'язку від них закладати у визначення (корегування) пріоритетів та (або) інструментів кадрової політики в регіоні, наближаючи її до інклюзивної.

З використанням попередніх напрацювань [1, с.227] запропонуємо концептуальну схему формування інклюзивної кадрової політики регіону (рис.1) з акцентом на збалансований розвиток його економічного простору

Зауважимо, що підґрунтям формування інклюзивної кадрової політики має бути стратегія інклюзії і та адаптації до повноцінної діяльності в економічному просторі всіх груп населення, які проживають на певній території, а особливо тих, хто мають особливі потреби та потребують підвищеної уваги з боку суб'єктів, які реалізують кадрову політику. В сучасних умовах до таких категорій можна віднести зокрема, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та соціально вразливі категорії.

Інклюзія через інтеграцію створює умови для включення людини в економічний та соціальний простір, а адаптація забезпечує її комфортне входження та ефективне функціонування в певній організаційній системі (підприємство, ринок праці, освіта тощо). Разом вони формують ядро інклюзивної кадрової політики, яка поєднує соціальну справедливість і економічну ефективність.

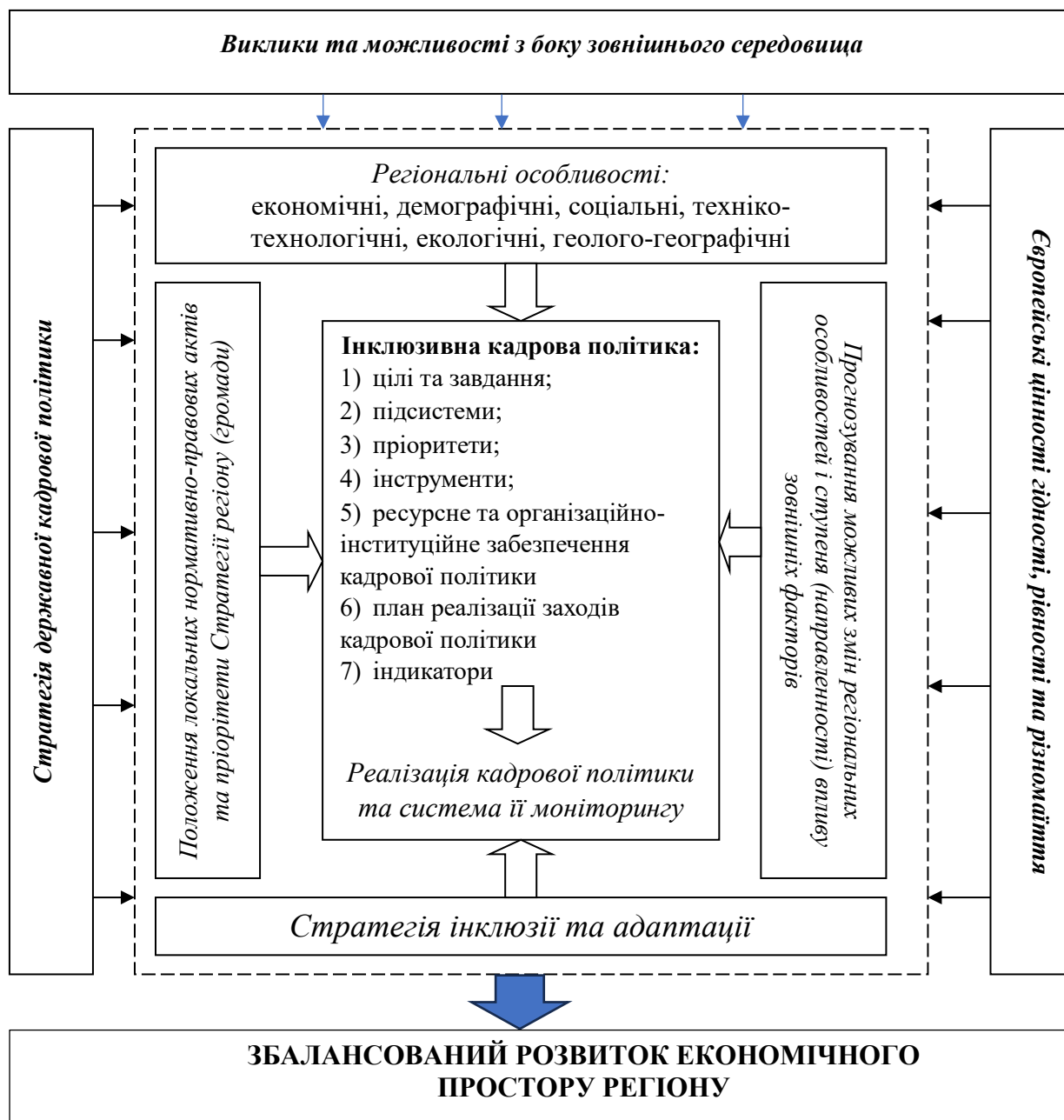


Рисунок 1 - Концептуальна схема формування інклюзивної кадрової політики регіону

Джерело: розроблено автором

Стратегія інклюзії та адаптації — це цілісна управлінська концепція кадрової політики, спрямована на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників і створення умов їх ефективного включення в трудові колективи. Вона поєднує механізми соціальної інтеграції та підтримки різноманітних груп населення з індивідуалізованими підходами до професійного та соціально-психологічного пристосування працівників. Реалізація такої стратегії сприяє зміцненню соціальної справедливості, підвищенню продуктивності праці та формуванню збалансованого економічного простору регіону.

При розробці кадрової політики є важливими також чіткість і конкретність. Важливо, щоб ця політика була прямолінійною і точною, не залишаючи місця для

