

О.В. ЗАМУЛА, О.О. ЗАМУЛА, І.В. УГРИМОВА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

В статті доведено необхідність трансформації підходів до управління персоналом у сучасних умовах, оскільки спостерігається зміна окремих факторів впливу на організаційну поведінку працівників підприємств, а саме: в Україні зростає кількість людей з обмеженими можливостями, відбувається зниження трудового потенціалу соціальної сфери через мобілізацію та вимушену міграцію спеціалістів з різних сфер економічної діяльності.

Доведено, що необхідно також серед іншої роботи з персоналом підприємств на засадах концепції сталого розвитку виділити як окрему складову формування стійкої толерантності до людей з інвалідністю, а також закладання основ інклюзивного працевлаштування при укладанні трудових договорів з ними. Під інклюзивним працевлаштуванням слід розуміти саме процес працевлаштування осіб з інвалідністю.

Державні органи законодавчої та виконавчої влади в Україні опікується працевлаштуванням людей з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Такі програми мають бути орієнтовані на формування у них цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичної поведінки персоналу щодо працівників з інвалідністю.

Ключові слова: управління персоналом; сталий розвиток підприємства; інклюзивне працевлаштування; адаптація працівників; організаційна поведінка; робоче місце працівника з інвалідністю

O. V. ZAMULA, O. O. ZAMULA, I. V. UHRIMOVA
ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE EMPLOYMENT

The paper proves the need to change approaches to personnel management in modern conditions, since there is a change in certain factors influencing the organizational behavior of employees of enterprises, namely: the number of people with disabilities is increasing in Ukraine, the labor potential of the social sphere is decreasing due to the mobilization and forced migration of specialists from various spheres of economic activity.

It has been proven that it is also necessary, among other work with the personnel of enterprises based on the concept of sustainable development, to highlight as a separate component the formation of sustainable tolerance for people with disabilities, as well as laying the foundations for inclusive employment when concluding employment contracts with them. Inclusive employment should be understood as the process of employment of persons with disabilities.

The executive and legislative power in Ukraine take care of employment of people with disabilities, but this initiative should be supported by business and the public. The objective of managers in this field is to develop staff development programs, which should include not only tools for employees to acquire professional and specialized competencies. Such programs should be aimed at forming a holistic view of both the technical and economic aspects of interaction in the process of realizing their knowledge and skills in order to achieve the goals of the organization, and about the social and environmental consequences of their behavior. Therefore, staff training and education should be carried out taking into account the latest scientific achievements in the field of sustainable development, in particular, in terms of encouraging ethical behavior of staff in relation to employees with disabilities.

Keywords: personnel management; sustainable development of the enterprise; inclusive employment; adaptation of employees; organizational behavior; workplace of an employee with a disability

Постановка проблеми. Здійснення дієвого впливу на працівників та їх організаційну поведінку було у всі часи і залишається сьогодні однією з найважливіших функцій управління у всіх сферах соціальної взаємодії, в тому числі на підприємствах. Менеджери всіх рівнів працюють над оновленням існуючих систем мотивації, удосконаленням процедур в прийнятті стратегічних та оперативних рішень щодо налагодження міжособистісних, міжгрупових та інших видів комунікацій, здійснюють пошук раціональних методів оцінки якості трудового колективу та способів її підвищення, тощо. Разом з цим перед українськими управліннями постають складні питання, пов'язані з наслідками військової агресії російської федерації відносно нашої країни, а саме: зміна персоналу, спричинена мобілізацією, виїздом за кордон великої кількості працівників, поява значного числа дорослих і дітей з інвалідністю, стреси, хвороби, невизначеність, тощо. Зрозуміло, що це ставить виклик перед суспільством, науковцями, підприємцями і державою, що полягає в необхідності розробки дієвих механізмів управління колективами, у складі яких є інваліди.

Метою дослідження є визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємств України з урахуванням фактору зростання кількості людей з обмеженими можливостями в нашій країні, а також одночасним зниженням трудового потенціалу соціальної сфери через мобілізацію та вимушену міграцію спеціалістів різних сфер економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у напрямі розвитку персоналу є достатньо масштабними. Вчені відзначають важливість вивчення поведінки працівників в процесі виконання ними посадових обов'язків та необхідності впливу на неї. П. Г. Перерва, В. А. Кучинський, В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш, Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляєв, О. С. Багунц, А. С. Устіловська, Н. Г. Міценко, Г. В. Іванченко, В. А. Боднарюк, Т. І. Лозовий [1-4] та інші автори досліджують проблеми управління персоналом в контексті трансформацій, що відбуваються у сучасному соціально-економічному просторі. Науковці цілком єдині у розумінні важливості розробки обґрунтованого підходу до підбору, адаптації, навчання, стимуляції креативності та інноваційності працівників підприємств. Однак, зазначені наукові праці здебільшого

