

ІНКЛЮЗИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2026 МАЖНИК Л. О., ЛИТОВЧЕНКО І. В., МОГИЛЕВСЬКА Л. В.

УДК 005.95/96:331.108:004.738.5
JEL: D63; J24; J81; M12; O33

Мажник Л. О., Литовченко І. В., Могилевська Л. В. Інклюзивні підходи до управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи організації

Актуальність дослідження зумовлена посиленням процесів цифровізації, глобалізації ринку праці, поширенням дистанційних форм зайнятості та необхідністю забезпечення рівних можливостей для працівників в умовах кризових викликів, зокрема пандемії COVID-19 і воєнного стану в Україні. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексних механізмів інклюзивного управління людським капіталом у дистанційному середовищі, інтеграції принципів Diversity, Equity and Inclusion (DEI) у HR-практики та оцінювання їх ефективності. Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад інклюзивних підходів до управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи організації. Для досягнення поставленої мети використано системний, процесно-орієнтований і людиноцентричний підходи, а також методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення, систематизації та структурно-логічного моделювання. У результаті дослідження систематизовано наукові підходи до інклюзивного управління людським капіталом і виокремлено чотири концептуальні напрями його розвитку: соціально-ціннісний, людиноцентричний, інклюзивно-лідерський і стратегічний. Обґрунтовано, що сучасна модель інклюзивного управління має базуватися на поєднанні принципів соціальної справедливості, цифрової доступності, інклюзивного лідерства та стратегічного управління різноманітністю. Визначено ключові механізми інклюзивного управління в умовах дистанційної роботи, серед яких: організаційно-управлінський, соціально-психологічний, технологічний, економічний, комунікаційний та освітньо-розвитковий. Доведено, що впровадження інклюзивних практик сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу, інноваційної активності та організаційної стійкості. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації концептуальних підходів до інклюзивного управління людським капіталом у дистанційному середовищі та розробленні узагальненої моделі, що інтегрує соціальні, технологічні та управлінські компоненти забезпечення інклюзивності. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованих механізмів та інструментів під час формування HR-політик, DEI-стратегій та програм розвитку персоналу, зокрема для підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності інклюзивного менеджменту та емпіричною перевіркою впливу інклюзивних практик на результати діяльності організацій.

Ключові слова: людський капітал; інклюзивне управління; дистанційна робота; цифровізація; DEI; інклюзивне лідерство; HR-менеджмент; організаційна стійкість.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 16.

Мажник Лідія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна), доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: lidia.mazhnyk@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9546-896X>

Литовченко Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, старший дослідник, професор кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна)

E-mail: iryna.lytovchenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-1244>

Могилевська Лариса Вікторівна – викладач кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна)

E-mail: mogilevskalv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3390-5335>

UDC 005.95/96:331.108:004.738.5
JEL: D63; J24; J81; M12; O33

Mazhnyk L. O., Lytovchenko I. V., Mohylevska L. V. Inclusive Approaches to Human Capital Management in the Context of Remote Work in Organizations

The relevance of the research is driven by the intensification of digitalization processes, labor market globalization, the spread of remote work, and the need to ensure equal opportunities for employees in the face of crisis challenges, particularly the COVID-19 pandemic and martial law in Ukraine. Despite a substantial number of scientific studies, the issues of forming comprehensive mechanisms for inclusive human capital management in remote environments, integrating Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) principles into HR practices, and assessing their efficiency remain insufficiently explored. The aim of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations of inclusive approaches to human capital management in the context of remote work in organizations. To achieve this aim, a systemic, process-oriented, and human-centered approach was used, along with methods of analysis and synthesis, comparative analysis, generalization, systematization, and structural-logical modeling. As a result of the study, scientific approaches to inclusive human capital management were systematized, and four conceptual directions for its development were identified: socio-value-based, human-centered, inclusive-leadership, and strategic. It was substantiated that the modern model of inclusive management should be based on a combination of social justice principles, digital accessibility, inclusive leadership, and strategic diversity management. Key mechanisms of inclusive management in remote work conditions were identified, including organizational-

management, socio-psychological, technological, economic, communication, and educational-developmental ones. It was proved that implementing inclusive practices helps increase labor productivity, employee engagement, innovation activity, and organizational resilience. The scientific novelty of the research lies in the systematization of conceptual approaches to inclusive human capital management in a remote environment and the development of a generalized model that integrates social, technological, and managerial components to ensure inclusivity. The practical value of the results is in the possibility of using the proposed mechanisms and tools when shaping HR policies, DEI strategies, and staff development programs, especially to support veterans, internally displaced persons, people with disabilities, and other socially vulnerable groups. Further research prospects are related to developing a system of quantitative indicators to evaluate the efficiency of inclusive management and the empirical verification of the impact of inclusive practices on organizational performance.

Keywords: human capital; inclusive management; remote work; digitalization; DEI; inclusive leadership; HR management; organizational resilience.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Mazhnyk Lidiia O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine), Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: lidiia.mazhnyk@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9546-896X>

Lytovchenko Iryna V. – PhD (Economics), Senior Research Staff Member, Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine)

E-mail: iryna.lytovchenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-1244>

Mohylevska Larysa V. – Lecturer of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine)

E-mail: mogilevskalv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3390-5335>

На сьогоднішній день сучасні тренди [1; 2, с. 163], як-от: демографічні зрушення та міграційні процеси, глобалізація людського капіталу та політичних процесів, трансформація цінностей поколінь та зростання тривалості життя, потреби у підвищенні ефективності та збільшенні ролі команди, – змінюють потребу та специфіку управління людським капіталом, вимагаючи акцентування уваги на інклюзивних підходах.

Роль інклюзивності у формуванні ефективного людського капіталу незаперечна, оскільки вона дозволяє максимізувати використання потенціалу персоналу, що є найважливішим ресурсом підприємства та організації.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними соціально-економічними трансформаціями, серед яких особливе значення мають цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринку праці, демографічні зміни, зростання трудової мобільності та поширення дистанційних форм зайнятості. Пандемія COVID-19, воєнні конфлікти та інші кризові явища суттєво прискорили процеси переходу організацій до віддалених моделей роботи та актуалізували необхідність формування нових підходів до інклюзивного управління людським капіталом.

Для України питання інклюзивного управління набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, що супроводжується зростанням кількості ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, працівників з інвалідністю та інших соціаль-

но вразливих категорій населення. За таких умов управління людським капіталом повинно забезпечувати не лише економічну ефективність діяльності організації [4], але й соціальну стійкість, рівність можливостей і підтримку людського потенціалу.

Інклюзивність у сучасному менеджменті розглядається як система управлінських принципів, механізмів та інструментів, спрямованих на створення безбар'єрного, справедливого та адаптивного організаційного середовища, у якому кожен працівник має можливість реалізувати свій професійний потенціал незалежно від фізичних, соціальних, демографічних чи культурних особливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій [3] свідчить про те, що серед вітчизняних науковців тема інклюзії набуває все більшої зацікавленості по багатьох напрямках господарської діяльності, особливо зі збільшенням кількості ветеранів, людей з інвалідністю та людського капіталу, що зазнав впливу наслідків військових дій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад інклюзивних підходів до управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи організації. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**: узагальнити існуючі теоретичні засади інклюзивного управління людським капіталом; визначити особливості дистанційної роботи як середовища реалізації інклюзивності; встановити та систематизувати інструменти та сформулювати відповідні механізми інклюзивного управління.

Методологічною основою дослідження виступають системний, процесно-орієнтований і людиноцентричний підходи до управління організацією. У роботі використано *методи*: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення та систематизації, структурно-логічного моделювання та формалізації, а також візуального представлення результатів. Дослідження проводилося в логічній послідовності: аналіз теоретичних підходів, формування критеріїв оцінювання, розроблення інтегрованої моделі оцінювання ефективності бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретичні засади інклюзивного управління людським капіталом розглядають його як ключовий ресурс організації, а «інклюзивність» – як принцип рівного доступу до можливостей. Інклюзивний менеджмент передбачає врахування різноманітності працівників і формування середовища без дискримінації. Сучасна концепція інклюзивного управління людським капіталом [15] формується на перетині теорій людського капіталу, різноманітності та інклюзії (*Diversity, Equity and Inclusion* – далі *DEI*) [5], інклюзивного лідерства, соціальної справедливості та цифрової трансформації організацій. Систематизація наукових підходів до інклюзивності в управлінні людським капіталом в умовах дистанційної роботи надає змогу згрупувати їх у концептуальні напрями (табл. 1), які відображають еволюцію сучасних підходів від забезпечення рівності та доступності до формування інклюзивного цифрового лідерства та стратегічного управління різноманітністю.