двозначності. Вона повинна чітко окреслювати очікувану поведінку, стандарти та практики, які підтримують інклюзивність, а також наслідки недотримання суб'єктами кадрової політики цих стандартів. Такий рівень деталізації гарантує, що кожен її суб'єкт, незалежно від його ролі чи досвіду, розуміє, чого від нього очікують і що є неприйнятною поведінкою. Чіткі політики допомагають усунути плутанину та створюють міцну основу для підзвітності. Вони слугують орієнтиром для щоденної взаємодії та процесів прийняття рішень, гарантуючи, що інклюзивність - це не просто концепція, а практична, невід'ємна частина культури соціально-трудових відносин [4].

На думку експертів, інклюзивна кадрова політика має охоплювати низку антидискримінаційних політик, серед яких такі [4]:

1. Антидискримінаційна політика, що захищає людей з інвалідністю та іншими захищеними ознаками, такими як раса, гендерна ідентичність, сексуальна орієнтація, вік та сімейний стан тощо.

2. Політика залучення різноманітної робочої сили, що окреслює стратегії залучення та найму різноманітної робочої сили.

3. Політика рівних можливостей для кар'єрного зростання, незалежно від характеристик людини та її приналежності до певної соціальної групи.

4. Гнучка робоча політика, яка передбачає гнучкий графік роботи, віддалену роботу та інші механізми для задоволення різних потреб.

5. Політика пристосування, що визначає, як організація приймає людей з інвалідністю та забезпечує їх пристосування.

6. Політика запобігання домаганням, спрямована на запобігання всім формам домагань, включаючи сексуальні домагання та системний расизм.

7. Політика рівної оплати праці, яка зобов'язує проводити регулярний аудит рівності оплати праці для забезпечення справедливої компенсації.

Серед перспективних заходів, що мають реалізуватись, перш за все на національному рівні, а потім - каскадуватись на рівень регіонів задля сприяння формуванню інклюзивної кадрової політики та поширенню її засад на регіональному рівні слід виокремити такі:

1. Розвиток культури інклюзії та безбар'єрності.

2. Визнання унікальності та різноманітності індивідуальних суб'єктів кадрової політики (де-факто).

3. Розробка «робочих» національних, регіональних та місцевих програм та планів інклюзії на ринку праці й подолання бар'єрності.