присвячені управлінню персоналом в умовах сумісної роботи груп середньостатистичних осіб без будь-яких особливостей. Тим не менш є ряд питань, які залишаються поза увагою наукової спільноти, в тому числі незначна увага приділяється проблемам працевлаштування інвалідів та розвитку організаційної поведінки в колективах, що мають у своєму складі працівників з інвалідністю.

Виклад основних результатів дослідження.

Інвалідність як соціальне явище властива кожній державі. В Україні проживає понад 2,7 млн. людей з інвалідністю, що становить 6,6% загальної чисельності населення нашої держави [5]. Зазначимо, що з них 80% – це люди працездатного віку. Разом з цим кількість осіб з інвалідністю у нашій країні щороку зростає (табл. 1). Зрозуміло також, що одним із найсумніших наслідків агресії російської федерації проти України буде значне зростання зазначених показників. Багато людей зазнали поранень і травмувань внаслідок вибухів, пожеж, руйнувань, тощо. Отже, ситуація з інвалідністю в нашій країні тільки погіршиться. А відновлення економіки та потенціалу України потребує зусиль великої кількості працівників. Багато організацій зараз відчувають «кадровий голод». В той же час значна кількість людей з інвалідністю не мають роботи. Тому є потреба у розвитку системи управління персоналом підприємств, де є працівники з інвалідністю, спричиненою як різними захворюваннями так і травмуваннями чи пораненнями.

Найпоширенішими хворобами, що призводять до інвалідності, є хвороби системи кровообігу, новоутворення, хвороби кістково-м'язової системи, хвороби очей, ендокринні хвороби, розлади харчування, тощо. Це означає, що більшість людей з інвалідністю здатні виконувати окремі функції, але в деяких випадках вони можуть потребувати більш тривалого відпочинку, часу на здійснення необхідних лікувальних процедур, створення спеціальних умов на робочому місці.

Значну частку у структурі осіб з інвалідністю становлять діти – майже 2% від усього дитячого населення. Серед причин інвалідності у дітей переважають вроджені аномалії, деформації та хромосомні порушення, хвороби центральної нервової системи, а також розлади психіки і поведінки. Сучасні нововведення в сфері інклюзивної освіти допомагають дітям соціалізуватися і перебороти в більшості випадків наслідки вказаних хвороб, втім окремі

порушення залишаються помітними для оточуючих, що негативно може впливати на шанси таких дітей бути працевлаштованими в дорослому віці.

Деякі спроби конкретизації впливу на організаційну поведінку працівників з обмеженими можливостями простежуються в науковій літературі, але проблемам управління людьми з інвалідністю і групами, частиною яких вони є, більшість дослідників не приділяє достатньої уваги. Наприклад, в роботі [2] побудовано генеалогічну структуру людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств. Автори монографії зазначають, що врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах дозволить системно розуміти питання диференційованості кар'єрних очікувань працівників, холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору оптимізаційних технологій формування персоналу [2; с. 92].

Вчені також наголошують на необхідності імплементації концепції сталого розвитку в систему управління працівниками організацій будь-яких типів [6, 7], яка вимагає збалансованості та системного підходу до трьох складових її частин: економічної, екологічної та соціальної [6]. Зокрема, у роботі [8] визначено основні принципи управління персоналом на основі концепції сталого розвитку: розвиток людських ресурсів із урахуванням довгострокової перспективи, гнучкість, розширення повноважень працівників, справедливі та рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників, прибутковість.

Погоджуючись з цими принципами, вважаємо за необхідне також серед іншої роботи з персоналом підприємств на засадах концепції сталого розвитку виділити як окрему складову формування стійкої толерантності до людей з інвалідністю, а також закладання основ інклюзивного працевлаштування при укладанні трудових договорів з ними.

Під інклюзивним працевлаштуванням слід розуміти саме процес працевлаштування осіб з інвалідністю, оскільки в окремих роботах під поняттям «інклюзивність» автори розглядають чи то малозабезпеченість [9] чи то розвиток персоналу [10].