Порівняльний аналіз представлених підходів засвідчив, що сучасна концепція інклюзивного управління людським капіталом формується на перетині принципів різноманітності, справедливості, рівності можливостей і цифрової трансформації організаційного середовища. Якщо ранні дослідження інклюзії переважно концентрувалися на освітній сфері [6; 7], то сучасні наукові підходи розширюють її межі до управління персоналом [15], корпоративної культури, цифрового менеджменту та стратегічного розвитку людського капіталу організацій [14] (рис. 1).

За даними рис. 1, сучасний менеджмент інклюзивного людського капіталу в умовах дистанційної роботи повинен розглядатися як багаторівнева система управління, що інтегрує складові та принципи соціальної справедливості, людиноцентризму, інклюзивного лідерства та стратегічного управління різноманітністю, забезпечуючи одночасно соціальну стійкість організації та підвищення її інноваційної спроможності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові механізми інклюзивного управління в умовах дистанційної роботи: забезпечення доступності цифрового середовища; формування інклюзивної організаційної культури; використання прозорих HR-практик; адаптація режимів праці до індивідуальних потреб працівників; розвиток цифрових комунікацій та систем психологічної підтримки персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи колаборації, HR-аналітика, системи DEI-менеджменту [5], інструменти онлайн-навчання [6; 7] та технології accessibility [8].

Встановлено, що імплементація інклюзивних підходів у дистанційному форматі роботи сприяє не лише підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу, але й забезпечує соціальну стійкість організацій, особливо в умовах кризових викликів і воєнного стану. Для українських підприємств особливо актуальним є розвиток дистанційної зайнятості, у тому числі ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю, що дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю бізнесу.

Інклюзивне управління людським капіталом у цифровому середовищі слід розглядати як стратегічний напрям модернізації сучасних організацій [14], який забезпечує підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Цифрова доступність має передбачати використання адаптивних платформ, застосування субтитрів та голосових сервісів, а також доступного дизайну. Під час здійснення комунікації має забезпечуватися регулярний зворотний зв'язок, інклюзивна мова спіл-

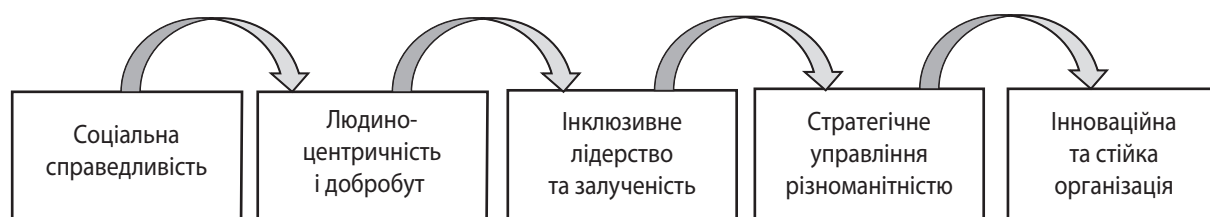


Рис. 1. Трансформація складових моделі інклюзивного управління людським капіталом

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Концептуальні групи підходів до інклюзивного управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи

Концептуальна група	Основна ідея	Управлінський фокус	Інструментарій менеджменту
1	2	3	4
1. Соціально-ціннісний підхід до інклюзивного управління	Забезпечення рівності, справедливості та недискримінації. Даний підхід ґрунтується на концепціях соціальної справедливості, рівності можливостей і недискримінації. Його основна мета полягає у створенні таких організаційних умов, за яких кожний працівник, незалежно від фізичних можливостей, віку, статі, етнічного походження, соціального статусу чи місця проживання, має рівний доступ до професійного розвитку, кар'єрного просування та участі в організаційних процесах	Соціальна відповідальність і рівний доступ до можливостей. В умовах дистанційної роботи особливого значення набуває забезпечення: цифрової рівності; недискримінаційного доступу до інформації; прозорості кадрових процедур; справедливого розподілу завдань; рівного доступу до навчання та професійного розвитку	Нормативно-організаційні інструменти: DEI-політики; кодекси етики; політики недискримінації; кодекси цифрової поведінки; політики інклюзивного працевлаштування. Аналітичні інструменти: DEI-аналітика; HR-аналітика; аудит рівності; індекси інклюзивності; ESG-індикатори. Цифрові інструменти: електронні системи моніторингу кар'єрного розвитку; цифрові платформи зайнятості; автоматизовані системи відбору персоналу; цифрові системи контролю дотримання етичних стандартів
2. Людиноцентричний підхід до розвитку людського капіталу	Адаптація середовища до потреб працівника та створення безбар'єрного простору. Основу підходу становить концепція людиноцентризму, згідно з якою працівник розглядається як головний стратегічний ресурс організації, а ефективність управління визначається здатністю адаптувати організаційне середовище до індивідуальних потреб персоналу	Доступність, добробут та індивідуалізація управління. У контексті дистанційної роботи цей підхід передбачає: персоналізацію умов праці; забезпечення безбар'єрності; підтримку психологічного благополуччя; розвиток компетентностей; гнучке управління робочим часом	Освітні інструменти: LMS-платформи; adaptive learning; мікронавчання; індивідуальні траєкторії розвитку. Інструменти цифрової доступності: screen-reader системи; субтитрування; програмне забезпечення для людей із порушенням зору; адаптивні цифрові сервіси. Інструменти підтримки добробуту: Digital Well-being; Employee Assistance Program; психологічне консультування; системи моніторингу емоційного стану; програми профілактики цифрового вигорання. Організаційні інструменти: гнучкий графік; гібридні режими праці; індивідуалізація навантаження; адаптивні робочі місця