4. Впровадження інтеграційних стратегій для соціальних груп, які потребують підвищеної уваги в процесах управління персоналом (ветерани, ВПО, молодь, особи похилого віку та ін.).

5. Зміцнення соціальної взаємодії, соціального партнерства та соціальної відповідальності в системі кадрової політики.

6. Адаптація системи освіти під вимоги інклюзивного ринку праці та кадрової політики, зокрема:

- підготовка фахівців, готових працювати на інклюзивному ринку праці;

- рескілінг та апскілінг представників соціально вразливих груп населення;

7. Розширення сфери імплементації норм ЄС щодо реалізації інклюзивної соціальної та кадрової політики

8. Диверсифікація джерел ресурсного забезпечення інклюзивної кадрової політики.

Висновки. Інклюзивна кадрова політика відіграє визначальну роль для збалансованого територіального розвитку економічного простору регіону, що характеризується відсутністю надмірних диспропорцій між різними громадами та гармонійним поєднанням економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки. Політика інклюзії є основою для створення культури поваги, рівності та приналежності. Позитивні ефекти її впливу проявлятимуться для всіх її суб'єктів та полягатимуть, зокрема, в такому:

зниження безробіття та зростання рівня працевлаштування на робочі місця з гідними умовами праці;

протиція вимушеної соціальної ізоляції та зростання рівня залученості всіх груп громадян до життя громади;

соціальне зближення через зменшення соціальних і економічних розбіжностей між різними регіонами ЄС. Політика інклюзії спрямована, в тому числі й на забезпечення того, щоб усі регіони мали рівний доступ до можливостей і ресурсів;

сприяння місцевому розвитку. Застосування принципів інклюзії на місцевому рівні сприяє створенню здорових та життєздатних громад.

забезпечення гендерної інклюзії, сприяючи рівноправ'ю для чоловіків і жінок у всіх сферах суспільства, включаючи економіку, освіту та участь у прийнятті рішень.

розвиток мультирівневого управління (активне залучення різних рівнів управління, від місцевого до національного та європейського) та забезпечення його наступності.

Отже, перспективи подальших наукових пошуків за даною тематикою пов'язані із розробки системи індикаторів, що визначають рівень інклюзивності кадрової політики регіону та обґрунтуванні системи управлінських заходів з урахуванням особливостей економічного простору окремих груп регіонів країни залежно від їх поточного стану в умовах війни та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
2. Орехова Т.В., Дороніна О.А., Окуньовська Ю.В., Трегубов О.С. Збалансований територіальний розвиток в ЄС: підручник / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця, 2024. 205 с.
3. Як регіональна політика може сприяти збалансованій відбудові: дискусія. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/yak-rehionalna-polityka-mozhe-spryiaty-zbalansovaniividbudovi-dyskusii-65bc395d-852c-4388-a07d-8465cfcb2377>
4. Keller Ethan. 9 стратегій створення та підтримки інклюзивної політики у 2024 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/9-strategies-for-creating-and-maintaining-inclusive-policies-in-2024/>
5. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf

REFERENCES

1. Doronina O.A. Teoriia ta praktyka formuvannia bahatorivnevoi kadrovoi polityky v konteksti zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini: monohrafiia. Donetsk: DonNU, 2013. 395 s.
2. Oriekhova T.V., Doronina O.A., Okunovska Yu.V., Trehubov O.S. Zbalansovanyi terytorialnyi rozvytok v YeS: pidruchnyk / za zah. red. T.V.Oriekhovoi. Vinnytsia, 2024. 205 s.

3. Як регіональна політика може сприяти збалансованій відбудові: дискусія. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/yak-rehionalna-polityka-mozhe-spryiaty-zbalansovani-vidbudovi-dyskusiia-65bc395d-852c-4388-a07d-8465cfc2377>
4. Keller Ethan. 9 стратегій створення та підтримки інклюзивної політики у 2024 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/9-strategies-for-creating-and-maintaining-inclusive-policies-in-2024/>
5. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf