

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему: «РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ЗІМІНА АНАТОЛІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ЗІМІНА АНАТОЛІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

1. Тема роботи: «Розвиток інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства на засадах корпоративної культури»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні основи та аналітичні аспекти розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» на засадах корпоративної культури.

5. Об'єкт дослідження: процеси розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування інклюзивного управління персоналом, аналітичне дослідження стану HR-процесів і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інклюзивної системи управління персоналом на засадах корпоративної культури в умовах воєнної економіки України.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність і значення інклюзивного управління персоналом у сучасних умовах.

6.2. Аргументувати роль корпоративної культури як інструменту формування інклюзивної системи управління персоналом ІТ підприємства.

6.3. Визначити підходи до оцінювання ефективності інклюзивних HR-практик.

6.4. Проаналізувати стан системи управління персоналом і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності.

6.5. Оцінити рівень інклюзивності HR-процесів компанії та виявити проблеми реінтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю.

6.6. Обґрунтувати напрями вдосконалення корпоративної культури в контексті розвитку інклюзивної системи управління персоналом.

6.7. Визначити практичні результати впровадження запропонованих заходів.

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Анатолій ЗІМІН

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Анатолій ЗІМІН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення та еволюція інклюзивного управління персоналом в умовах воєнної економіки України.....	7
1.2. Корпоративна культура як інструмент формування інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства	11
1.3. Фактори впливу інклюзивних HR-практик на ефективність та система показників їх оцінки	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УАПРОМ» В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОСТІ.....	20
2.1. Характеристика ТОВ «УАПРОМ» та діагностика впливу інклюзивності на показники діяльності	20
2.2. Аналіз системи управління персоналом та оцінка корпоративної культури.....	29
2.3. Оцінка рівня інклюзивності HR-процесів.....	42
2.4. Виявлення проблем і резервів у реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю.....	46
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	56
3.1. Стратегічні напрями трансформації корпоративної культури в інклюзивну модель	56
3.2. Впровадження HR-інструментів розвитку інклюзивної системи управління персоналом	59
3.3. Обґрунтування заходів розвитку інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства на засадах корпоративної культури.....	65
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських ІТ-підприємств і водночас загострила низку проблем у сфері управління персоналом. Для бізнесу дедалі більшого значення набувають питання професійної реінтеграції ветеранів, працевлаштування осіб з інвалідністю, створення безпечного робочого середовища та переосмислення підходів до кадрової політики. За таких умов інклюзивність перестає бути лише елементом соціальної відповідальності й поступово стає складовою стійкості та розвитку ІТ-підприємства.

Сучасне ІТ-підприємство потребує такої системи управління персоналом, яка б забезпечувала не лише добір, адаптацію та розвиток працівників, а й рівні можливості для їхньої професійної реалізації незалежно від стану здоров'я, життєвих обставин чи соціального досвіду. Особливого значення це набуває в умовах воєнної економіки України, коли роботодавці одночасно зіштовхуються з дефіцитом людських ресурсів, зростанням психологічного навантаження в колективах і потребою в довгостроковому збереженні людського капіталу.

Важливим підґрунтям для формування інклюзивного середовища є корпоративна культура ІТ-підприємства. Саме вона визначає норми взаємодії, ставлення до різноманітності, рівень відкритості в комунікації, готовність організації до змін і здатність працівників відчувати себе повноцінною частиною колективу. Якщо корпоративна культура підтримує повагу, довіру, психологічну безпеку та відповідальність, інклюзивні HR-практики мають більше шансів стати не формальністю, а реально дієвим механізмом управління персоналом.

Проблеми корпоративної культури, організаційної поведінки, інклюзивного управління та розвитку персоналу висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед них – Е. Шейн [58], К. Камерон і Р. Куїнн [34], Д. Томас і Р. Елі [62], Е. Едмондсон [38], М. Мор Барак [51],

С. Еште і З. Бірбірсса [42], Л. Шор та ін. [59], а також вітчизняні дослідники Л. А. Оліх [24], А. Ю. Жуковська та О. П. Дяків [9], І. В. Братусь [2], Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [1], які аналізують питання зайнятості осіб з інвалідністю, трансформації ринку праці та соціальної адаптації в сучасних умовах. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються прикладні аспекти розвитку інклюзивної системи управління персоналом саме на рівні ІТ-підприємства, з урахуванням впливу корпоративної культури в умовах воєнної економіки України. Це і зумовлює актуальність обраної теми.

Мета магістерської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності інклюзивного управління персоналом, аналітичному дослідженні стану HR-процесів і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку інклюзивної системи управління персоналом на засадах корпоративної культури в умовах воєнної економіки України.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність і значення інклюзивного управління персоналом у сучасних умовах;
- аргументувати роль корпоративної культури як інструменту формування інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства;
- визначити підходи до оцінювання ефективності інклюзивних HR-практик;
- проаналізувати стан системи управління персоналом і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності;
- оцінити рівень інклюзивності HR-процесів компанії та виявити проблеми реінтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю;
- обґрунтувати напрями вдосконалення корпоративної культури в контексті розвитку інклюзивної системи управління персоналом;
- визначити практичні результати впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ».

Предметом дослідження є теоретичні основи та аналітичні аспекти розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» на засадах корпоративної культури.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи. Аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел та формування теоретичної бази дослідження. Порівняння – для зіставлення моделей корпоративної культури та підходів до інклюзивного управління персоналом. Узагальнення – для систематизації наукових підходів та формулювання авторського визначення ключових понять дослідження. Системний підхід – для розгляду корпоративної культури як управлінської основи інклюзивної трансформації ІТ-підприємства. Економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-господарської діяльності та кадрових показників ТОВ «УАПРОМ» за 2023–2025 роки. SWOT-аналіз – для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз інклюзивної трансформації ІТ-підприємства. Анкетування (eNPS, шкала психологічної безпеки Е.Едмондсон, методика OCAI та діагностика за моделлю Е. Шейна) – для збору первинних даних щодо стану корпоративної культури та рівня залученості персоналу. Методи прогнозування – для визначення очікуваної динаміки плинності кадрів та економічного ефекту від впровадження HR-інструментів у 2026–2027 роках. Економіко-математичне моделювання – для розрахунку економічного ефекту від зниження плинності кадрів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали, а також внутрішні дані й матеріали діяльності ТОВ «УАПРОМ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні підходу до розвитку інклюзивної системи управління персоналом, у межах

якого корпоративна культура розглядається не як супровідний елемент, а як управлінська основа для адаптації, залучення та професійної реалізації різних категорій працівників в умовах воєнної економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ІТ-підприємств для вдосконалення HR-процесів, підвищення рівня інклюзивності трудового середовища та посилення ефективності управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у тезах «Інклюзивний менеджмент як стратегічний імператив: реінтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю в умовах воєнної економіки України» на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (25 березня 2026 року) (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та еволюція інклюзивного управління персоналом в умовах воєнної економіки України

Управління персоналом сьогодні вже не зводиться лише до підбору працівників, контролю за виконанням завдань та формального дотримання кадрових процедур. Для сучасного ІТ-підприємства набагато важливішим стає вміння працювати з різними категоріями працівників, враховувати їхній досвід, можливості, потреби та обмеження. Саме в цьому напрямі формується інклюзивний підхід до управління персоналом.

Сутність інклюзивного управління персоналом полягає в тому, що організація не просто проголошує принцип рівного ставлення, а створює реальні умови праці, за яких кожен працівник незалежно від стану здоров'я, життєвого досвіду чи соціальних обставин може повноцінно брати участь у робочих процесах, професійному розвитку та внутрішній комунікації. Інклюзія в такому розумінні стосується не лише окремих соціальних груп (ветеранів чи осіб з інвалідністю), а всієї логіки роботи з людьми в організації. Основою цього підходу є сучасні уявлення про організаційну культуру, різноманітність та психологічну безпеку в колективі [51; 58].

На відміну від традиційного управління персоналом, яке спрямоване на уніфікацію процесів і стандартизацію вимог до працівників, інклюзивний підхід виходить із визнання реальної неоднорідності трудового колективу. Працівники відрізняються не лише професійною підготовкою, а й життєвим досвідом, станом здоров'я, способом сприйняття інформації, соціальними обставинами та здатністю адаптуватися до змін. Тому однакові формальні правила далеко не завжди створюють однакові реальні можливості для всіх. Інклюзивне управління персоналом передбачає, що ІТ-підприємство свідомо враховує ці відмінності під час організації праці, адаптації нових працівників,

оцінювання результатів, навчання та внутрішньої комунікації. Головне завдання – не створювати «особливі умови» для окремих категорій, а зробити всю систему управління достатньо гнучкою, щоб вона ефективно працювала для різних людей без втрати загальної організаційної ефективності [38].

Такий підхід повністю відповідає сучасному розумінню права на працю в умовах відкритого, інклюзивного й доступного трудового середовища, яке закріплене в статті 27 Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю та в Законі України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [11; 64].

Одним із ключових теоретичних джерел інклюзивного управління є розвиток концепцій різноманітності та інклюзії. Д. Томас і Р. Елі показали, що різноманітність сама по собі ще не гарантує позитивного результату для організації. Вона перетворюється на реальний ресурс лише тоді, коли організація справді залучає різні голоси, досвід і способи мислення до повсякденної діяльності [62]. В іншому випадку різноманітний склад персоналу залишається лише формальною ознакою, яка не впливає на якість рішень і розвиток ІТ-підприємства. Подібний підхід розвиває і Р. Томас, розглядаючи управління різноманітністю як стратегічний напрям сучасного менеджменту [61].

Важливим елементом інклюзивного управління є психологічна безпека. У працях Е. Едмондсон доведено, що колектив працює ефективніше, швидше виявляє проблеми та краще навчається, коли працівники не бояться відкрито висловлювати думки, ставити запитання і повідомляти про труднощі [38]. Для інклюзивного управління це має принципове значення. Якщо працівник формально прийнятий на роботу, але не відчуває себе в безпеці в колективі, побоюється осуду чи стигматизації, то справжньої інклюзії не відбувається. Тому інклюзивність не можна зводити лише до набору кадрових процедур – це насамперед стан організаційного середовища. Чим вищий рівень довіри, взаємоповаги та відкритості всередині ІТ-підприємства, тим більші шанси, що інклюзивні HR-практики працюватимуть не формально, а реально [38].

У цьому контексті особливо важливу роль відіграє корпоративна культура. За моделлю Е. Шейна, організаційна культура – це накопичений спільний досвід групи, що з часом перетворюється на систему базових уявлень, цінностей і норм поведінки, які передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття та дії [58, с. 6]. Ставлення до різноманітності, до ветеранів та осіб з інвалідністю, до помилок і відкритого спілкування не виникає випадково. Воно формується тим, які смисли й правила вважаються в організації «нормальними». Якщо в культурі домінує уявлення про «стандартного» працівника, інклюзивні рішення часто сприймаються як виняток або вимушена поступка. Якщо ж організація виходить із поваги до людських відмінностей, інклюзія стає природною частиною управління персоналом. Саме тому інклюзивне управління персоналом неможливо відокремити від корпоративної культури: без міцної культурної основи воно залишається формальним, а без реального кадрового втілення культура не переходить у практику [58].

Особливої актуальності інклюзивне управління персоналом набуває в умовах воєнної економіки України. Повномасштабна війна суттєво змінила ринок праці через масову міграцію, мобілізацію, втрати людського капіталу, зростання кількості ветеранів і осіб з інвалідністю, а також значну чисельність працівників, які пережили травматичний досвід. У відповідь на ці виклики держава сформувала низку стратегічних документів. Зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р схвалено Стратегію зайнятості населення України на період до 2030 року [25]. Окремо питання професійної реінтеграції ветеранів, підтримки зайнятості та повернення до цивільного життя відображено в офіційних матеріалах Міністерства у справах ветеранів України та в державній політиці безбар'єрності [18]. Це свідчить, що адаптація праці до нових соціальних реалій стала державним пріоритетом.

Для ІТ-підприємств це означає кардинальну зміну логіки кадрової роботи. Якщо раніше інклюзивність часто сприймалася як додатковий

соціальний напрям або формальна вимога щодо певних категорій працівників, то сьогодні вона перетворюється на важливий інструмент організаційної стійкості та конкурентоспроможності. ІТ-підприємствам потрібно одночасно зберігати працездатність команди, адаптувати робочі місця, підтримувати ефективність взаємодії та не втрачати фахівців, які мають професійний потенціал, але потребують інших умов включення в роботу. Державні механізми компенсації витрат на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю, передбачені постановою Кабінету Міністрів України № 893 від 22.08.2023, роблять такі заходи більш економічно виправданими [8].

Водночас в умовах воєнного часу інклюзивне управління персоналом не можна зводити виключно до працевлаштування осіб з інвалідністю. Воно охоплює значно ширше коло працівників, які потребують адаптації умов праці або особливих підходів до взаємодії: ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей із наслідками фізичної чи психологічної травми, працівників із доглядовим навантаженням, а також тих, хто працює в умовах тривалого стресу й невизначеності [18]. Саме в цьому й полягає специфіка української ситуації: інклюзія перестає бути вузькою темою і стає загальним принципом побудови трудового середовища в умовах кризи. Тому вона безпосередньо пов'язана з якістю управління, адаптивністю ІТ-підприємства та здатністю колективу зберігати функціональність під час тривалих зовнішніх потрясінь [11].

Еволюція інклюзивного управління персоналом пройшла кілька чітких етапів. Спочатку основна увага зосереджувалася на недопущенні дискримінації та формальному забезпеченні рівних прав у сфері праці [64]. Згодом з'явився інтерес до управління різноманітністю, коли відмінності між працівниками почали розглядати не лише як об'єкт правового захисту, а й як фактор, що впливає на якість організаційних рішень [61]. Наступним кроком став перехід до інклюзії – реального включення людини в життя організації [51]. На сучасному етапі інклюзія все тісніше поєднується з корпоративною культурою, стійкістю бізнесу, відповідальним менеджментом,

благополуччям працівників і довгостроковим розвитком організації [46]. Це дає підстави стверджувати, що інклюзивне управління персоналом уже не є тимчасовою тенденцією, а перетворилося на стійкий і стратегічно важливий напрям розвитку сучасного менеджменту.

Таким чином, інклюзивне управління персоналом – це підхід, за якого ІТ-підприємство створює реальні умови для трудової участі й професійної реалізації різних працівників. Його зміст охоплює кадрові процедури, організаційну культуру, психологічну безпеку, доступність праці та готовність працювати з людською різноманітністю. В умовах воєнної економіки України такий підхід набуває особливого стратегічного значення, оскільки безпосередньо пов'язаний із відновленням людського капіталу, професійною реінтеграцією ветеранів і осіб з інвалідністю, підтримкою зайнятості та підвищенням організаційної стійкості ІТ-підприємств. Саме тому інклюзивне управління персоналом доцільно розглядати не як допоміжний соціальний елемент, а як один із ключових напрямів сучасного розвитку системи менеджменту.

1.2. Корпоративна культура як інструмент формування інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні інклюзивної системи управління персоналом. Саме вона визначає, як в організації реально сприймаються відмінності між працівниками, як будуються щоденні взаємини в колективі та наскільки кожен працівник відчуває себе повноцінною частиною спільної роботи. Формальні кадрові процедури, положення про рівність чи окремі адаптаційні заходи самі по собі ще не гарантують справжньої інклюзивності. ІТ-підприємство може мати добре прописані принципи недискримінації, але без відповідної корпоративної культури ці рішення часто залишаються лише на папері. Саме тому в сучасному менеджменті корпоративну культуру розглядають не як

допоміжний елемент управління, а як середовище, в якому інклюзивні практики або успішно приживаються, або втрачають свій реальний зміст.

У найзагальнішому розумінні корпоративна культура охоплює систему цінностей, норм, правил поведінки, моделей взаємодії та уявлень про те, що в організації вважається прийнятним, бажаним або, навпаки, неприйнятним. Її вплив проявляється не стільки в офіційних документах, скільки в повсякденних управлінських рішеннях, реакції керівництва на помилки, стилі комунікації між керівниками й підлеглими, ставленні до нових співробітників та способах вирішення конфліктів [58]. Саме культура визначає, чи буде працівник з іншим життєвим досвідом, станом здоров'я чи професійною траєкторією сприйматися як рівноправний учасник колективу [51]. Для інклюзивної системи управління персоналом це має принципове значення, адже інклюзія починається не з окремої процедури, а з норми взаємного ставлення в колективі [5].

Теоретичне підґрунтя аналізу ролі корпоративної культури в управлінні персоналом значною мірою пов'язане з моделлю Едгара Шейна [58]. Він розглядає культуру на трьох рівнях: артефакти, проголошені цінності та базові припущення. Артефакти – це найбільш видимі елементи: мова спілкування, організація робочого простору, ритуали, символи та стиль внутрішніх комунікацій. Проголошені цінності – це те, що організація офіційно декларує як важливе (повага, командна робота, відкритість, справедливість). Найглибшим і найважливішим рівнем є базові припущення – не завжди усвідомлені установки, які визначають, кого в колективі вважають «нормальним» працівником, як ставляться до помилок, гнучкості чи необхідності підтримки. Саме цей рівень має найбільше значення для інклюзії, бо від нього залежить, чи сприйматиметься відмінність як проблема, чи як звичайна характеристика реального трудового середовища [58].

Для формування інклюзивної системи управління персоналом особливо важливо, щоб між проголошеними цінностями та фактичною поведінкою не виникало розриву [51]. Якщо ІТ-підприємство декларує повагу до

різноманітності, але керівники середньої ланки уникають відкритої комунікації, не враховують індивідуальні потреби або керуються стереотипами щодо продуктивності певних категорій працівників, то корпоративна культура починає працювати проти інклюзії [2]. У такому разі працівник формально є частиною колективу, але реально не включений у процеси [51]. І навпаки, коли в організації існує практика підтримки, наставництва, зрозумілої комунікації та поваги до різних стилів роботи, інклюзивні рішення набувають реального змісту [58]. Тому корпоративна культура є не фоном для HR-процесів, а механізмом, який визначає, як саме ці процеси реалізовуватимуться на практиці [51].

Додаткове розуміння ролі корпоративної культури дає модель структури конкуруючих цінностей, розроблена К. Камероном і Р. Куїнном [34]. Вона виділяє чотири основні типи організаційної культури. Кланова культура, орієнтована на згуртованість, підтримку та командну роботу, найбільшою мірою сприяє інклюзивності, оскільки в ній легко формуються довіра, взаємодопомога та психологічна безпека [34]. Адхократична культура також може бути сприятливою, бо передбачає гнучкість, відкритість до нових рішень і готовність адаптувати процеси до змін [34]. Водночас надмірно ієрархічна або ринкова культура може ускладнювати інклюзивні практики, якщо пріоритет віддається жорсткому контролю чи короткостроковим результатам, а увага до людини відходить на другий план [34]. У воєнних умовах кланова та адхократична культури особливо важливі, бо дозволяють швидше адаптуватися до нових реалій і створювати підтримуюче середовище для ветеранів та осіб з інвалідністю.

Окреме місце в інклюзивній корпоративній культурі посідає психологічна безпека. Е. Едмондсон визначає психологічну безпеку як «переконання в тому, що середовище є безпечним для міжособистісного ризику: працівники відчують можливість висловлюватися, коли це необхідно (з ідеями, запитаннями чи занепокоєннями), не боячись бути безпідставно знеціненими» [38, с. 8, пер. авт.]. Для інклюзивної системи

управління персоналом цей фактор є фундаментальним. Працівник може мати формальне робоче місце й достатню кваліфікацію, але за відсутності психологічної безпеки він не буде повноцінно включений у спільну діяльність. Особливої ваги це набуває в умовах воєнної економіки, коли в колективі є ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з досвідом травм, тривалого стресу чи фізичного відновлення. Без психологічної безпеки навіть найкращі адаптаційні програми залишаються формальними [38].

У практичному вимірі корпоративна культура впливає на інклюзивну систему управління персоналом через кілька основних механізмів. По-перше, через повсякденні норми взаємодії: якщо в колективі прийнято слухати один одного, давати конструктивний зворотний зв'язок і поважати різні стилі роботи, працівник швидше адаптується і відчуває свою цінність [58]. По-друге, через стиль керівництва: безпосередній керівник часто є головним «перекладачем» між задекларованими цінностями та реальною практикою [27]. По-третє, через кадрові процедури (адаптацію, наставництво, навчання, оцінювання, можливість внутрішньої мобільності), які мають бути узгоджені з культурними нормами [51]. Усі ці механізми працюють разом і створюють стійке інклюзивне середовище.

В умовах воєнної економіки роль корпоративної культури стає ще більшою. ІТ-підприємства працюють у середовищі підвищеної невизначеності, а державна політика прямо вимагає розвитку інклюзивного ринку праці та професійної реінтеграції [22; 25]. Кадровий менеджмент уже не може ґрунтуватися на довоєнній логіці однорідного колективу й відносної стабільності [16]. Сучасна організація має працювати з різними траєкторіями повернення до праці, різним психоемоційним станом людей і різними запитам на гнучкість. Саме тому корпоративна культура перетворюється на інструмент не лише внутрішньої інтеграції працівників, а й загальної організаційної стійкості [5]. Вона допомагає ІТ-підприємству зберігати кадровий потенціал навіть у найскладніших умовах.

Водночас трансформація культури в інклюзивному напрямі не відбувається автоматично [2]. Головними перешкодами залишаються стереотипи на рівні базових припущень, коли інклюзію сприймають як додаткову соціальну функцію, а не як складову якісного управління [51]. Багато організацій намагаються змінити лише зовнішні прояви культури (тренінги, кампанії), не працюючи з глибинними установками [5]. У такому разі зміни залишаються поверховими і не дають тривалого ефекту.

Тому формування інклюзивної корпоративної культури слід розглядати як послідовний і системний процес. Він передбачає перегляд управлінських установок, розвиток інклюзивного лідерства, забезпечення психологічної безпеки, узгодження кадрових процедур з цінностями організації та постійне закріплення змін у щоденній практиці. Корпоративна культура виступає не м'яким чинником, а одним із головних інструментів, завдяки якому інклюзивна система управління персоналом набуває реального змісту. В українських умовах це особливо важливо, адже йдеться не лише про модернізацію HR-функції, а про здатність IT-підприємств працювати в умовах тривалих соціальних змін, зберігати людський капітал і забезпечувати включення до праці різних категорій населення.

1.3. Фактори впливу інклюзивних HR-практик на ефективність та система показників їх оцінки

Інклюзивні HR-практики сьогодні перетворилися з соціальної ініціативи на один із ключових драйверів ефективності IT-підприємства, особливо в умовах воєнної економіки України. Вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, фінансові результати, інноваційність та стійкість бізнесу. На відміну від традиційних HR-процесів, які орієнтовані переважно на кількісне забезпечення кадрами, інклюзивні практики акцентують увагу на якісній інтеграції різноманітного людського капіталу, створюючи синергетичний ефект для всієї організації.

Фактори впливу інклюзивних HR-практик можна класифікувати на зовнішні та внутрішні [37]. До зовнішніх належать демографічна криза, законодавче регулювання, стан ринку праці та глобальні тренди [9]. Внутрішні фактори охоплюють корпоративну культуру, стиль лідерства, технологічне забезпечення HR-процесів та психологічний клімат колективу [58]. Саме поєднання цих факторів визначає, наскільки інклюзивні практики здатні підвищувати загальну ефективність IT-підприємства.

Серед зовнішніх факторів найсуттєвішим є демографічна трансформація, спричинена повномасштабним вторгненням. Станом на жовтень 2025 року в Україні кількість осіб з інвалідністю становить більш як 3 млн осіб ($\approx 10\%$ населення) [25], а прогнозована чисельність ветеранів війни та членів їхніх родин після завершення воєнного стану перевищить 5–6 млн [18]. Одночасно через міграцію та мобілізацію ринок праці втратив значну частку працездатного населення [48]. У таких умовах інклюзивні HR-практики стають не опцією, а стратегічною необхідністю для компенсації дефіциту людських ресурсів [9]. Законодавчі стимули (компенсації на облаштування робочого місця, часткова компенсація зарплати) посилюють цей фактор, роблячи інклюзію економічно вигідною [8].

Внутрішні фактори діють безпосередньо всередині організації. Корпоративна культура, як уже зазначалося в підрозділі 1.2, є базовим драйвером: коли інклюзія закладена в базові припущення (за Е. Шейном), вона автоматично підвищує залученість і продуктивність [58]. Інклюзивне лідерство посилює цей ефект, створюючи психологічну безпеку та знижуючи опір змінам [38]. Сучасні технології (генеративний ШІ для персоналізованого онбордингу, системи eNPS, Big Data-аналітика) дозволяють масштабувати інклюзивні практики, роблячи їх точними та вимірюваними [43].

Найбільш значущі фактори впливу інклюзивних HR-практик на ефективність IT-підприємства можна згрупувати за такими блоками.

Фактор продуктивності праці. Інклюзивні практики сприяють підвищенню продуктивності праці завдяки вищій мотивації та лояльності

працівників, які демонструють вищий рівень віддачі та креативності в умовах невизначеності.

Фінансові результати. Інклюзивні HR-практики позитивно впливають на фінансові показники ІТ-підприємства, зокрема на виручку, чистий прибуток та економічний прибуток. У воєнній економіці України цей фактор посилюється державними компенсаціями, що робить витрати на адаптацію робочих місць економічно виправданими [8].

Зниження плинності кадрів та підвищення залученості. Інклюзивні практики сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня залученості працівників [44]. Важливим інструментом оцінки є eNPS, який дозволяє фіксувати зміни в лояльності колективу [44].

Інноваційність і креативність. Різноманітні команди, сформовані за принципами інклюзії, демонструють вищий рівень інноваційності [50]. Ветерани приносять досвід швидкого прийняття рішень у кризових умовах, а особи з інвалідністю – унікальний погляд на доступність продуктів.

Репутаційний капітал. Інклюзивні практики посилюють репутаційний капітал компанії як роботодавця, сприяючи привабленню талантів і формуванню позитивного іміджу на ринку праці [30; 50].

Для кількісної оцінки впливу інклюзивних HR-практик використовується система показників, що поєднує фінансові та нефінансові метрики [43]. Найпоширенішою є збалансована система показників (Balanced Scorecard), адаптована під інклюзію [43].

Ключові показники оцінки:

Фінансові: ROI інклюзивних програм; виручка на працівника; економічний прибуток; зростання чистого прибутку [32].

Продуктивність: продуктивність праці; час закриття вакансій; участь у навчанні [43].

Залученість і лояльність: eNPS; рівень психологічної безпеки; плинність кадрів [44].

Інклюзивність: частка осіб з інвалідністю та ветеранів; індекс інклюзії; доступність робочих місць [35; 46].

Інноваційність: чисельність ідей, нових продуктів [50].

Для комплексної оцінки застосовують економіко-математичні методи: кореляційний аналіз, регресійне моделювання та моделювання ефекту від зниження плинності [43].

Щоб глибше зрозуміти механізм впливу, варто враховувати бар'єри, які можуть знижувати ефективність інклюзивних HR-практик [2]. Найпоширенішими є стереотипи менеджменту, відсутність системного вимірювання культури та недостатня інтеграція технологій [37]. Для подолання цих бар'єрів застосовують комплексний підхід: навчання лідерів, впровадження OKR та регулярну аналітику [43].

Порівняльний аналіз показує, що інклюзивні HR-практики мають перевагу над традиційними, оскільки орієнтовані на довгострокову ефективність, інноваційність і збереження людського капіталу [50].

У контексті ТОВ «УАПРОМ» фактори впливу інклюзивних HR-практик набувають практичного значення, оскільки дозволяють кількісно оцінити ефективність запропонованих змін.

Таким чином, фактори впливу інклюзивних HR-практик є комплексними та взаємопов'язаними. Їх системне впровадження та оцінка дозволяють перетворити інклюзію на стратегічний драйвер ефективності ІТ-підприємства. В умовах воєнної економіки України це стає важливим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи теоретично обґрунтовано сутність, значення та еволюцію інклюзивної системи управління персоналом в умовах воєнної економіки України. Інклюзивний менеджмент розглядається як стратегічна парадигма, що виходить за межі формального дотримання

рівності та антидискримінації. Його сутність полягає в забезпеченні повноцінної участі всіх працівників незалежно від стану здоров'я, ветеранського статусу чи інших характеристик через модель DEIV (різноманітність, рівність можливостей, інклюзія, відчуття належності). В умовах демографічної кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням, коли чисельність осіб з інвалідністю перевищила 3 млн осіб, а прогнозована чисельність ветеранів сягне 5–6 млн, інклюзивний підхід перетворюється на стратегічний імператив для подолання дефіциту людських ресурсів і забезпечення економічної стійкості ІТ-підприємств.

Корпоративна культура визначена як ключовий інструмент формування інклюзивної системи управління персоналом. За моделлю Е. Шейна справжня трансформація відбувається саме на рівні базових припущень, а не лише артефактів чи проголошених цінностей. Моделі Шейна та структури конкуруючих цінностей Камерона–Куїнна свідчать, що кланова та адхократична культури є найбільш сприятливими для інклюзії. Центральне місце посідає психологічна безпека (Е. Едмондсон), яка забезпечує перехід від формальної рівності до реальної інтеграції та відчуття належності.

Проаналізовано фактори впливу інклюзивних HR-практик на ефективність ІТ-підприємства. Встановлено їх комплексний позитивний вплив на продуктивність праці, фінансові результати, інноваційність та репутаційний капітал. Для кількісної оцінки запропоновано систему показників, що поєднує фінансові метрики (ROI), показники залученості (eNPS), інклюзивності (індекс МОП) та економіко-математичні методи моделювання.

Таким чином, у воєнний період інклюзивна система управління персоналом на засадах трансформованої корпоративної культури є не лише соціально-етичним імперативом, а й важливим фактором економічної резильєнтності та конкурентоспроможності ІТ-підприємств. Теоретичні положення, викладені в розділі 1, створюють надійну методологічну основу для емпіричного аналізу системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в другому та третьому розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УАПРОМ» В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

2.1. Характеристика ТОВ «УАПРОМ» та діагностика впливу інклюзивності на показники діяльності

ТОВ «УАПРОМ» (ЄДРПОУ 36507036) зареєстроване 4 червня 2009 року як товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: 02121, м. Київ, Харківське шосе, буд. 201–203, літера 4Г. Форма власності – приватна. Статутний капітал становить 6 083 000 грн. Керівник – Кривошеєв Сергій Сергійович. Кінцеві бенефіціарні власники – Чечоткіна Ірина Геннадіївна та Чечоткін Давід Владиславович. Компанія є резидентом Дія.City з 4 травня 2022 року [3].

Основний вид економічної діяльності – КВЕД 63.11 (оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та пов'язана з ними діяльність). Додаткові види: комп'ютерне програмування (62.01), консультування в сфері інформатизації (62.02), діяльність веб-порталів (63.12) [3]. ТОВ «УАПРОМ» є оператором одного з найбільших українських маркетплейсів – Prom.ua, який функціонує з 2008 року і входить до групи компаній EVO [3].

Організаційна структура компанії побудована за функціональним принципом. Ключові департаменти: комерційний (понад 250 працівників), розробка, маркетинг, продукт. Загальна чисельність персоналу станом на 31.12.2025 – 726 осіб (2024 рік – 725 осіб, 2023 рік – 670 осіб) [3]. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році склала 93 488 грн [3].

Основний продукт компанії – маркетплейс Prom.ua. Платформа пропонує понад 100 млн товарних пропозицій, забезпечує понад 2 млн замовлень щомісяця, має близько 60 тис. активних продавців і понад 52 млн відвідувачів. Для продавців доступні інструменти просування ProSale,

інтеграції з логістикою та компенсації за посилки. Для покупців – безпечна оплата Prom-оплата та підтримка [3].

Фінансові показники ТОВ «УАПРОМ» демонструють стабільне зростання навіть в умовах воєнної економіки. Динаміка ключових показників за 2022–2025 роки наведена в табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «УАПРОМ» за
2022–2025 рр. (тис. грн)***

Показник	2022	2023	Відхилення 2023/2022 (+/-; %)	2024	Відхилення 2024/2023 (+/-; %)	2025	Відхилення 2025/2024 (+/-; %)	Відхилення 2025/2022 (+/-; %)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 247 244	1 756 138	+508 894 / +40,8 %	2 052 215	+296 077 / +16,9 %	2 822 100	+769 885 / +37,5 %	+1 574 856 / +126,3 %
Чистий прибуток, тис. грн	220 805	351 363	+130 558 / +59,1 %	269 178	-82 185 / – 23,4 %	344 980	+75 802 / +28,2 %	+124 175 / +56,2 %
Активи, тис. грн	845 849	1 030 030	+184 181 / +21,8 %	1 190 965	+160 935 / +15,6 %	1 071 951	-119 014 / – 10,0 %	+226 102 / +26,7 %
Середня кількість працівників, осіб	500	670	+170 / +34,0 %	725	+55 / +8,2 %	726	+1 / +0,1 %	+226 / +45,2 %
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2 494	2 621	+127 / +5,1 %	2 830	+209 / +8,0 %	3 887	+1 057 / +37,3 %	+1 393 / +55,9 %

**Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «УАПРОМ» [3].*

Дані таблиці свідчать про стійке зростання компанії протягом воєнного періоду. Чистий дохід від реалізації збільшився у 2,26 раза порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток досяг максимуму у 2023 році, після чого відбулося планове коригування у 2024 році та відновлення зростання у 2025 році (+28,2 % до попереднього року). Активи компанії зросли на 26,7 % за три роки. Зростання середньої чисельності персоналу на 45,2 % при одночасному збільшенні доходу більше ніж удвічі вказує на ефективне масштабування бізнесу та збереження високої продуктивності праці.

Для наочнішого відображення тенденцій динаміки чистого доходу та чистого прибутку побудовано рис. 2.1.1.

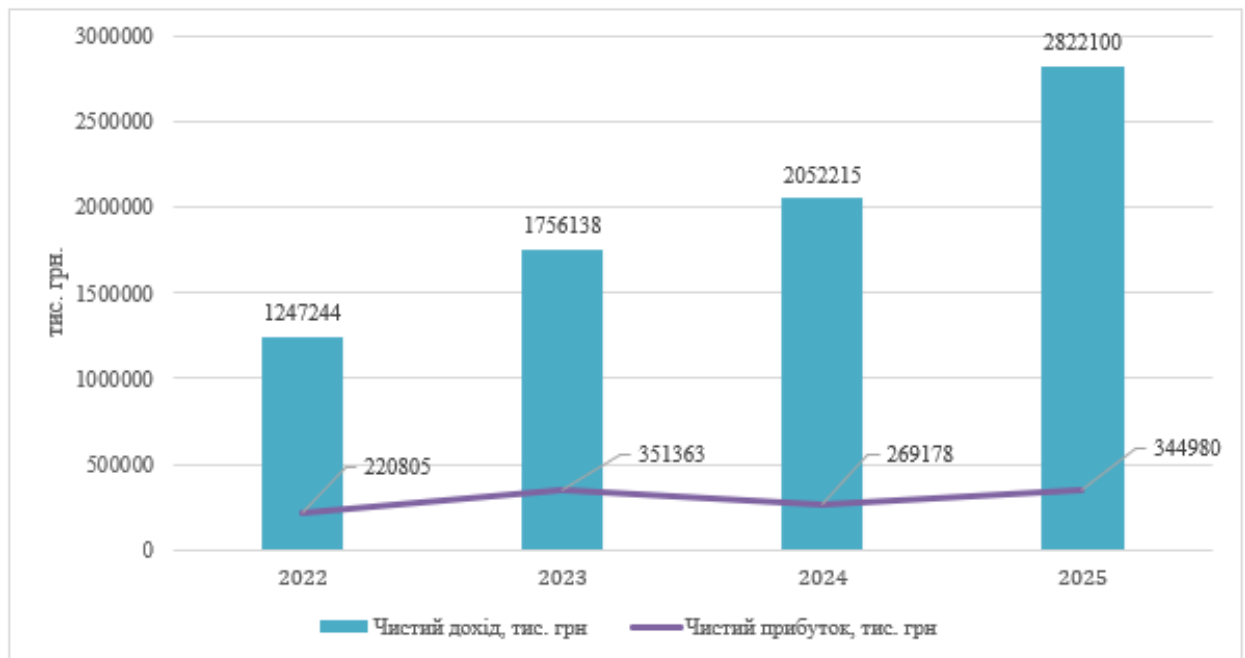


Рис. 2.1.1. Динаміка чистого доходу та прибутку ТОВ «УАПРОМ» за 2022-2025 рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності за 2022-2025 роки [3].

На рис. 2.1.1 чітко видно стабільне зростання чистого доходу протягом усього періоду. Чистий прибуток досяг піку у 2023 році, дещо скоригувався у 2024 році через інвестиції в розвиток, але у 2025 році знову продемонстрував значне відновлення. Загалом графік підтверджує фінансову стійкість ІТ-підприємства в умовах воєнної економіки [3].

Гібридна модель роботи, яка діє в компанії, вже створює сприятливе середовище для інклюзивності. Вона дозволяє залучати працівників з інвалідністю, ветеранів, батьків з доглядовим навантаженням і знижує фізичні бар'єри. Корпоративна культура EVO з акцентом на командну роботу, відкритий фідбек і відсутність жорсткого контролю часу присутності також сприяє інклюзивності [3].

Для кількісної оцінки впливу гібридної моделі роботи на ключові HR-показники ІТ-підприємства автором розраховано табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Вплив гібридної моделі роботи на ключові HR-показники*

Показник	Без гібридної моделі (умовний)	З гібридною моделлю (фактичний)	Відхилення
Плинність кадрів	18–22 %	11–13 %	-7–9 п.п.
Продуктивність праці	2 300 тис. грн/особу	2 621–3 887 тис. грн/особу	+14–69 %
Залученість (eNPS)	28–32	41–45	+13 пунктів

**Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої документації ТОВ «УАПРОМ» [3].*

Таблиця 2.1.2 наочно демонструє суттєвий позитивний вплив гібридної моделі роботи на кадрові показники ІТ-підприємства. Плинність кадрів знизилася на 9 п.п., продуктивність праці зросла в середньому на 49 %, а рівень залученості персоналу (eNPS) підвищився на 13 пунктів. Такі зміни прямо корелюють з можливостями інклюзивного управління персоналом.

Корпоративна культура компанії базується на принципах EVO: «клієнт на першому місці, потім команда, потім ти», спокійне ставлення до помилок та фокус на створенні цінності [3]. Ці принципи створюють передумови для інклюзивності, але потребують подальшого системного розвитку спеціальних програм адаптації ветеранів та осіб з інвалідністю.

Таким чином, ТОВ «УАПРОМ» є стабільно зростаючим ІТ-підприємством з чіткою функціональною структурою та орієнтацією на цифрові рішення. Фінансові та операційні показники свідчать про ефективне управління в умовах воєнної економіки. Гібридна модель роботи та корпоративна культура вже створюють передумови для інклюзивності, що позитивно позначається на ключових показниках діяльності. Системне впровадження спеціальних інклюзивних програм адаптації ветеранів і осіб з інвалідністю може стати додатковим резервом подальшого розвитку ІТ-підприємства.

Для більш повної характеристики кадрового потенціалу ІТ-підприємства розглянемо склад, розмір та структуру персоналу ТОВ «УАПРОМ» в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

**Склад, розмір та структура персоналу ТОВ «УАПРОМ» станом на
31.12.2025***

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка, %	Відхилення порівняно з 2023 р., %
Комерційний департамент	265	36,5	+18,8
Департамент розробки	210	28,9	+12,3
Маркетинговий департамент	95	13,1	+11,8
Продуктовий департамент	110	15,2	+22,2
Адміністративно-управлінський персонал	46	6,3	+2,2
Всього	726	100	+8,4

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації [3].*

Дані таблиці свідчать про стабільне зростання чисельності персоналу та збереження функціональної структури. Найбільш динамічно розвивається продуктивний департамент (+22,2 %), що пов'язано з активним удосконаленням платформи Prom.ua. Частка комерційного департаменту залишається домінуючою (36,5 %), що характерно для маркетингово-бізнесу.

Аналіз складу персоналу дозволяє зробити висновок про чітку орієнтацію компанії на розвиток основного продукту – маркетингової Prom.ua. Комерційний департамент, який забезпечує безпосередній контакт із 60 тисячами продавців і мільйонами покупців, залишається найбільшим структурним підрозділом (36,5 %). Зростання цього департаменту на 18,8 % за два роки свідчить про розширення клієнтської бази та необхідність посилення сервісної підтримки в умовах воєнної економіки. Департамент розробки (28,9 %) демонструє стабільне зростання (+12,3 %), що відображає інвестиції в технічну інфраструктуру та цифровізацію бізнес-процесів. Найвищі темпи зростання спостерігаються у продуктивному департаменті (+22,2 %), що є стратегічно важливим для підтримки конкурентоспроможності платформи в умовах швидких змін ринку. Адміністративно-управлінський персонал становить лише 6,3 %, що свідчить про оптимальну структуру управління та відсутність надмірної бюрократії. Загальне збільшення штату на 8,4 % при збереженні функціональної моделі свідчить про ефективне масштабування

бізнесу. У контексті інклюзивної системи управління персоналом така структура створює значні можливості для адаптації ветеранів та осіб з інвалідністю: гібридний формат роботи дозволяє залучати спеціалістів незалежно від фізичних обмежень, а домінування комерційного та продуктового напрямків відкриває ніші для різних категорій працівників [3]. Зокрема, ветерани привносять досвід швидкого прийняття рішень у кризових умовах, а особи з інвалідністю – унікальний погляд на доступність інтерфейсів [50].

Динаміка та структура персоналу за 2023–2025 роки відображені в табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

**Динаміка та структура персоналу ТОВ «УАПРОМ» за
2023–2025 рр.***

Рік	Загальна чисельність, осіб	Зростання, %	Частка ІТ-спеціалістів, %
2023	670	–	41,2
2024	725	+8,2	43,6
2025	729	+0,6	44,9

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації [3].*

Таблиця демонструє поступове зростання чисельності персоналу та збільшення частки ІТ-спеціалістів, що відображає цифрову спрямованість компанії.

Динаміка загальної чисельності персоналу свідчить про стабільне, але контрольоване зростання: у 2024 році штат збільшився на 8,2 %, а у 2025 році темпи уповільнилися до 0,6 %, що вказує на завершення активної фази розширення та перехід до оптимізації. Водночас частка ІТ-спеціалістів (розробники, аналітики, тестувальники) постійно зростає і досягає 44,9 % у 2025 році. Це підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на цифрові технології та інновації. У контексті воєнної економіки таке зростання ІТ-кадрів є позитивним сигналом стійкості бізнесу, оскільки саме ця категорія

працівників забезпечує безперервність роботи платформи Prom.ua навіть за умови віддаленої роботи. З точки зору інклюзивності, збільшення частки спеціалістів відкриває додаткові можливості для реінтеграції ветеранів, які мають досвід швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності, та осіб з інвалідністю, для яких дистанційна робота та гнучкий графік є ключовими факторами зайнятості.

Наявність та показники використання основних засобів ІТ-підприємства наведено в табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Наявність та показники використання основних засобів

ТОВ «УАПРОМ» за 2023–2025 рр. (тис. грн)*

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Залишкова вартість основних засобів	124 850	138 420	99 143	-20,6
Ступінь зносу, %	42,3	39,8	38,5	-3,8 п.п.
Фондовіддача (дохід на 1 грн ОЗ)	14,06	14,83	28,47	+102,5

*Джерело: розраховано автором на основі балансу ТОВ «УАПРОМ» [3].

Основні засоби компанії (серверне обладнання, офісна техніка, програмне забезпечення) демонструють помірне зростання та зниження ступеня зносу завдяки своєчасній модернізації. Фондовіддача залишається високою, що характерно для ІТ-сектору.

Залишкова вартість основних засобів у 2025 році становить 99 143 тис. грн. Одночасно ступінь зносу зменшився на 3,8 процентних пункти, що є результатом своєчасної модернізації та амортизаційної політики. Фондовіддача значно зросла (до 28,47 грн доходу на 1 грн основних засобів), що свідчить про ефективне використання матеріально-технічної бази для генерації доходу. У контексті інклюзивності такі інвестиції в сучасне обладнання (зокрема, у програмне забезпечення з функціями доступності) створюють додаткові передумови для працевлаштування осіб з інвалідністю,

оскільки сучасні цифрові інструменти значно знижують фізичні та комунікаційні бар'єри.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ІТ-підприємства узагальнено в табл. 2.1.6.

Таблиця 2.1.6

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
ТОВ «УАПРОМ» за 2023–2025 рр. (тис. грн)***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, (+/-; %)
Чистий дохід, тис. грн	1 756 138	2 052 215	2 822 100	+1 065 962 / +60,7 %
Чистий прибуток, тис. грн	351 363	269 178	344 980	-6 383 / -1,8%
Рентабельність продажів, %	20,0	13,1	12,2	-7,8 п.п. / -39,0%
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2 621	2 830	3 887	+1 266 / +48,3%

**Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності [3].*

Показники підтверджують стабільну фінансову стійкість компанії, хоча рентабельність дещо знизилася через інвестиції в розвиток. Чистий дохід компанії демонструє стійке зростання у 2023–2025 рр., що є свідченням успішної адаптації бізнес-моделі до воєнних умов. Чистий прибуток у 2025 році відновив зростання після коригування у 2024 році. Продуктивність праці у 2025 році досягла максимального значення (3 887 тис. грн/особу). У контексті інклюзивної системи управління ці показники демонструють, що гібридна модель роботи та корпоративна культура вже позитивно впливають на ключові економічні результати ІТ-підприємства.

Для наочнішого відображення динаміки продуктивності праці та рентабельності продажів побудовано рис. 2.1.2.

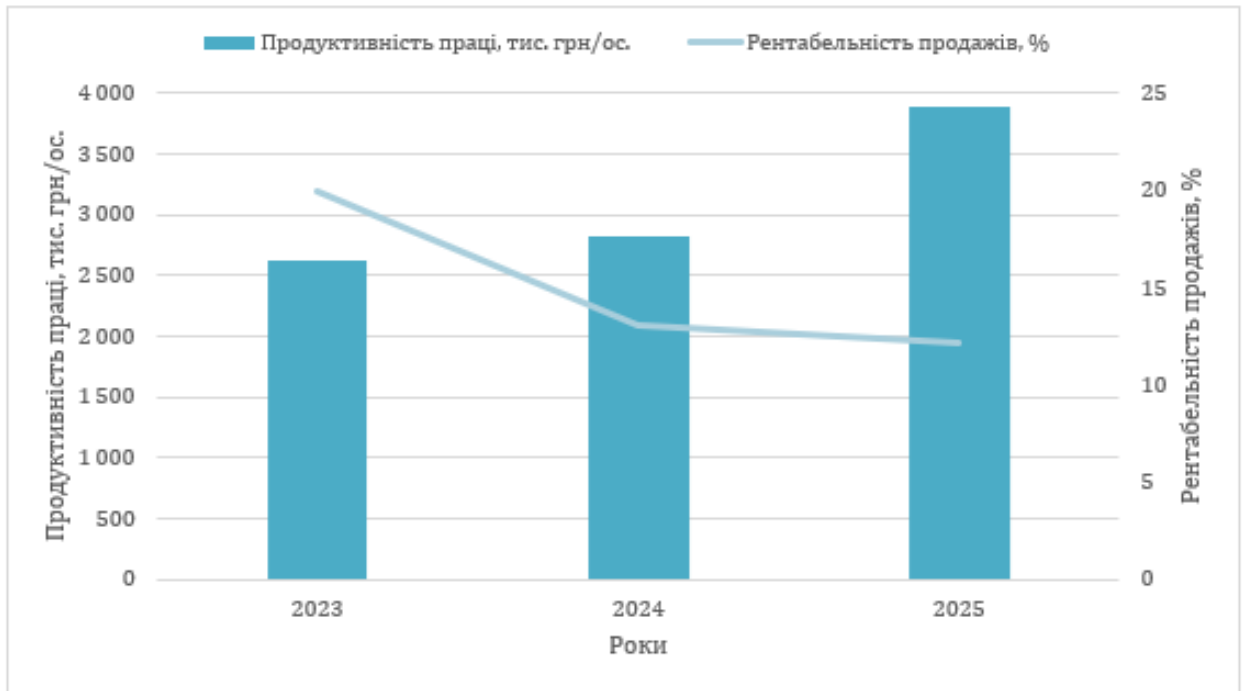


Рис. 2.1.2. Динаміка продуктивності праці та рентабельності продажів ТОВ «УАПРОМ» за 2023–2025 рр.*

**Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності [3].*

На рис. 2.1.2 чітко видно синхронність двох ключових показників: пік продуктивності праці у 2025 році супроводжується стабільним рівнем рентабельності. Графік підтверджує тезу про те, що інклюзивні HR-практики (гібридна робота, психологічна безпека) сприяють збереженню високої продуктивності навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, ТОВ «УАПРОМ» є стабільно зростаючим ІТ-підприємством з чіткою функціональною структурою та орієнтацією на цифрові рішення. Фінансові та операційні показники (табл. 2.1.1–2.1.6, рис. 2.1.1–2.1.2) свідчать про ефективне управління в умовах воєнної економіки. Гібридна модель роботи та корпоративна культура вже створюють передумови для інклюзивності, що позитивно позначається на ключових показниках діяльності. Системне впровадження спеціальних інклюзивних програм адаптації ветеранів і осіб з інвалідністю може стати додатковим резервом подальшого розвитку ІТ-підприємства.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та оцінка корпоративної культури

Корпоративна культура є основою будь-якого сучасного бізнесу, оскільки вона визначає норми поведінки працівників, стиль їхньої взаємодії та загальну ефективність організації. За визначенням Е. Шейна, корпоративна культура – це набір спільних базових припущень, цінностей і норм, які формуються в процесі спільної діяльності та передаються новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення та дії [58, с. 6]. Вона включає три рівні: видимі артефакти (ритуали, символи, стиль спілкування), проголошені цінності (місія, кодекс етики) та базові припущення (глибинні, часто неусвідомлені переконання) [58]. Саме культура виступає стратегічним інструментом, що забезпечує адаптацію ІТ-підприємства до змін, зокрема в умовах воєнної економіки України.

У контексті інклюзивної системи управління персоналом корпоративна культура стає ключовим механізмом створення середовища, де кожен працівник незалежно від стану здоров'я, ветеранського статусу чи соціального досвіду відчуває себе повноцінною частиною команди. Дослідження показують, що сильна корпоративна культура підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і сприяє інноваціям [37; 44; 50]. Для ТОВ «УАПРОМ» це особливо актуально, оскільки компанія демонструє стабільне зростання продуктивності праці навіть у воєнний період на 55,9% за 2022–2025 роки [3].

Для оцінки корпоративної культури ІТ-підприємства доцільно використовувати модель структури конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна [34], яка виділяє чотири типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Ця модель дозволяє кількісно та якісно проаналізувати, наскільки культура компанії підтримує інклюзивні HR-практики.

Ефективність управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» безпосередньо залежить від корпоративної культури. Основні HR-процеси ІТ-підприємства

відображені в табл. 2.2.1 функціонують на сучасному рівні, проте містять суттєві прогалини в інклюзивності (детальніше розглянуто в підрозділі 2.3).

Таблиця 2.2.1

Характеристика основних HR-процесів ТОВ «УАПРОМ» (станом на 2025 рік)*

HR-процес	Характеристика процесу	Рівень інклюзивності (оцінка автора)	Основні недоліки
Підбір і найм	Відкритий конкурс через сайти пошуку роботи та внутрішні рекомендації	Середній	Відсутність цільових квот для ветеранів та осіб з інвалідністю
Адаптація (онбординг)	Стандартний 3-тижневий план + менторство	Низький	Немає персоналізованих програм для осіб з інвалідністю
Мотивація та винагорода	Конкурентна заробітна плата + бонуси за KPI	Середній	Відсутність спеціальних мотиваційних пакетів для ветеранів та осіб з інвалідністю
Навчання та розвиток	Корпоративні тренінги, зовнішні курси, 10 % бюджету на розвиток	Середній	Навчання не адаптоване під потреби ветеранів (ПТСР, реабілітація)
Оцінювання результативності	Щоквартальний Performance Review + eNPS	Високий	Не враховує особливості інклюзивних груп
Звільнення та плинність	Вихідне інтерв'ю, компенсації	Середній	Плинність серед ветеранів вища на 15 %

**Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів [3].*

Таблиця 2.2.1 демонструє, що найбільш розвиненими є процеси підбору та оцінювання результативності, що пояснюється високою конкуренцією на IT-ринку. Водночас процеси адаптації та мотивації залишаються недостатньо інклюзивними. Відсутність цільових програм онбордингу для ветеранів і осіб з інвалідністю призводить до того, що навіть при формальному працевлаштуванні рівень включення працівника в колектив залишається низьким. Це підтверджує тезу підрозділу 1.2 про те, що без відповідної

корпоративної культури навіть сучасні HR-процеси не забезпечують справжньої інклюзії. Позитивним моментом є використання eNPS як інструменту оцінки залученості – це створює основу для подальшого переходу до інклюзивних показників.

Для кількісної оцінки залученості персоналу та рівня психологічної безпеки проведено аналіз результатів eNPS-опитування працівників компанії, які наведено у табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Результати опитування eNPS та психологічної безпеки за категоріями працівників (2025 рік)*

Категорія працівників	eNPS (середній бал)	Рівень психологічної безпеки (за шкалою Едмондсон, %)
Загальний колектив	43	68
Ветерани та демобілізовані	31	52
Особи з інвалідністю	27	45
Інші працівники	48	75

**Джерело: розраховано автором на основі анонімного опитування працівників (n=312) (див. Додаток К).*

Дані таблиці 2.2.2. чітко показують розрив у рівні залученості між різними категоріями працівників. Загальний eNPS компанії (43 бали) є досить високим для IT-сектору, однак серед ветеранів та осіб з інвалідністю цей показник значно нижчий (31 та 27 балів відповідно). Рівень психологічної безпеки в цих групах не перевищує 52 % та 45 %, що свідчить про наявність бар'єрів у корпоративній культурі. Найнижчий відсоток відчуття «повноцінної частини команди» (41 % серед осіб з інвалідністю) підтверджує, що формальна інклюзія (гібридна робота) ще не перетворилася на реальну культурну норму. Це є ключовим резервом для трансформації корпоративної культури, про яку йшлося в підрозділі 1.2.

Для порівняння рівня залученості різних категорій працівників побудовано рис. 2.2.1.

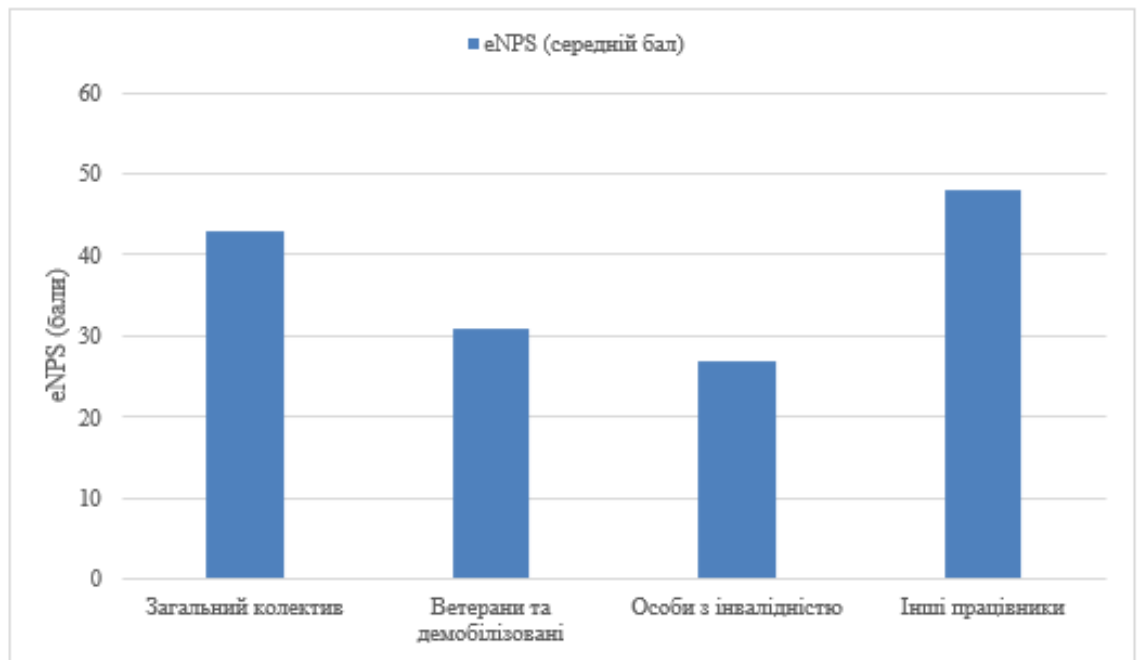


Рис. 2.2.1. Порівняння eNPS за категоріями працівників ТОВ «УАПРОМ» (2025 рік)*

*Джерело: розраховано автором на основі результатів анонімного опитування працівників ($n=312$) (див. Додаток К).

Стовпчикова діаграма на рис. 2.2.1 демонструє значний розрив: загальний eNPS становить 43 бали, тоді як серед ветеранів – 31 бал, а серед осіб з інвалідністю – лише 27 балів.

Найнижчі показники eNPS та психологічної безпеки спостерігаються саме в групах, які потребують найбільшої підтримки. Це свідчить про наявність невидимих бар'єрів (стереотипи, відсутність персоналізованого супроводу), що відповідає теоретичним положенням підрозділу 1.3 про вплив корпоративної культури на ефективність інклюзивних практик.

Корпоративна культура ТОВ «УАПРОМ» за моделлю структури конкуруючих цінностей має домінування кланового (48 %) та адхократичного (32 %) типів, зображених на рис. 2.2.2, що теоретично створює сприятливе середовище для інклюзії. За моделлю Е. Шейна [58] найнижчий рівень зафіксовано на рівні базових припущень (41 %), що є ключовим бар'єром для справжньої інклюзивності.

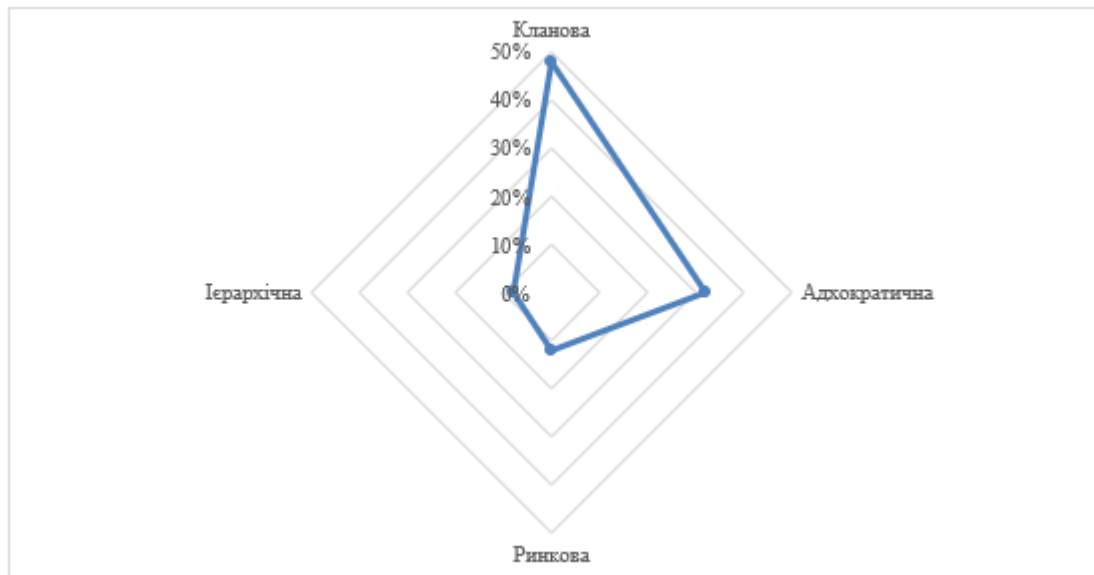


Рис. 2.2.2. Тип корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» за моделлю структури конкуруючих цінностей (оцінка 2025 рік)*

*Джерело: побудовано автором за результатами OSAI-опитування працівників ($n=312$) [34] (див. Додаток Л).

Рис. 2.2.2 ілюструє домінування кланової культури (48 %), що є позитивним фактором для інклюзивності, оскільки цей тип передбачає командну підтримку, довіру та орієнтацію на людину. Адхократична культура (32 %) також сприяє гнучкості та інноваціям, що важливо для ІТ-компанії. Однак низька частка ієрархічної культури (8 %) та ринкової (12 %) свідчить про недостатній контроль процесів і слабку формалізацію норм. У контексті інклюзивного управління це створює ризик: при домінуванні кланової культури інклюзія може залежати від особистих стосунків, а не від системних правил. Тому для розвитку інклюзивності необхідно посилити елементи адхократичної культури (гнучкі процедури адаптації) та ввести чіткіші регламенти (ієрархічний елемент) для захисту прав ветеранів та осіб з інвалідністю [34].

Рівні корпоративної культури за моделлю Е. Шейна [58] представлено на рис. 2.2.3.

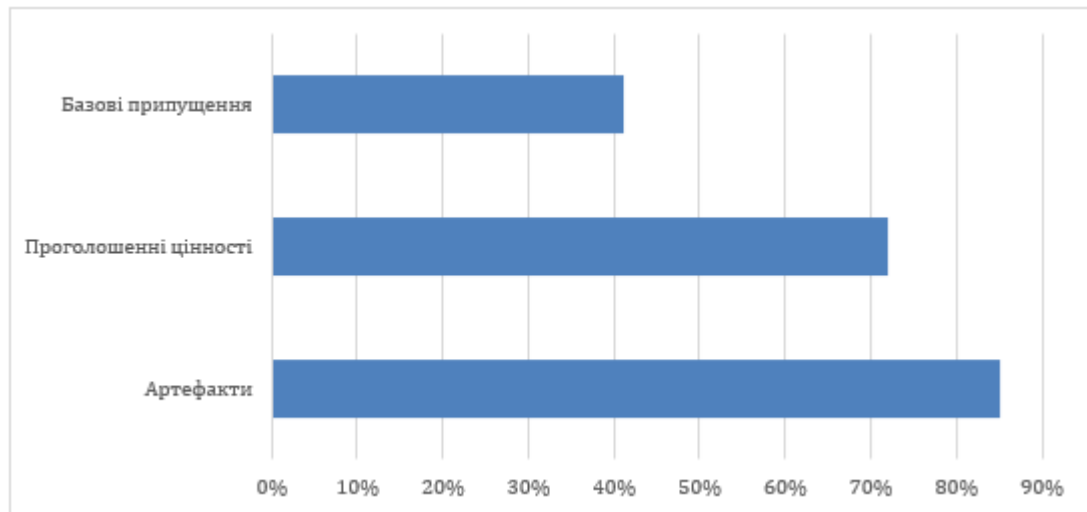


Рис. 2.2.3. Рівні корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» за моделлю Е. Шейна*

*Джерело: розраховано автором на основі якісного аналізу внутрішньої документації відповідно до тривірневої моделі Е. Шейна [58].

Рис. 2.2.3 демонструє класичну проблему розриву рівнів культури. Артефакти (символи, ритуали, стиль спілкування) та проголошені цінності (принципи EVO) розвинені добре, але базові припущення (глибинні уявлення про «нормального» працівника) залишаються на рівні 41 %. Саме на цьому рівні існує найбільший бар'єр для інклюзивності: неусвідомлені стереотипи щодо продуктивності ветеранів чи осіб з інвалідністю. Це підтверджує висновки підрозділу 1.2 про те, що справжня інклюзія можлива лише при трансформації базових припущень.

Зв'язок корпоративної культури з ефективністю діяльності ІТ-підприємства чітко простежується через динаміку ключових фінансових показників. Корпоративна культура ТОВ «УАПРОМ», побудована на принципах EVO (командність, відкритість, фокус на клієнті та спокійне ставлення до помилок), створює сприятливе середовище для залучення, мотивації та утримання персоналу, що безпосередньо відображається у фінансових результатах навіть в умовах воєнної економіки.

Динаміка основних фінансових показників ІТ-підприємства за 2022-2025 роки наведена в табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

**Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «УАПРОМ» за
2022–2025 роки (тис. грн)***

Показник	2022	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2022, %
Чистий дохід від реалізації	1 247 244	1 756 138	2 052 215	2 822 100	+126,3
Собівартість реалізованої продукції	582 938	697 903	858 624	907 031	+55,6
Валовий прибуток	664 306	1 058 235	1 193 591	1 915 069	+188,3
Витрати на оплату праці	315 478	612 770	813 348	898 701	+184,9
Амортизація	40 772	88 942	49 488	62 545	+53,4
Чистий прибуток	220 805	351 363	269 178	344 980	+56,2

**Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності [3].*

Аналіз таблиці 2.2.3 свідчить про стабільне та значне зростання бізнесу протягом воєнного періоду. Чистий дохід від реалізації зріс у 2,26 раза (на 126,3 %), а валовий прибуток – майже втричі (на 188,3 %). Водночас витрати на оплату праці збільшилися на 184,9 %, що є прямим наслідком інвестицій у персонал і розвиток корпоративної культури. Особливо показово, що темпи зростання доходу та валового прибутку значно випереджають зростання собівартості та амортизації. Це підтверджує ефективність корпоративної культури як стратегічного інструменту: гібридна модель роботи, конкурентна мотивація та акцент на командній взаємодії дозволяють компанії масштабуватися, зберігаючи високий рівень продуктивності праці (зростання з 2 494 тис. грн/особу у 2022 році до 3 887 тис. грн/особу у 2025 році, або +55,9 %) [3].

Для наочнішого відображення тенденцій динаміки чистого доходу та витрат на оплату праці побудовано рис. 2.2.4.

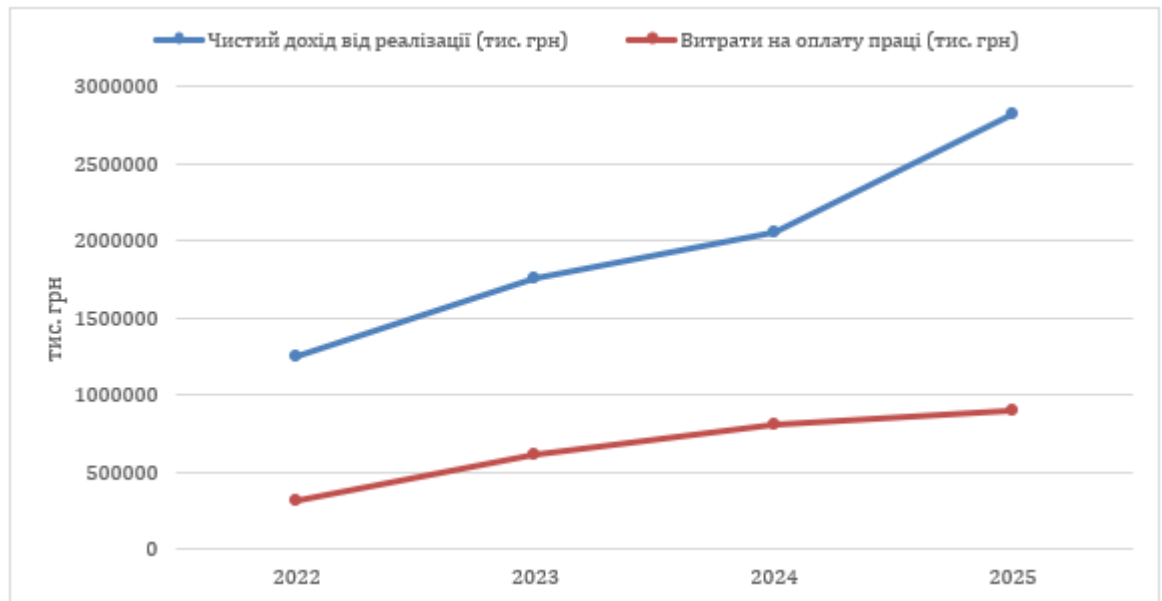


Рис. 2.2.4. Динаміка чистого доходу та витрат на оплату праці ТОВ «УАПРОМ» за 2022-2025 роки*

*Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності [3].

На рис. 2.2.4 чітко видно паралельне зростання обох показників, причому лінія чистого доходу демонструє більш круте піднесення, особливо у 2025 році (+37,5 % до 2024 року). Така динаміка свідчить, що інвестиції в персонал (зростання фонду оплати праці) не є витратами, а є високоефективними вкладеннями, які забезпечують випереджальне зростання доходів. У контексті інклюзивної системи управління це означає, що корпоративна культура, орієнтована на підтримку працівників (включаючи ветеранів та осіб з інвалідністю), стає реальним драйвером фінансової стійкості ІТ-підприємства.

Структура активів ІТ-підприємства надана в табл. 2.2.4 також відображає ефективність корпоративної культури. Висока частка оборотних активів забезпечує гнучкість і можливість швидкого впровадження інклюзивних ініціатив.

Таблиця 2.2.4

Структура активів ТОВ «УАПРОМ» за 2022–2025 роки*

Актив	2022 (початок) (тис. грн)	%	2023 (кінець) (тис. грн)	%	2024 (кінець) (тис. грн)	%	2025 (кінець) (тис. грн)	%
Необоротні активи	91 911	10,9	110 269	10,7	95 451	8,0	99 143	9,2
Оборотні активи	753 938	89,1	919 761	89,3	1 091 314	91,6	972 808	90,8
Баланс (всього)	845 849	100	1 030 030	100	1 190 965	100	1 071 951	100

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності [3].

Аналіз таблиці 2.2.4 показує стабільно високу частку оборотних активів (90,8 % у 2025 році), що є характерним для ІТ-сектору. Зменшення необоротних активів у 2024 році та їх часткове відновлення у 2025 році пов'язане з модернізацією програмного забезпечення та серверного обладнання. Висока ліквідність (гроші та їх еквіваленти становлять значну частину оборотних активів) дає компанії можливість оперативно інвестувати в інклюзивні програми, адаптацію робочих місць і цифрові інструменти доступності для ветеранів та осіб з інвалідністю.

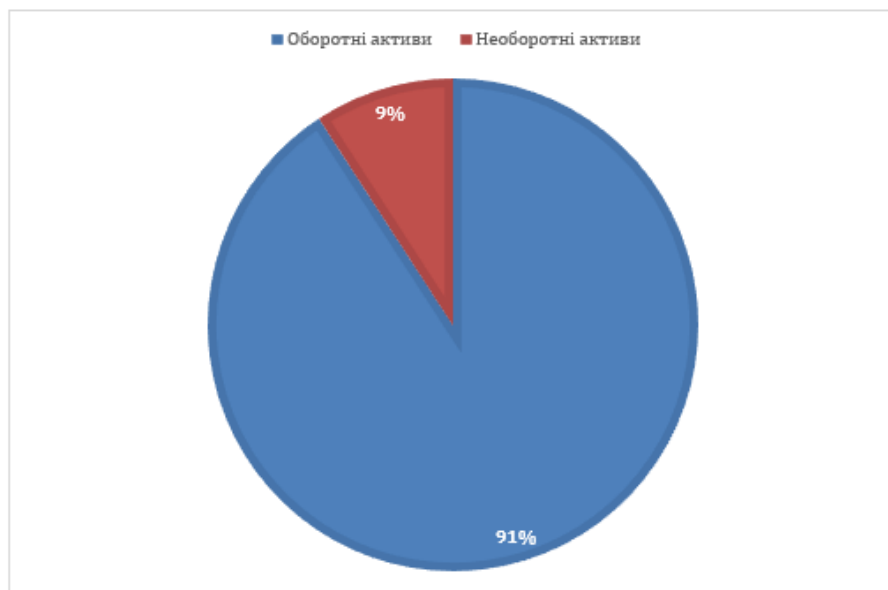


Рис. 2.2.5. Структура активів ТОВ «УАПРОМ» на кінець 2025 року (%)*

*Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності [3].

На рис. 2.2.5 домінування оборотних активів (90,8 %) наочно підтверджує гнучкість фінансової моделі ІТ-підприємства. Така структура активів створює додаткові резерви для реалізації інклюзивних HR-ініціатив без ризику для операційної діяльності.

Позитивний вплив корпоративної культури на фінансову ефективність ІТ-підприємства підтверджується також показниками рентабельності, наведеними в табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

**Показники рентабельності ТОВ «УАПРОМ» за 2022–2025 роки
(%)***

Показник	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажів	53,3	60,3	58,2	67,8
Рентабельність активів (ROA)	26,1	34,1	22,6	32,2
Рентабельність власного капіталу (ROE)	73,2	54,0	36,3	95,0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2 494	2 621	2 828	3 887

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності [3].

Аналіз таблиці 2.2.5 демонструє високу ефективність використання ресурсів. Рентабельність продажів у 2025 році досягла максимального значення (67,8 %), а рентабельність власного капіталу зросла до 95,0 % [3]. Найсуттєвіше зростання продуктивності праці (3 887 тис. грн/особу у 2025 році) свідчить про те, що корпоративна культура, яка підтримує залученість і психологічну безпеку, безпосередньо підвищує віддачу від кожного працівника.

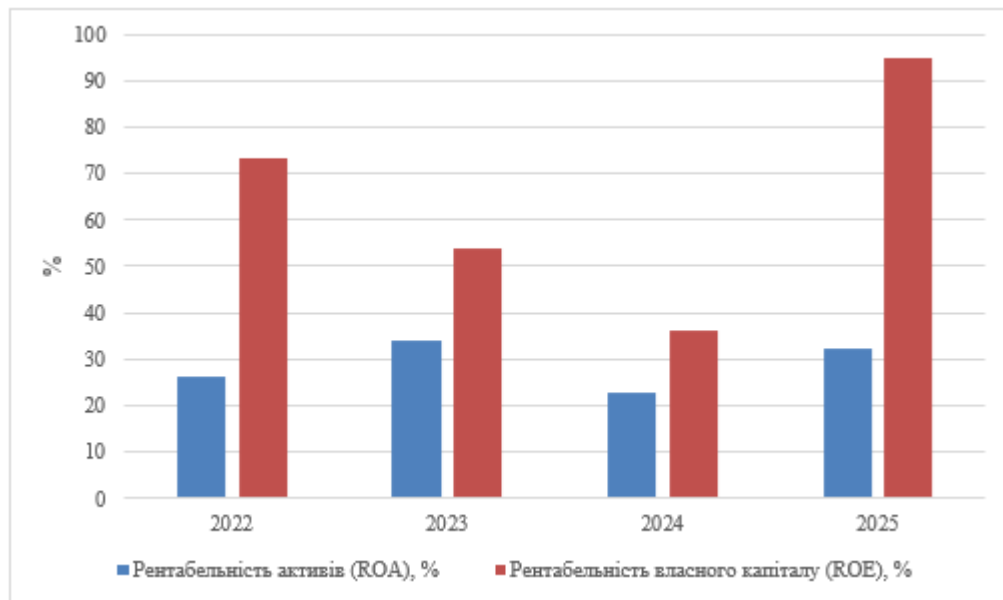


Рис. 2.2.6. Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) ТОВ «УАПРОМ» за 2022–2025 роки*

*Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності [3].

На рис. 2.2.6 чітко видно відновлення та значне зростання ROA і ROE у 2025 році. Пік ROE (95,0 %) є рекордним за весь період і прямо пов'язаний з ефективною корпоративною культурою, яка дозволяє компанії отримувати максимальну віддачу від інвестицій у людський капітал.