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
3. Інтегративно-лідерський і ко-мандно-інтеграційний підхід	Формування культури залученості, співу-часті та цифрової взаємодії. Даний підхід базується на теоріях інклюзивного лідер-ства та соціального капіталу. Основним завданням є створення організаційного середовища, у якому кожний працівник відчуває свою значущість, залученість і можливість впливати на прийняття управлінських рішень	Командна інтеграція та розвиток органі-заційної культури. В умовах дистанційної роботи ключовими стають: підтримка командної взаємодії; розвиток цифрового лідерства; забезпечення відкритої комуні-кації; формування довіри; посилення від-чуття приналежності до організації	Комунікаційні інструменти: Microsoft Teams; Zoom; Slack; Google Workspace; корпоративні соціальні мережі. Інструменти зворотного зв'язку: pulse surveys; employee listening; системи оцінювання залученості; онлайн-опитування. Інструменти розвитку команд: digital team-building; онлайн-фасилітація; віртуальні спільноти практик; цифровий менторинг; коучинг. Інструменти лідерства: participatory management; shared leadership; цифрове фасилітативне лідерство; інструменти колективного прийняття рішень
4. Стратегічний підхід до управ-ління різноманітністю та ефек-тивністю людського капіталу	Використання різноманітності як джере-ла інновацій та конкурентних переваг. Цей підхід розглядає різноманітність персоналу не лише як соціальну цінність, а й як стратегічний ресурс формування конкурентних переваг організації. В його основі лежить концепція використання різноманітності людського капіталу для під-вищення інноваційності, адаптивності та організаційної стійкості	Інтеграція DEI та ESG у систему страте-гічного управління. У сучасних умовах дистанційної роботи управління різно-манітністю стає складовою: стратегічного менеджменту; управління талантами; ESG-трансформації; інноваційного роз-витку підприємства; цифрової трансфор-мації бізнесу	Стратегічні інструменти: DEI-стратегії; ESG-стратегії; Talent Management; Succession Planning; Workforce Planning. Інструменти оцінювання ефективності: KPI; OKR; competency management; Balanced Scorecard; DEI-metrics. Інструменти аналітики: HR Analytics; People Analytics; Big Data; Predictive Analytics; AI-рішення для управ-ління персоналом. Інструменти розвитку інноваційності: мульти-культурні проєктні команди; цифрові інноваційні лабораторії; краудсорсингові платформи; системи управління знаннями; корпоративні платформи від-критих інновацій

Джерело: авторська розробка.

кування, підтримка психологічної безпеки, а також у процесі управління персоналом слід дотримуватися прозорих критеріїв оцінювання, недискримінаційного рекрутингу та адаптації нових працівників. Для забезпечення гнучкості праці має бути організовано гнучкий графік роботи, врахування часових поясів та сімейних обставин працівників з урахуванням складових корпоративної культури, що забезпечує формування й укріплення культури довіри, підтримки та залученості в онлайн-середовищі функціонування колективу організації. Разом із тим, у процесі навчання та розвитку слід дотримуватися організації онлайн-тренінгів з інклюзивності, цифрових навичок та емоційного інтелекту, здійснюючи технологічну підтримку за рахунок забезпечення працівників необхідною технікою та доступом до цифрових ресурсів.

Реалізація DEI-стратегії має передбачати інтеграцію принципів Diversity, Equity & Inclusion у HR-політику організації з урахуванням дотримання принципів психологічного благополуччя завдяки підтримці work-life balance, профілактиці цифрового вигорання та стресу [9]. У цілому в організації слід здійснювати моніторинг інклюзивності за рахунок проведення опитувань задоволеності працівників та оцінювання рівня залученості команд.