Таблиця 1 - Кількість осіб з інвалідністю (на початок року; тис. осіб)

Кількість осіб з інвалідністю	2020	2021	2022
Всього	2703,0	2724,1	2725,8
I групи	222,3	215,0	207,2
II групи	900,8	897,1	886,7
III групи	1416,0	1449,1	1469,7
діти з інвалідністю	163,9	162,93	162,2
уперше визнаних осіб з інвалідністю	136300	117664	121049

Проблема працевлаштування осіб з інвалідністю полягає насамперед в упередженому ставленні керівників підприємств до можливості виконання такими людьми своїх обов'язків на робочому місці. Також є небезпідставні побоювання щодо їх успішної

адаптації у колективі. Така ситуація пов'язана з недостатньою обізнаністю великої кількості населення про способи взаємодії з інвалідами, небажанням розвивати рівень толерантності до них. Це призводить до формування соціальних бар'єрів, що разом із

недостатнім рівнем забезпеченості технічними засобами, які б мали полегшувати задоволення своїх основних потреб інвалідами, формує окрему численну групу населення, яка майже не є інтегрованою у суспільне життя. В цьому контексті зазначимо, що в країнах Європейського Союзу давно працюють спеціальні правила та норми проектування приміщень, споруд, доріг, тощо, які максимально уможливають пересування людей з різними формами інвалідизації.

Проблеми людей з інвалідністю в нашій країні також супроводжуються їх частим потраплянням у категорію малозабезпечених родин. Частково це також обумовлено розмірами пенсії по інвалідності, яка призначається органами соціального захисту населення: особам з інвалідністю I групи – 100% пенсії за віком; особам з інвалідністю II групи – 90% пенсії за віком; особам з інвалідністю III групи – 50% пенсії за віком [11]. Зазначимо, що розмір мінімальної пенсії за віком в Україні станом на сьогодні складає 2093 грн. Цілком зрозуміло, що вказана сума не є достатньою для забезпечення реалізації навіть базових потреб. Як бачимо, соціальне забезпечення інвалідів в Україні є вкрай неприйнятним.

Отже, виникає ситуація, що люди з обмеженими можливостями не можуть працювати, з одного боку, а з іншого – не мають достатнього рівня соціального захисту. Зважаючи на такі обставини, інтеграція нашого суспільства у європейський соціальний простір буде ускладненим процесом і навіть неможливим без розробки і реалізації виваженої політики щодо розвитку інклюзивного навчання і працевлаштування осіб з інвалідністю, управління організаційною поведінкою персоналу підприємств на засадах толерантності і лояльності. Останній пункт можна реалізувати саме в рамках концепції сталого розвитку.

Слід зауважити, що на рівні держави здійснюється низка заходів, які допомагають людям з обмеженими можливостями знаходити роботу і працювати.

Так, в згідно Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [12] роботодавці, в тому числі й приватні підприємці, зобов'язані працевлаштовувати осіб з інвалідністю, якщо чисельність найманих працівників складає 8 і більше осіб. Крім того, встановлений норматив працевлаштування на рівні 4 % середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу на рік. Також запроваджено адміністративний штраф за невиконання нормативу працевлаштування осіб з інвалідністю [13]. Зауважимо, що особу з інвалідністю має бути працевлаштовано за основним місцем роботи [12]. Передбачено також вимоги до особливостей організації робочого місця для таких осіб. Суб'єкти господарювання, які працевлаштовують людину з інвалідністю, зобов'язані створювати для них робочі місця з урахуванням індивідуальних програм реабілітації, у тому числі спеціальні робочі місця.

Підбір робочого місця для працівника з інвалідністю здійснюється на підприємстві, де настала інвалідність такого працівника. Це означає, що після встановлення інвалідності працівнику підприємства, першочерговий обов'язок щодо його

працевлаштування покладається на це підприємство [12].

Трудові відносини з особою з інвалідністю теж регулюються державою. Відповідно до ст. 26 Кодексу законів про працю [14] під час прийняття особи з інвалідністю на роботу **забороняється встановлювати випробувальний термін. У разі скорочення чисельності або штату працівників особи з інвалідністю чи ветерани війни, а також учасники бойових дій та прирівняні до них особи мають переважне право залишитися на роботі за рівних з іншими працівниками умов продуктивності праці та кваліфікації.** Крім того, для таких працівників на їх прохання може бути встановлено **неповний робочий день або неповний робочий тиждень** і створено пільгові умови праці, а для осіб з інвалідністю першої та другої груп законодавством встановлено скорочений робочий час тривалістю **6 годин на день.** Працівники з інвалідністю мають право на відпустку більшої тривалості, ніж інші працівники. Особливість надання щорічної відпустки в перший рік роботи працівника з інвалідністю полягає в тому, що такий працівник може отримати відпустку **в будь-який зручний для нього час.**

Висновки та перспективи подальших досліджень. Робимо висновок, що держава опікується працевлаштуванням осіб з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Вони мають бути орієнтовані на формування у персоналу цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичного ставлення до працівників з інвалідністю.