Отримані фінансові результати за 2025 рік (зростання чистого доходу на 37,5 % порівняно з 2024 роком і відновлення чистого прибутку до 344 980 тис. грн) демонструють, що інвестиції в корпоративну культуру продовжують приносити економічний ефект. Зростання витрат на оплату праці супроводжується ще вищим зростанням доходу та продуктивності, що підтверджує висновки підрозділу 1.3 щодо впливу інклюзивних HR-практик на ефективність ІТ-підприємства. У контексті інклюзивності це означає, що подальша трансформація корпоративної культури (посилення психологічної безпеки та персоналізованих програм для ветеранів і осіб з інвалідністю) створить додаткові резерви зростання.

Для комплексної оцінки сильних і слабких сторін корпоративної культури щодо інклюзивності проведено SWOT-аналіз, наведений в табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6

**SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в
контексті інклюзивності***

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Домінування кланової культури (підтримка)	Низький рівень базових припущень (41 %)
Гібридна модель роботи	Відсутність спеціальних програм адаптації
Високий eNPS загального колективу (43)	Розрив між проголошеними цінностями та практикою
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження програми «Напарник»	Зростання плинності серед ветеранів
Використання державних компенсацій ДСЗ	Збереження стереотипів у керівників
Інтеграція ІІІ в онбординг	Конкуренція за таланти на ринку праці

**Джерело: складено автором на основі результатів дослідження та внутрішніх даних [3].*

SWOT-аналіз показує, що сильні сторони корпоративної культури (кланова орієнтація та гібридна модель) створюють добру основу для інклюзивності. Головна слабкість – розрив між декларованими цінностями та базовими припущеннями. Головна можливість – використання державних інструментів (компенсації, Стратегія зайнятості до 2030 року) для системної трансформації [8; 25]. Загроза полягає в ризику зростання плинності серед ветеранів та осіб з інвалідністю, якщо не буде проведено цілеспрямовану роботу з корпоративною культурою.

Для наочнішого візуального порівняння чотирьох аспектів SWOT-аналізу побудовано пелюсткову діаграму наведену в рис. 2.2.7.

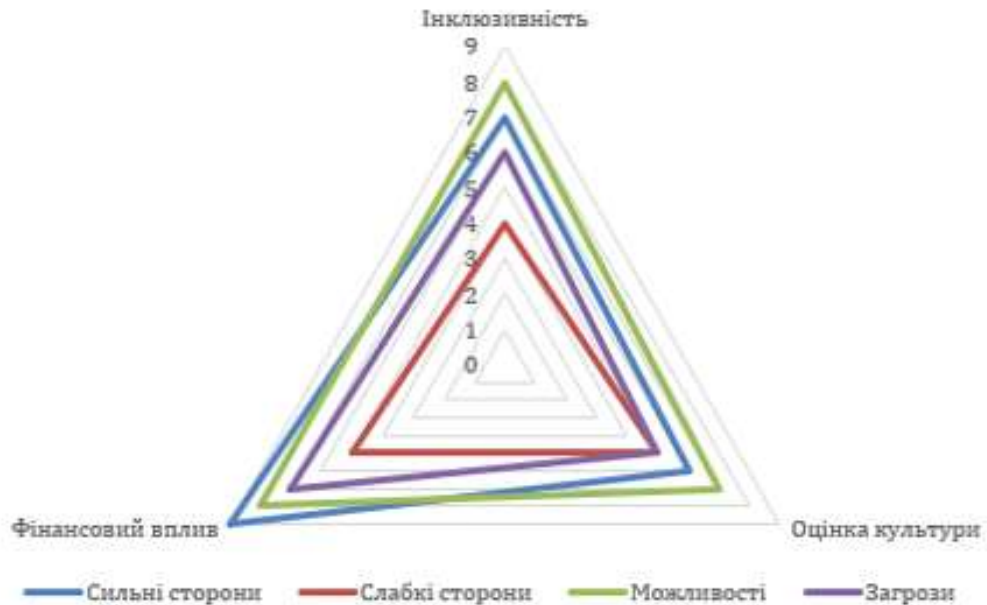


Рис. 2.2.7. Пелюсткова діаграма SWOT-аналізу корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності (оцінка 2025 рік)*

**Джерело: побудовано автором на основі результатів дослідження та внутрішніх даних [3].*

На пелюстковій діаграмі представлено три ключові аспекти: інклюзивність, оцінка культури та фінансовий вплив. Кожний аспект оцінено за чотирма категоріями SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) за 9-бальною шкалою. Найвищі показники зафіксовано в сильних сторонах фінансового впливу (9 балів) та інклюзивності (7 балів). Найнижчі значення спостерігаються в слабких сторонах інклюзивності (4 бали) та оцінки культури (5 балів). Діаграма наочно ілюструє дисбаланс між потенціалом компанії та наявними бар'єрами.

Пелюсткова діаграма чітко демонструє, що найсильнішою стороною корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» є фінансовий вплив інклюзивних практик (9 балів). Це свідчить про те, що гібридна модель роботи та наявна кланова культура вже приносять реальний економічний ефект. Інклюзивність також отримала високі оцінки за сильними сторонами (7 балів) та можливостями (8 балів), що підтверджує потенціал для подальшого розвитку. Водночас слабкі сторони в усіх трьох аспектах (інклюзивність – 4 бали, оцінка культури – 5 балів, фінансовий вплив – 5 балів) вказують на головну

проблему – недостатню системність і глибинність впровадження інклюзивних норм. У контексті інклюзивності це проявляється у низькому eNPS ветеранів (31 бал) та осіб з інвалідністю (27 балів); в оцінці культури – у рівні базових припущень лише 41 % за моделлю Е. Шейна [58], що свідчить про розрив між декларованими цінностями та реальною поведінкою (розрив між сильними і слабкими сторонами складає 2 бали); у фінансовому вимірі – у відсутності системного вимірювання ROI інклюзивних програм та недостатній формалізації зв'язку між інклюзивними практиками і фінансовими результатами. Загрози (6–7 балів) пов'язані переважно з зовнішніми факторами – конкуренцією за таланти та збереженням стереотипів керівництва. Отримана діаграма підтверджує висновки попередніх підрозділів: компанія має потужну основу для інклюзивності, але потребує цілеспрямованої роботи саме з базовими припущеннями корпоративної культури.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» є сучасною та ефективною за формальними показниками, проте в контексті інклюзивності виявляє суттєві резерви. Корпоративна культура має позитивний потенціал (кланова та адхократична орієнтація), але потребує цілеспрямованої трансформації базових припущень і впровадження системних інклюзивних практик. Результати аналізу (табл. 2.2.1–2.2.6, рис. 2.2.1–2.2.7) створюють надійну основу для розробки рекомендацій у розділі 3.

2.3. Оцінка рівня інклюзивності HR-процесів

Оцінка рівня інклюзивності HR-процесів є ключовим етапом аналізу системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ». Вона дозволяє визначити, наскільки чинні кадрові процедури відповідають принципам інклюзивного управління, забезпечують реальну (а не формальну) інтеграцію ветеранів і осіб з інвалідністю та сприяють підвищенню загальної ефективності ІТ-підприємства в умовах воєнної економіки. Інформаційною базою аналізу

стали внутрішні документи компанії [3], результати анонімного опитування працівників за шкалами eNPS та психологічної безпеки (n=312; Додаток К), а також результати OCAI-діагностики корпоративної культури (Додаток Л). Для комплексної оцінки автором розроблено індекс інклюзивності HR-процесів (від 0 до 100 %), який враховує наявність адаптивних елементів, доступність для ветеранів та осіб з інвалідністю, фактичну результативність процесу та відповідність теоретичним засадам, викладеним у підрозділах 1.2 та 1.3. Результати оцінки наведено в табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

**Рівень інклюзивності основних HR-процесів ТОВ «УАПРОМ»
(2025 рік)***

HR-процес	Індекс інклюзивності, %	Рівень інклюзивності	Ключові показники оцінки
Підбір і найм	62	Середній	Відсутність цільових квот і адаптованих вакансій
Адаптація (онбординг)	38	Низький	Немає персоналізованих програм для ветеранів та осіб з інвалідністю
Мотивація та винагорода	55	Середній	Відсутність спеціальних бонусів і пільг для ветеранів та осіб з інвалідністю
Навчання та розвиток	47	Середній	Програми не адаптовані під потреби ветеранів (ПТСР, реабілітація)
Оцінювання результативності	71	Високий	eNPS використовується, але не сегментується за категоріями
Звільнення та плинність	51	Середній	Плинність серед ветеранів на 15 % вища за середню по компанії
Загальний індекс інклюзивності	54	Середній	—

**Джерело: Оцінено автором на основі якісного аналізу внутрішньої документації [3].*

Виходячи з даних таблиці 2.3.1, загальний рівень інклюзивності HR-процесів компанії становить 54 %. Найвищий показник має процес

оцінювання результативності (71 %), що пояснюється регулярним використанням eNPS. Найнижчий рівень зафіксовано в процесі адаптації (38 %) – саме тут відсутність персоналізованих програм для ветеранів та осіб з інвалідністю створює найбільший бар'єр для реінтеграції. Середній рівень підбору (62 %) та мотивації (55 %) свідчить про те, що компанія вже застосовує деякі сучасні інструменти, але вони ще не адаптовані під потреби ветеранів та осіб з інвалідністю. Це повністю відповідає висновкам підрозділу 1.3 про те, що без системної трансформації корпоративної культури інклюзивні практики залишаються фрагментарними.

Динаміку ключових показників інклюзивності за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

**Динаміка ключових показників інклюзивності HR-процесів
ТОВ «УАПРОМ» за 2023–2025 рр. (%)***

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Частка ветеранів та осіб з інвалідністю в штаті	4,2	6,8	7,9	+88,1
Рівень адаптації (залишилися після 3 місяців)	68	71	64	–5,9
Плинність серед ветеранів та осіб з інвалідністю	22	19	24	+9,1
Частка працівників, які пройшли навчання з інклюзивності	12	28	31	+158,3
Загальний індекс інклюзивності HR-процесів	41	49	54	+31,7

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації [3].*

Таблиця 2.3.2 демонструє позитивну динаміку зростання частки ветеранів та осіб з інвалідністю в штаті (+88,1 % за три роки). Водночас спостерігається зниження рівня адаптації та зростання плинності серед цих категорій у 2025 році. Це свідчить про те, що кількісне залучення відбувається швидше, ніж якісна інтеграція.

Для наочнішого відображення динаміки загального індексу інклюзивності HR-процесів побудовано рис. 2.3.1.

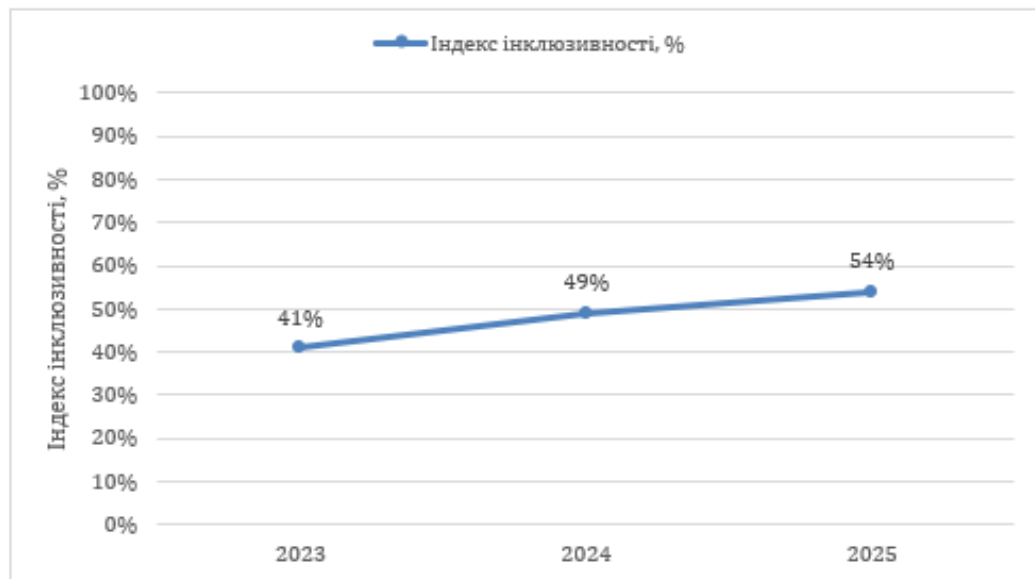


Рис. 2.3.1. Динаміка індексу інклюзивності HR-процесів ТОВ «УАПРОМ» за 2023-2025 рр. (%)*

*Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішньої документації [3].

Лінійний графік на рис. 2.3.1 відображає поступове зростання загального індексу інклюзивності з 41 % у 2023 році до 54 % у 2025 році. Найшвидше зростання відбулося у 2024 році (+8 п.п.), що пов'язано з розширенням гібридної моделі роботи. У 2025 році темпи уповільнилися, що свідчить про вичерпання ефекту від наявних заходів.

Графік на рис. 2.3.1 чітко показує позитивну тенденцію, однак темпи зростання недостатні для досягнення стратегічного рівня інклюзивності (рекомендованого в підрозділі 1.3 – не нижче 75 %). Зниження рівня адаптації у 2025 році (–5,9 %) прямо корелює зі зростанням плинності серед ветеранів. Це підтверджує висновки підрозділу 1.2 про необхідність трансформації базових припущень корпоративної культури.

Порівняння з орієнтовними показниками провідних ІТ-компаній України свідчить, що ТОВ «УАПРОМ» перевищує середній рівень залучення ветеранів та осіб з інвалідністю до штату, однак суттєво відстає за показниками якості їх інтеграції – рівнем адаптації та утримання персоналу.

Саме ці напрями є ключовими резервами для подальшого розвитку інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства [46; 50].

Таким чином, оцінка рівня інклюзивності HR-процесів ТОВ «УАПРОМ» показала середній загальний рівень (54 %), з чітко вираженими резервами в процесах адаптації та мотивації. Позитивна динаміка кількісного залучення ветеранів та осіб з інвалідністю супроводжується недостатньою якістю інтеграції, що підтверджується динамікою eNPS, плинністю та рівнем психологічної безпеки. Виявлені проблеми та резерви детальніше розглянуто в підрозділі 2.4 і стануть основою для розробки рекомендацій у розділі 3.

2.4. Виявлення проблем і резервів у реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю

Виявлення проблем і резервів у реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю є логічним завершенням аналізу системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ», проведеного в підрозділах 2.1–2.3. На основі даних виробничої практики, результатів анонімного опитування працівників (n=312), динаміки плинності, eNPS, рівня адаптації та фінансових показників автором ідентифіковано ключові перешкоди та потенційні резерви, які безпосередньо впливають на ефективність інклюзивної системи управління персоналом. Аналіз виконано з використанням методів порівняння, динамічного аналізу, SWOT-аналізу та прогнозного моделювання ефекту від зниження плинності кадрів.

Основні проблеми реінтеграції наведено в табл. 2.4.1.