Дистанційна робота являє собою особливе середовище, враховуючи міжнародний досвід [16], а також посідає першорядне значення для реалізації інклюзивних підходів управління, суттєво розширює можливості залучення різних груп населення, але водночас створює певні бар'єри, як-от цифрова нерівність та соціальна ізоляція, важливими є також соціально-психологічні аспекти онлайн-комунікації.

Дистанційна робота в Україні стала важливим інструментом реагування на кризові виклики, забезпечивши безперервність економічної діяльності та функціонування системи освіти в умовах пандемії та воєнного стану [10, с. 175]. Дистанційне навчання сприяло збереженню доступу до освіти та підтримці національної ідентичності українських здобувачів освіти, зокрема тих, які перебувають за кордоном. Водночас практика застосування дистанційної роботи виявила низку правових та організаційних проблем [16], пов'язаних із недостатнім нормативним регулюванням [11], необґрунтованими вимогами роботодавців, послабленням дії традиційних трудових гарантій та розмитістю меж між робочим і особистим часом. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення законодавчого забезпечення дистанційної зайнятості та адаптації трудових відносин до нових цифрових реалій.

Інструменти та механізми інклюзивного управління в умовах дистанційної роботи представлено в табл. 2.

Формування інклюзивної корпоративної культури в умовах дистанційної роботи та функціонування в онлайн-середовищі потребує від менеджерів реалізації процесів управління різноманітністю (*diversity management*), впровадження в практичну діяльність цифрових HR-інструментів, як-от HRM-системи, платформи співпраці, а також інклюзивного рекрутингу та адаптації, навчання та розвитку персоналу.

Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків, релокації бізнесу, втрати трудового потенціалу та психологічного навантаження на працівників, особливого значення набуває впровадження комплексних механізмів інклюзивного управління, що орієнтовані на підтримку людського капіталу та забезпечення безперервності бізнес-процесів. У цьому контексті надзвичайно доцільно розвивати інклюзивне лідерство та цифрові HR-технології при впровадженні гнучких моделей організації праці, а також системи психологічної підтримки персоналу та DEI-інструментів у корпоративному управлінні.

Крім того, імплементація інклюзивних механізмів управління сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на довіру, етичність, психологічну безпеку та залученість персоналу. Це, своєю чергою, підвищує адаптивність організацій до зовнішніх кризових викликів, зміцнює соціальну згуртованість колективів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період.

Оцінювання ефективності інклюзивних підходів до управління людським капіталом визначається через KPI, зокрема такі як: залученість, продуктивність, рівень задоволеності працівників. Інклюзивність позитивно впливає на інноваційність і стійкість організацій, оскільки перманентне впровадження інновацій у практичну діяльність організації сприяє забезпеченню стійкості її функціонування. Управління людським капіталом передбачає інтеграцію сучасних методів оцінювання залученості, задоволеності та продуктивності персоналу на практиці, зокрема використовуючи методику Gallup Q12 [12]. Дослідження Gallup охоплюють два основні напрямки: глобальні опитування громадської думки із соціології та геополітики, а також корпоративні інструменти для бізнесу, такі як тест талантів та опитування залученості персоналу Q12.

Згідно зі звітом Gallup за 2025 р. [13], глобальна залученість працівників впала до 20%, а 64%

Таблиця 2

Механізми інклюзивного управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи

Назва	Характеристика	Інструменти	Практичні рекомендації
1. Організаційно-управлінський механізм	Передбачає формування інклюзивної корпоративної культури, що базується на принципах рівності, довіри та недискримінації	Корпоративні кодекси DEI; політики гнучкої зайнятості; цифрові HRM-системи; KPI інклюзивності	Адаптація внутрішніх регламентів до дистанційної роботи; забезпечення прозорості управлінських рішень; впровадження цифрового документообігу
2. Соціально-психологічний механізм	Спрямований на підтримку психологічного благополуччя працівників і формування відчуття залученості	Онлайн-менторинг; coaching та emotional support; регулярний feedback; цифрові платформи внутрішньої комунікації	Проведення онлайн-зустрічей; профілактика цифрового вигорання; підтримка work-life balance
3. Технологічний механізм	Забезпечує доступність цифрового середовища для всіх категорій працівників	Accessibility technologies; хмарні сервіси; LMS-платформи; AI-системи підтримки користувачів	Використання адаптивного інтерфейсу; субтитрування відеоконференцій; голосове управління сервісами; кіберзахист персональних даних
4. Економічний механізм	Орієнтований на підвищення продуктивності та ефективності використання людського капіталу	Digital performance management; HR-аналітика; автоматизація рутинних процесів; ESG-метрики	Оцінювання результативності за компетенціями; стимулювання інноваційності працівників; підтримка дистанційної зайнятості соціально вразливих груп
5. Комунікаційний механізм	Спрямований на забезпечення рівноправної взаємодії працівників у цифровому середовищі	Корпоративні месенджери; CRM та ERP-системи; платформи колективної роботи	Створення цифрових спільнот; забезпечення багатоканальної комунікації; розвиток цифрової культури взаємодії
6. Освітньо-розвитковий механізм	Передбачає безперервний розвиток компетенцій працівників	E-learning; microlearning; онлайн-сертифікація; digital upskilling	Індивідуальні траєкторії розвитку; цифрові програми перекваліфікації; навчання цифровій інклюзивності та емоційному інтелекту

Джерело: узагальнено на основі [2; 5; 7; 10].

персоналу відсторонені, що спричинено вигоранням менеджерів та розривом ланцюжків управління. Низька залученість завдає світовій економіці збитків у розмірі 10 трильйонів доларів, що вимагає негайного інвестування в навчання лідерів та управління досвідом працівників, тому інклюзивні підходи правління стають все актуальнішими.

Проте слід зазначити, що вітчизняні підприємці та управлінці в організаціях використовують інклюзивні підходи скоріше як спосіб реактивного управління, враховуючи умови кризового менеджменту та воєнних викликів. Основними напрямками трансформації виступають підтримка ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, розвиток гнучких форм зайнятості та цифровізація HR-процесів.

Отже, особливої актуальності інклюзивні підходи набувають для вітчизняних організацій в умовах війни, коли має місце дистанційна зайнятість, цифрова інклюзія та підтримка людського капіталу, що виступає ключовими чинниками забезпечення безперервності діяльності та соціально-економічної стабільності.

Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного управління в умовах дистанційної роботи включають цифрову нерівність, ризики дискримінації та недостатній рівень цифрових компетенцій фахівців організацій. Основні виклики можна класифікувати за ознаками технологічних, організаційних і культурних змін, які полягають у тому, що традиційні механізми управління людським капіталом виявляються недостатньо адаптованими до нових умов цифрового середовища та потребують суттєвої трансформації.

Технологічні виклики пов'язані з нерівномірним доступом працівників до цифрової інфраструктури, недостатнім рівнем цифрових компетентностей, наявністю цифрової нерівності між окремими соціальними групами та обмеженою доступністю інформаційно-комунікаційних технологій для осіб з інвалідністю, працівників старших вікових груп і мешканців віддалених територій. Додатковими проблемами виступають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, технічної сумісності програмного забезпечення та забезпечення безперервного доступу до корпоративних цифрових ресурсів.

Організаційні виклики проявляються в необхідності переосмислення традиційних моделей управління персоналом, трансформації HR-процесів, адаптації систем мотивації та оцінювання результативності праці до дистанційного формату зайнятості. Особливого значення набувають проблеми забезпечення ефективної комунікації, координації діяльності команд, підтримки залученості

працівників, організації безперервного професійного розвитку, формування прозорих процедур кар'єрного просування та дотримання принципів рівності під час прийняття кадрових рішень. Важливим викликом також є розмежування робочого часу та часу відпочинку, запобігання професійному вигоранню та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників.

Культурно-соціальні виклики обумовлені необхідністю формування нової інклюзивної організаційної культури, заснованої на принципах довіри, відкритості, взаємоповаги та психологічної безпеки. У дистанційному середовищі підвищуються ризики соціальної ізоляції працівників, зниження рівня міжособистісної взаємодії, виникнення комунікаційних бар'єрів, посилення відчуття відчуженості та втрати організаційної ідентичності. Крім того, багатокультурність дистанційних команд, міжпоколінні відмінності, різний рівень цифрової зрілості працівників та необхідність інтеграції соціально вразливих груп населення вимагають від менеджменту впровадження нових підходів до розвитку інклюзивного лідерства, управління різноманітністю та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

Таким чином, реалізація інклюзивних підходів до управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи потребує комплексної трансформації технологічних, організаційних і культурних засад функціонування організації, що передбачає створення доступного цифрового середовища, впровадження адаптивних управлінських практик і формування інклюзивної корпоративної культури, здатної забезпечити соціальну стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано необхідність інклюзивних підходів до управління людським капіталом у дистанційному середовищі, що є ключовим чинником підвищення ефективності, інноваційності та стійкості організацій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію цифрових технологій і соціально-орієнтованих HR-практик.