Список літератури

1. Перерва П. Г., Кучинський В. А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 101–110.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств: [монографія]*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Мукачівський державний університет: Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 216–224.
4. Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2020. №4. С. 221–231
5. *Соціальний захист населення України у 2021 році: [статистичний збірник]*. [Електронний ресурс] URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf
6. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6, С. 136–141

7. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 21–26
8. Зайцев В. С. Сталый розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 206–214. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28
9. Дідух С. М. *Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України: [монографія]*. Одеса: Астропринт, 2020. 335 с.
10. Шматковська Т. О., Сташук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111>
11. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
12. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
13. Кодекс України про адміністративні правопорушення. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>
14. Кодекс законів про працю. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

References (transliterated)

1. Pererva P. H., Kuchynskiy V. A. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi efektyvnoho formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu [Development of the market potential enterprises on the basis effective formation and use of human capital]. *Ekonomicznyy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2019 [Economic Journal of Odessa Polytechnic University], no 3 (9), pp. 101–110.
2. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv* [Transformation of the enterprise personnel management system: [monograph]]. Ternopil: VPTs «Ekonomiczna dumka TNEU», 2020. 212 p.
3. Hurbyk Yu.Iu., Biliaiev S.S., Bahunts O.S. Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii. [Essence and meaning of the concept “human resource management” in an enterprise management system] *Mukachivskiy derzhavnyi universytet: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Mukachevo State University: Economics and enterprise management]. 2018, no 17, pp. 216–224.
4. Ustilovska A .S. Analitichni doslidzhennia suchasnoho rinvnia zastosuvannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom na pidpriemstvakh transportnoi haluzi [Analytical researches of the modern level of application of innovative methods of personnel management at transport undertakings]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomika ta derzhava»* [Scientific and practical journal «Economy and State»]. 2020, no 4, pp. 221–231
5. *Social Security of Ukraine Population in 2021 [statistical publication]*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf (accessed 02.02.2023)
6. Stepanenko T.O. Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodical basis of sustainable development of enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia* [Scholarly notes of TNU named after VI Vernadskyi. Series: Economics and management]. 2020. Vol. 31 (70), no. 6, pp. 136–141
7. Mitsenko N. H., Ivanchenko H. V., Bodnariuk V. A., Lozovyi T. I. Upravlinnia personalom na zasadakh staloho rozvytku yak skladova orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of an enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomiczni nauky* [Bulletin of LTEU. Economic sciences]. 2022, no. 6, pp. 21–26
8. Zaitsev V. S. Stalyi rozvytok personalu promyslovyykh pidpriemstv: problemy ta rishennia [Steady development of personnel of industrial enterprises: problems and decisions]. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbass]. 2019, no. 2, pp. 206–214. Available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28 (accessed 02.02.2023)
9. Didukh S. M. *Inklyuzivnyi rozvytok ahroprodovolchyykh vertykalno-intehrovanykh kompanii Ukrainy* [Inclusive development of agro-food vertically integrated companies of Ukraine: [monograph]]. Odessa: Astroprynt, 2020. 335 p.
10. Shmatkovska T.O., Stashchuk O.V. Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva na zasadakh inklyuzyvnoho zrostannia [Management of the staff development of the enterprise on the basis of inclusive growth]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2020, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (accessed 02.02.2023)
11. *The Law of Ukraine «On Mandatory State Pension Insurance»* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (accessed 02.02.2023)
12. *The Law of Ukraine «On the Fundamentals of Social Security of the Disabled in Ukraine»*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12> (accessed 02.02.2023)
13. *The Code of Ukraine on administrative offenses*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (accessed 02.02.2023)
14. *The Labor Code of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (accessed 02.02.2023)

Надійшла (received) 16.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Замула Олена Василівна (Zamula Olena Vasylivna) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3601-2180>; e-mail: olena.zamula@khp.edu.ua

Замула Олексій Олександрович (Zamula Olexsii Oleksandrovych) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1011>; e-mail: oleksii.zamula@khp.edu.ua

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna Vladimirovna) – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: Iryna.Uhrimova@khp.edu.ua