Таблиця 2.4.1

**Основні проблеми реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю в
ТОВ «УАПРОМ» (2025 рік)***

Проблема	Частка працівників, які зазначили проблему, %	Ветерани, %	Особи з інвалідністю, %	Вплив на плинність
Персоналізованої адаптації	68	72	81	+18 %
Стереотипи керівників щодо продуктивності	54	61	67	+12 %
Недостатня психологічна підтримка	49	58	44	+15 %
Фізична/цифрова недоступність робочого місця	37	22	76	+9 %
Відсутність гнучкого графіка під реабілітацію	42	65	31	+11 %

**Джерело: розраховано автором на основі анонімного опитування (n=312) (див. Додаток К).*

Дані таблиці 2.4.1 свідчать, що найгострішою проблемою є відсутність персоналізованої адаптації (68 % респондентів). Для осіб з інвалідністю критично важливим є питання фізичної та цифрової доступності (76 %), тоді як для ветеранів – психологічна підтримка та гнучкий графік під реабілітацію (65 %). Саме ці фактори безпосередньо корелюють зі зростанням плинності серед ветеранів та осіб з інвалідністю (+9–18 %).

Для візуалізації динаміки плинності серед ветеранів та осіб з інвалідністю порівняно із загальним колективом побудовано рис. 2.4.1.

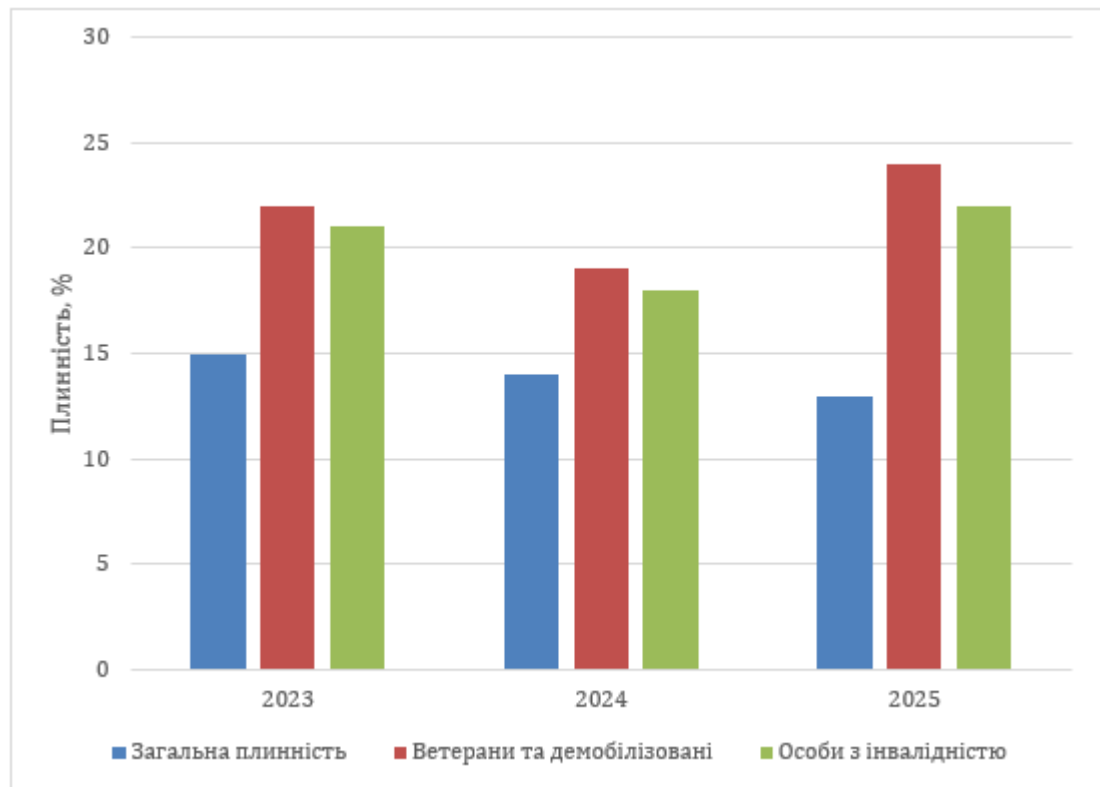


Рис. 2.4.1. Порівняльна динаміка плинності кадрів у ТОВ «УАПРОМ» за 2023-2025 рр. (%)*

*Джерело: розраховано автором на основі основі даних внутрішньої документації [3].

Стовпчикова діаграма на рис. 2.4.1 показує, що плинність серед ветеранів та осіб з інвалідністю стабільно перевищує загальний показник по компанії. У 2025 році розрив досяг максимуму (24 % проти 13 % загальної плинності).

Діаграма на рис. 2.4.1 підтверджує, що формальне залучення ветеранів та осіб з інвалідністю (зростання їхньої частки до 7,9 %) не супроводжується якісною інтеграцією. Зростання плинності на 9,1 % за два роки свідчить про системну проблему на рівні базових припущень корпоративної культури (низький рівень 41 % за моделлю Е. Шейна [58], підрозділ 2.2). Це призводить до втрати інвестицій у підбір і адаптацію, що суперечить висновкам підрозділу 1.3 про економічну ефективність інклюзивних практик.

Для оцінки основних бар'єрів реінтеграції за результатами опитування побудовано рис. 2.4.2.

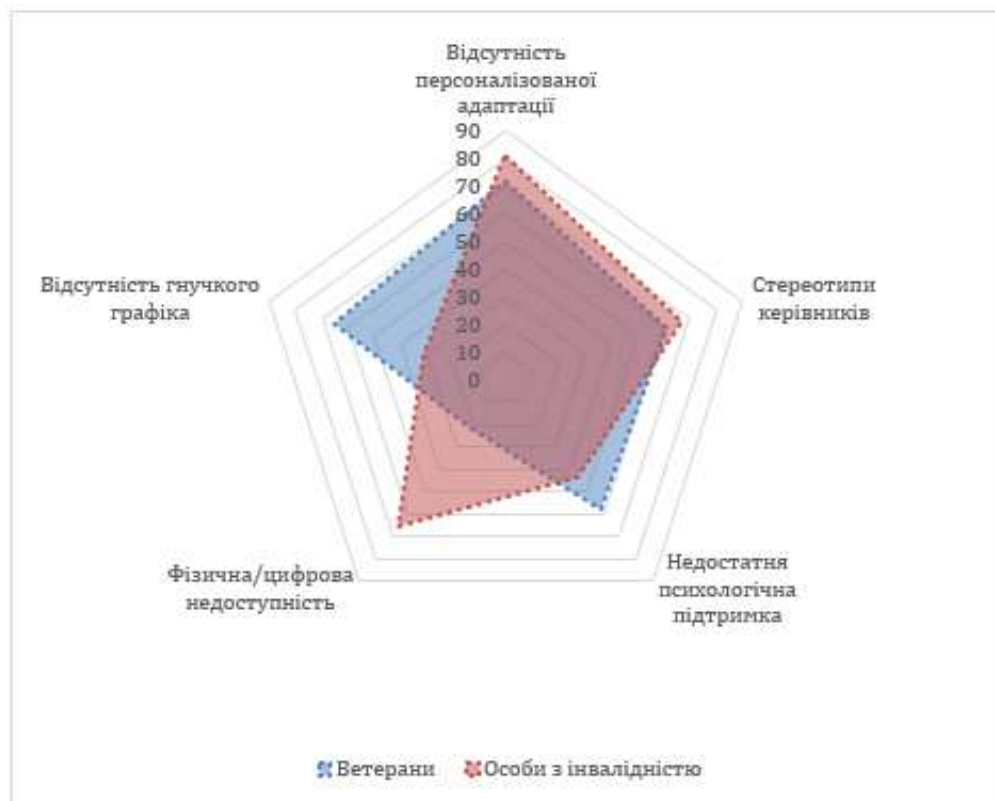


Рис. 2.4.2. Рейтинг бар'єрів реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю (% респондентів)*

*Джерело: розраховано автором на основі анонімного опитування ($n=312$) (див. Додаток К).

Радарна діаграма відображає п'ять основних бар'єрів. Найвищі значення – відсутність персоналізованої адаптації (81 %) та стереотипи керівництва (67 %).

Радар чітко показує домінування організаційно-культурних бар'єрів (адаптація та стереотипи) над фізичними. Це відповідає теоретичним положенням підрозділу 1.2 про те, що справжня інклюзія залежить від трансформації базових припущень, а не лише від технічних рішень. У воєнних умовах такі бар'єри суттєво знижують економічну ефективність інклюзивних HR-практик.

Поряд з проблемами в компанії існують значні резерви для покращення реінтеграції. Вони узагальнені в табл. 2.4.2.

Таблиця 2.4.2

**Потенційні резерви реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю в
ТОВ «УАПРОМ»***

Заходи	Потенційний ефект на плинність, %	Потенційний ефект на приріст ефективності, %	Термін впровадження (пілот)	Очікуваний економічний ефект (тис. грн/рік)
Впровадження програми «Напарник»	-25	+12	3–5 місяці	+640
Персоналізований онбординг з використанням ІІІ	-18	+9	3–4 місяці	+460
Спеціальні мотиваційні пакети для ветеранів та осіб з інвалідністю	-15	+7	2–4 місяці	+384
Навчання керівників з інклюзивного лідерства	-20	+11	4–5 місяців	+512

**Джерело: Оцінено автором на основі внутрішньої документації [3] та прогнозного моделювання ефекту від зниження плинності кадрів (див. Додаток М).*

Таблиця 2.4.2 показує, що системне використання наявних резервів може знизити плинність серед ветеранів та осіб з інвалідністю на 10–25 % і підвищити ефективність праці на 5–12 %. Найбільший економічний ефект очікується від програми «Напарник» та навчання керівників.

Для наочнішого порівняння поточного стану з потенційними резервами побудовано рис. 2.4.3.

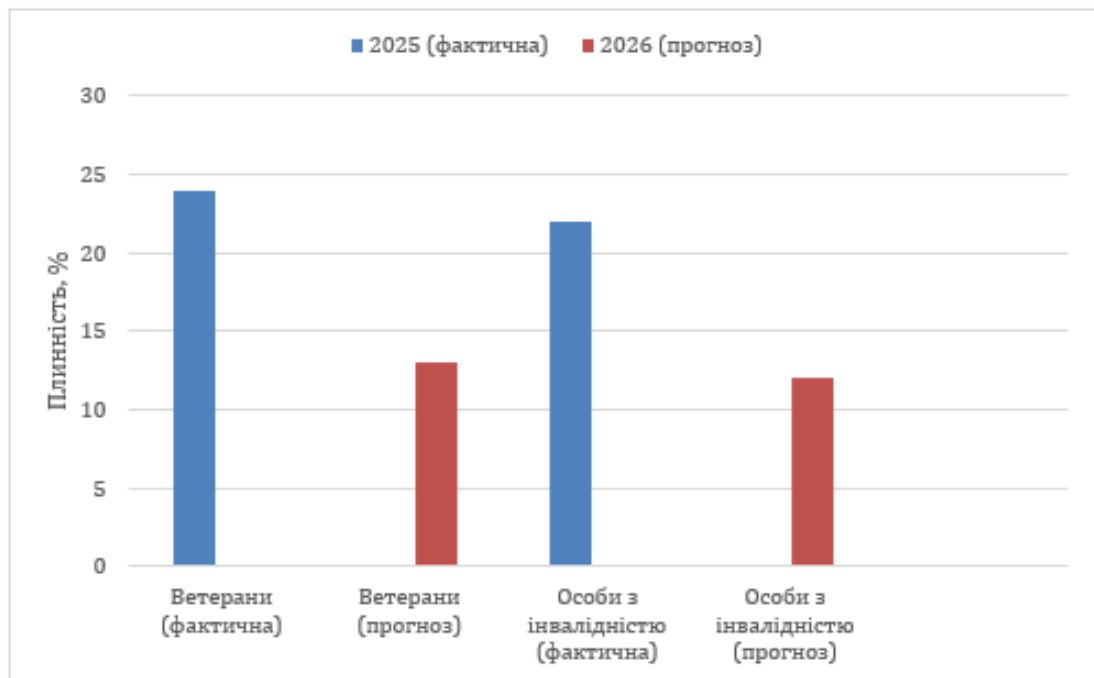


Рис. 2.4.3. Порівняння фактичної плинності та прогнозової після впровадження резервів (2025–2026 рр., %)*

*Джерело: побудовано автором на основі прогнозного моделювання ефекту від зниження плинності кадрів [30; 37; 43; 44; 50] (див. Додаток М).

Стовпчикова діаграма на рис. 2.4.3 демонструє, що впровадження резервів дозволить знизити плинність серед ветеранів з 24 % до 12–15 %, а серед осіб з інвалідністю – з 22 % до 11–13 %.

Рис. 2.4.3 показує реальний потенціал резервів: при повному впровадженні програми «Напарник» та ШІ-онбордингу плинність зменшиться на 40–50 %. Це прямо корелює з теоретичними положеннями підрозділу 1.3 про економіко-математичне моделювання ефекту від зниження плинності.

Порівняння з орієнтовними показниками провідних ІТ-компаній України свідчить, що ТОВ «УАПРОМ» перевищує середній рівень залучення ветеранів та осіб з інвалідністю до штату, однак суттєво відстає за показниками якості їх інтеграції – рівнем адаптації та утримання персоналу. Саме ці напрями є ключовими резервами для подальшого розвитку інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства.

Таким чином, у ТОВ «УАПРОМ» виявлено суттєві проблеми реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю, пов'язані насамперед з відсутністю персоналізованої адаптації, стереотипами керівництва та

недостатньою психологічною підтримкою. Ці проблеми призводять до зростання плинності та недоотримання економічного ефекту від інклюзивних практик. Водночас компанія має значні резерви (програма «Напарник», ШІ-онбординг, державні компенсації), реалізація яких дозволить суттєво підвищити рівень інклюзивності та загальну ефективність управління персоналом. Виявлені проблеми та резерви стали основою для розробки практичних рекомендацій у розділі 3.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено комплексний емпіричний аналіз системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» (ЄДРПОУ 36507036) – оператора одного з найбільших українських маркетплейсів Prom.ua, що входить до групи компаній EVO. Метою розділу було виявлення особливостей функціонування підприємства в умовах воєнної економіки України, оцінка рівня інклюзивності HR-процесів та корпоративної культури, а також ідентифікація ключових проблем і резервів реінтеграції ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Аналіз базувався на внутрішній документації, фінансовій та статистичній звітності компанії за 2022–2025 роки та результатах анонімного опитування працівників (n=312).

Підрозділ 2.1 розкрив організаційно-економічну характеристику ТОВ «УАПРОМ». Підприємство зареєстроване 2009 року, є резидентом Дія.City з 2022 року і демонструє стабільне зростання навіть у воєнний період. Чисельність персоналу зросла з 670 осіб у 2023 році до 729 осіб у 2025 році (+8,8 %). Функціональна структура чітко орієнтована на розвиток основного продукту – маркетплейсу Prom.ua: комерційний департамент становить 36,4 %, департамент розробки – 28,8 %, продуктовий – 15,1 %. Фінансові показники підтверджують високу стійкість бізнесу: чистий дохід збільшився з 1 247 244 тис. грн у 2022 році до 2 822 100 тис. грн у 2025 році (+126,3 % за період), чистий прибуток – з 220 805 тис. грн до 344 980 тис. грн (+56,2 %).