Перспективи подальших досліджень інклюзивних підходів до управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи організацій пов'язані з розробленням і апробацією системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності інклюзивного менеджменту, визначенням критеріїв цифрової зрілості організаційного середовища та формуванням інтегральних показників рівня інклюзивності дистанційної зайнятості. Особли-

вого значення набуває емпірична перевірка впливу інклюзивних практик на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, психологічне благополуччя працівників, інноваційну активність та організаційну стійкість підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36–46.
DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.5>
2. Сновидович І. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2. С. 160–171.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160
3. Інклюзивна парадигма повоєнного відновлення України: виміри та безпековий контекст: матеріали наукового колоквиуму (м. Одеса, 24 вересня 2025 р.). Одеса : Астропринт, 2025. 304 с. URL: <https://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/2025-09-24-collokvium-002.pdf>
4. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем та механізмів управління бізнес-процесами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21>
5. Юрченко Г. М. Концептуальний розвиток політик різноманітності, справедливості й інклюзії в організаціях. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5. С. 227–233.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-31>
6. Порошенко М. А. Інклюзивна освіта : навч. посіб. Київ : ТОВ «Агентство «Україна», 2019. 300 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/inkluzyvne-navchannya/posibniki/inklyuziyavnz.pdf>
7. Інклюзія у сфері освіти: загальні положення (частина 1). *Інклюзіум*. 2025. <https://www.inclusium.org.ua/blog/inclusion-in-the-field-of-general-education/>
8. Шевченко Я. О. Використання чат-ботів та головних асистентів для автоматизації надання адміністративних та медичних послуг в закладах охорони здоров'я: український досвід та міжнародні тенденції. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Т. 36. № 2. С. 97–102.
DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/15>
9. Pretorius M. Bridging the Digital Divide: Strategies for Fostering Inclusivity and Equity in Remote Work Environments. 2024. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/bridging-digital-divide-strategies-fostering-equity-remote-pretorius-etbvftl>
10. Лиманський П. П. Дистанційна робота як форма організації праці науково-педагогічних працівників: проблеми теорії та практики. *Юридич-*

ний науковий електронний журнал. 2025. № 2. С. 172–175.

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/39>

11. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
12. Розуміння Gallup Q12: Опитувальна структура для ефективно залученості працівників. *Lime Survey*. 2024. <https://www.limesurvey.org/uk/blog/knowledge/understanding-gallup-q12-the-survey-framework-for-effective-employee-engagement>
13. State of the Global Workplace. Understanding employees, informing leaders. Report. *Gallup*. 2025. 142 p. URL: <https://www.equoranda.com/wp-content/uploads/2025/05/state-of-the-global-workplace-2025-download-1.pdf>
14. Gender Equality and Human Capital Strategy 2026-30. *European Bank for Reconstruction and Development*. May, 2026. 66 p. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebird_dxp/assets/pdfs/gender---economic-inclusion/gender-equality/ebird-gehc-strategy-2026-30.pdf
15. Shpykuliak O., Sakovska O. Assessments of social capital implementation in the development of social entrepreneurship and formation of inclusive economy. *Sustainable development synergy and security: theoretical and methodological foundations and practical imperatives of economic, social, and environmental transformation and inclusion*. Plovdiv : ANIS Academic Publishing House. June 2026. P. 450–479.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20743475>
16. Dolce V., Dubouloz S., Desmarais C., et al. When in Rome, Work from Home? How Organizations Regulate Remote Work in Italy, France, Switzerland, and Quebec. *Social Sciences*. 2026. Vol. 15. Iss. 2. Art. 93.
DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci15020093>

REFERENCES

- Astropynt (2025). *Inklyuzyvna paradyhma povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vymiry ta bezpekovi kontekst: materialy naukovo kolokviumu* (m. Odesa, 24 veresnia 2025 r.) [Inclusive paradigm of post-war recovery of Ukraine: dimensions and security context: materials of the scientific colloquium (Odesa, September 24, 2025)]. Odesa: Astropynt. <https://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/2025-09-24-collokvium-002.pdf>
- Dolce V., Dubouloz S., Desmarais C. & et al. (2026). When in Rome, Work from Home? How Organizations Regulate Remote Work in Italy, France, Switzerland, and Quebec. *Social Sciences*, 2(15), Art. 93. <https://doi.org/10.3390/socsci15020093>
- European Bank for Reconstruction and Development. *Gender Equality and Human Capital Strategy 2026-30*. https://www.ebrd.com/content/dam/ebird_dxp/assets/pdfs/gender---economic-inclusion/gender-equality/ebird-gehc-strategy-2026-30.pdf

- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace. Understanding employees, informing leaders*. Report. <https://www.equoranda.com/wp-content/uploads/2025/05/state-of-the-global-workplace-2025-download-1.pdf>
- Inkliuzium. (2025). *Inkliuziia u sferi osvity: zahalni polozhennia* (chastyna 1) [Inclusion in education: general provisions (part 1)]. <https://www.inclusium.org.ua/blog/inclusion-in-the-field-of-general-education/>
- Kozlovskiy S. V. & Chebotok V. V. (2025). Osoblyvosti system ta mekhanizmiv upravlinnia biznes-protsesamy [Features of business process management systems and mechanisms]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21>
- Lime Survey. (2024). *Rozuminnia Gallup Q12: Opytvalna struktura dlia efektyvnoi zaluchenosti pratsivnykiv* [Understanding Gallup Q12: The Survey Framework for Effective Employee Engagement]. <https://www.limesurvey.org/uk/blog/knowledge/understanding-gallup-q12-the-survey-framework-for-effective-employee-engagement>
- Lymanskyi P. P. (2025). Dystantsiina robota yak forma orhanizatsii pratsi naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv: problemy teorii ta praktyky [Remote work as a form of labor organization for scientific and pedagogical workers: problems of theory and practice]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 2, 172–175. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/39>
- Poroshenko M. A. (2019). *Inkliuzyvna osvita: navch. posib.* [Inclusive education: study guide]. Kyiv: TOV «Ahentstvo «Ukraina». <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/inkluzyvne-navchannya/posibniki/inklyuziyavnz.pdf>
- Pretorius M. (2024). *Bridging the Digital Divide: Strategies for Fostering Inclusivity and Equity in Remote Work Environments*. <https://ua.linkedin.com/pulse/bridging-digital-divide-strategies-fostering-equity-remote-pretorius-etbvf?l>
- Shevchenko Ya. O. (2025). Vykorystannia chat-botiv ta holosovykh asystentiv dlia avtomatyzatsii nadання administrativnykh ta medychnykh posluh v zakladakh okhorony zdorovia: ukrainskyi dosvid ta mizhnarodni tendentsii [Using chatbots and voice assistants to automate the provision of administrative and medical services in healthcare institutions: Ukrainian experience and international trends]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 2(36), 97–102. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/15>
- Shpykuliak O. & Sakovska O. (2026). Assessments of social capital implementation in the development of social entrepreneurship and formation of inclusive economy. *Sustainable development synergy and security: theoretical and methodological foundations and practical imperatives of economic, social, and environmental transformation and inclusion* (p. 450–479). Plovdiv: ANIS Academic Publishing House. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20743475>
- Snovydyvych I. (2025). Inkliuzyvnist ta upravlinski kompetentsii yak stratehichna perevaha v upravlinni personalom [Inclusivity and managerial competencies as a strategic advantage in personnel management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 2, 160–171. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160
- Yurchenko H. M. (2025). Kontseptualnyi rozvytok polityk riznomanittia, spravedlyvosti y inkliuzii v orhanizatsiiakh [Conceptual development of diversity, equity and inclusion policies in organizations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5, 227–233. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-31>
- zakon.rada.gov.ua. (1971, December 10). Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10.12.1971 r. № 322-08 [Labor Code of Ukraine dated December 10, 1971 No. 322-08]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Zhukovska A. Yu. & Diakiv O. P. (2024). Inkliuzyvnyi menedzhment: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini [Inclusive management: foreign experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, 3, 36–46. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.5>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки цієї роботи інструменти ШІ використовувалися обмежено та для підтримки. Автори використали ChatGPT виключно з метою допомоги у виконанні завдань форматування та для попередньої підтримки у визначенні відповідної наукової літератури. Усі джерела були згодом відібрані, перевірені та критично оцінені авторами, а всі інтерпретації, аргументація, структура статті та остаточні висновки залишаються виключно відповідальністю авторів. Після застосування зазначеного інструменту автори критично перевірили та відредагували отримані матеріали і несуть повну відповідальність за зміст публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026