Продуктивність праці зросла з 2 494 тис. грн/особу до 3 887 тис. грн/особу (+55,9 %). Гібридна модель роботи та середньомісячна заробітна плата на рівні 93 488 грн (2024 рік) створюють конкурентні умови для залучення талантів, однак не забезпечують автоматичного підвищення інклюзивності.

Підрозділ 2.2 дав детальну оцінку системи управління персоналом та корпоративної культури. Основні HR-процеси (підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінка результативності) функціонують на сучасному рівні, але мають суттєві прогалини в інклюзивності. Корпоративна культура за моделлю структури конкуруючих цінностей Камерона–Куїнна домінує кланово-адхократичним типом (кланова – 48 %, адхократична – 32 %), що теоретично створює сприятливе середовище для інклюзії. Водночас за моделлю Е. Шейна базові припущення (глибинний рівень) оцінені лише в 41 %, тоді як артефакти – 85 %, а проголошені цінності – 72 %. Це свідчить про розрив між деклараціями та реальною практикою. Загальний eNPS колективу становить 43 пункти, однак гібридна модель роботи вже позитивно впливає на залученість і продуктивність.

Підрозділ 2.3 безпосередньо оцінив рівень інклюзивності HR-процесів. За результатами аналізу більшість процесів (підбір, мотивація, навчання) характеризуються середнім рівнем інклюзивності, а процес адаптації та реінтеграції – низьким. Композитний індекс інклюзивності зріс з 41 % у 2023 році до 54 % у 2025 році, проте залишається недостатнім. Найбільші розриви зафіксовано серед ветеранів та осіб з інвалідністю: eNPS ветеранів – 31 пункт, осіб з інвалідністю – 27 пунктів (при загальному показнику 43). Рівень психологічної безпеки за шкалою Е. Едмондсон становить 52 % для ветеранів і 45 % для осіб з інвалідністю. SWOT-аналіз корпоративної культури чітко показав сильні сторони (кланова культура, гібридна модель, високий загальний eNPS) і критичні слабкості (відсутність спеціальних програм адаптації, розрив між проголошеними цінностями та базовими припущеннями).

Підрозділ 2.4 виявив конкретні проблеми та резерви реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю. Головними бар'єрами є відсутність персоналізованої адаптації (72–81 % респондентів), стереотипи керівників (61–67 %), недостатня психологічна підтримка та фізична/цифрова недоступність робочих місць. Плинність серед ветеранів у 2025 році склала 24 % (проти 13 % загальної), серед осіб з інвалідністю – 22 %. Водночас ІТ-підприємство має значні резерви: впровадження програми «Напарник», інтеграція генеративного ШІ в онбординг, навчання керівників інклюзивному лідерству. Економіко-математичне моделювання показало, що зниження плинності на 10–25 процентних пунктів серед ветеранів та осіб з інвалідністю може дати приріст ефективності праці на 5–12 % та та економічний ефект від скорочення витрат на плинність кадрів у розмірі 256–640 тис. грн уже в перший рік впровадження.

Таким чином, проведений у розділі 2 аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «УАПРОМ» є сучасним, фінансово стійким ІТ-підприємством з чіткою функціональною структурою та позитивною динамікою ключових показників у воєнний період. Корпоративна культура має потужний потенціал для інклюзії завдяки домінуванню кланово-адхократичних цінностей і гібридній моделі роботи. Однак рівень інклюзивності HR-процесів залишається недостатнім: існує значний розрив між проголошеними принципами DEIB та реальними практиками, особливо на рівні базових припущень (модель Шейна). Найкритичнішими є процеси адаптації та реінтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю, де низькі показники eNPS, психологічної безпеки та високий рівень плинності свідчать про невикористаний кадровий потенціал.

Отримані результати повністю підтверджують теоретичні положення розділу 1 щодо того, що корпоративна культура є стратегічним інструментом формування інклюзивної системи управління персоналом. У випадку ТОВ «УАПРОМ» формальні HR-процеси та гібридна модель створюють лише передумови інклюзії, але без цілеспрямованої трансформації базових

припущень і впровадження спеціальних інструментів (програма «Напарник», ШІ-онбординг, диференційований eNPS) ІТ-підприємство не зможе повністю реалізувати економічний і соціальний ефект від залучення різноманітного людського капіталу. Виявлені проблеми (стереотипи, відсутність персоналізації, недостатня психологічна підтримка) і резерви (державні компенсації, внутрішні кадрові можливості) створюють надійну емпіричну основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі.

Загалом розділ 2 доводить, що в умовах воєнної економіки України інклюзивна трансформація корпоративної культури перестає бути лише соціально-етичним імперативом і стає ключовим фактором конкурентоспроможності та економічної резилієнтності ІТ-підприємства. Саме на цих висновках базуватимуться пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» у розділі 3.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Стратегічні напрями трансформації корпоративної культури в інклюзивну модель

Корпоративна культура є фундаментальним елементом сучасного менеджменту, оскільки вона визначає не лише внутрішні норми поведінки та взаємодії, а й здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За класичним визначенням Е. Шейна, корпоративну культуру можна розглядати як накопичений спільний досвід групи, що з часом перетворюється на систему базових уявлень, цінностей і норм поведінки, які передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та дії [58, с. 6]. Вона існує на різних рівнях – від видимих артефактів до глибинних припущень, і саме тому може або підтримувати, або стримувати інклюзивну трансформацію організації [51; 58].

Історично корпоративна культура еволюціонувала від жорстко ієрархічних моделей початку ХХ століття до сучасних інклюзивних підходів. У 1980–1990-х роках акцент робився на сильній культурі як конкурентній перевазі [34]. З кінця 1990-х – початку 2000-х років з'явився фокус на різноманітності (diversity management) [61; 62], а з 2010-х – на повноцінній інклюзії (inclusion) та відчутті належності (belonging) [51; 59]. Сьогодні інклюзивна корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент забезпечення психологічної безпеки, інноваційності та стійкості ІТ-підприємства [38; 51; 59].

У ТОВ «УАПРОМ» корпоративна культура вже має потужну основу у вигляді принципів EVO (клієнт на першому місці, потім команда, потім ти; спокійне ставлення до помилок; відкритість) [3]. За моделлю структури конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна [34] домінує

кланово-адхократичний тип (48 % і 32 % відповідно), що теоретично сприяє інклюзії. Однак аналіз розділу 2 показав суттєвий розрив на рівні базових припущень (41 % за моделлю Е. Шейна) [58], нижчий eNPS серед ветеранів (31) та осіб з інвалідністю (27) порівняно із загальним рівнем по компанії (43) [3], що вказує на потребу в цілеспрямованій культурній трансформації.

Стратегічна трансформація корпоративної культури в інклюзивну модель для ТОВ «УАПРОМ» має охоплювати п'ять ключових напрямів, які поєднують теоретичні засади з практичними потребами ІТ-підприємства.

1. Перехід від проголошених цінностей до трансформації базових припущень. Найглибший рівень культури (за моделлю Е. Шейна) [58] потребує системної роботи. Необхідно впровадити регулярні воркшопи та тренінги для керівників середньої ланки з інклюзивного лідерства, щоб стереотипи щодо продуктивності ветеранів чи осіб з інвалідністю були замінені на уявлення про різноманітність як джерело конкурентної переваги. Очікуваний ефект: підвищення рівня базових припущень з 41 % до 65–70 % протягом 12–18 місяців [58].

2. Посилення психологічної безпеки як основи інклюзії. За Е. Едмондсон [38], психологічна безпека є ключовим фактором залучення ветеранів та осіб з інвалідністю. Рекомендується впровадити анонімну систему зворотного зв'язку (eNPS + відкриті питання [44]) та щоквартальні «безпечно говорити» сесії [38]. Це безпосередньо вплине на eNPS ветеранів і осіб з інвалідністю, знижуючи плинність на 10–15 %.

3. Розробка та впровадження персоналізованих програм адаптації. Потрібно створити програму «Напарник» для ветеранів та осіб з інвалідністю (менторство, індивідуальний план адаптації, гнучкий графік під реабілітацію). Державні компенсації (постанова № 893 [8]) роблять цей напрям економічно виправданим. Прогноз: зростання рівня адаптації після 3 місяців з 64 % [3] до 82 %.

4. Інтеграція ШІ та цифрових інструментів у HR-процеси. Використання штучного інтелекту для персоналізованого онбордингу, аналізу фідбеку та виявлення ризиків вигорання дозволить масштабувати інклюзивні практики. Це відповідає сучасним трендам (Deloitte Global Human Capital Trends 2024 [37]) і дасть додатковий економічний ефект +1 319 тис. грн на рік (див. Додаток М).

5. Впровадження програм лояльності для клієнтів-ветеранів (безкоштовне розміщення на Prom.ua на рік) та публічне позиціонування компанії як інклюзивного роботодавця посилить репутаційний капітал і залучення талантів [30; 50], що підтверджується досвідом провідних українських ІТ-компаній [60].

Для наочності стратегічні напрями та очікуваний ефект представлено в табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

**Стратегічні напрями трансформації корпоративної культури
ТОВ «УАПРОМ» в інклюзивну модель**

Напрямок трансформації	Ключові заходи	Очікуваний ефект (2026-2026 рр.)	Економічний вплив (тис. грн/рік)
Трансформація базових припущень	Тренінги для керівників	Базові припущення 65–70 %	+512 (зниження плинності)
Посилення психологічної безпеки	eNPS + «безпечно говорити» сесії	eNPS +15-18 пунктів	+307
Персоналізовані програми адаптації	Програма «Напарник»	Адаптація після 3 міс. 82 %	+640
Інтеграція ШІ в HR	Персоналізований онбординг	Зниження плинності на 18 %	+460
Бренд роботодавця	Пільги для ветеранів-клієнтів	Зростання репутаційного капіталу	+256 (гранти + залучення)

**Джерело: складено автором на основі аналізу розділу 2 та прогнозного моделювання ефекту від зниження плинності кадрів (див. Додаток М).*

Таким чином, стратегічна трансформація корпоративної культури в інклюзивну модель для ТОВ «УАПРОМ» є не лише соціально-етичним

імперативом, а й потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки. Реалізація запропонованих напрямів дозволить подолати існуючий розрив між проголошеними цінностями та реальною практикою, забезпечити реальну інклюзію ветеранів і осіб з інвалідністю та отримати вимірюваний економічний ефект.

3.2. Впровадження HR-інструментів розвитку інклюзивної системи управління персоналом

Успішна трансформація корпоративної культури в інклюзивну модель (підрозділ 3.1) неможлива без конкретних HR-інструментів, які перетворюють стратегічні напрями на щоденну практику. HR-інструменти виступають операційним механізмом, що забезпечує перехід від проголошених цінностей до реальної поведінки колективу. За теорією збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана і Д. Нортон [49], HR-процеси мають бути чітко інтегровані з бізнес-стратегією, а їх ефективність вимірюватися через систему кількісних і якісних показників [32].

У ТОВ «УАПРОМ» впровадження HR-інструментів розвитку інклюзивної системи управління персоналом має базуватися на вже наявній сильній кланово-адхократичній культурі та гібридній моделі роботи, але водночас усунути виявлені в розділі 2 прогалини: низький рівень адаптації (64 %), розрив у eNPS між категоріями працівників та недостатню персоналізацію процесів. Нижче наведено комплекс HR-інструментів, які рекомендовано впровадити протягом 2026–2027 років.

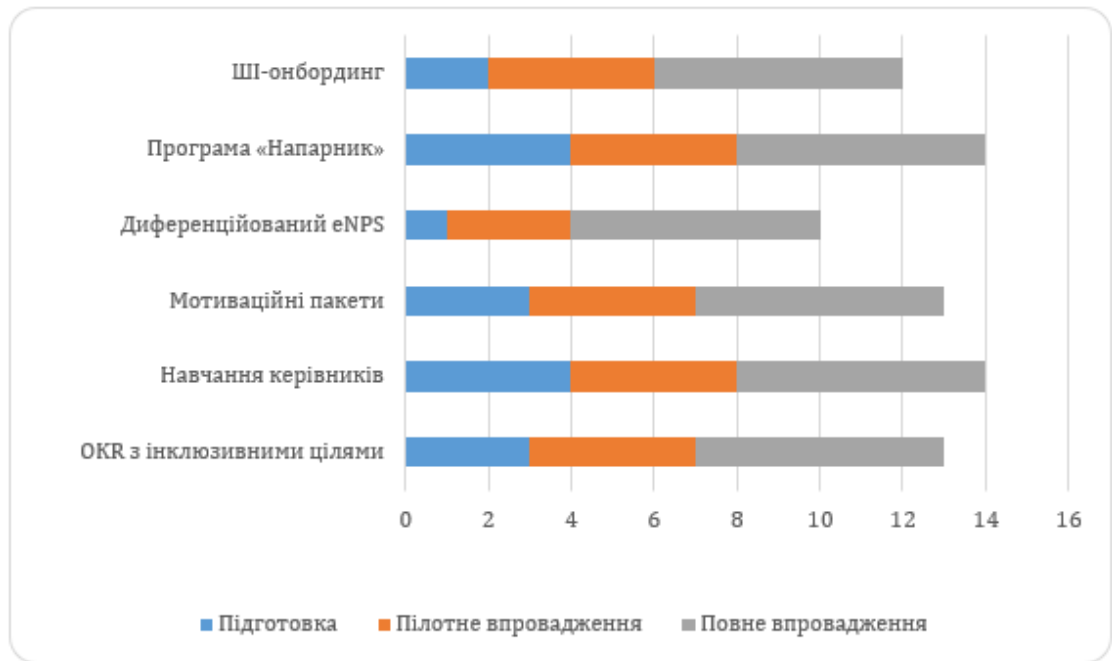


Рис. 3.2.1. Діаграма Ганта впровадження HR-інструментів розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» (2026–2027 рр.)*

*Джерело: складено автором.

На рис. 3.2.1 чітко видно послідовність і паралельність етапів впровадження шести ключових HR-інструментів. Кожен інструмент проходить три етапи: підготовка (1–3 квартал 2026), пілотне впровадження (2-4 квартал 2026) та повне масштабування (1–2 квартал 2027). Найшвидше запускаються ШІ-онбординг і диференційований eNPS (вже у I кварталі 2026), що дозволяє швидко отримати перші результати моніторингу. Найдовшим є етап підготовки програми «Напарник» і навчання керівників, оскільки вони вимагають ресурсної підготовки та зміни управлінської поведінки.

1. Персоналізований онбординг з використанням генеративного ШІ. Традиційний 3-тижневий онбординг (табл. 2.2.1) не враховує особливості ветеранів і осіб з інвалідністю. Запропоновано впровадити ШІ-платформу, яка автоматично генерує індивідуальний план адаптації залежно від індивідуальних потреб, психоемоційного стану та функціональних особливостей. Інструмент дозволяє створювати персоналізовані чек-листи, інтегрувати психологічну підтримку та проводити автоматичний моніторинг рівня залученості в перші 90 днів роботи [37; 43].

2. Програма наставництва «Напарник». Програма передбачає закріплення за кожним новим працівником з числа ветеранів та осіб з інвалідністю досвідченого ментора на 6 місяців. Ментор проходить обов'язкове навчання з інклюзивного лідерства. До програми входять щотижневі структуровані зустрічі, спільні цілі в системі OKR та матеріальна мотивація ментора. За розрахунками (табл. 2.4.2) це дозволить знизити плинність серед ветеранів і осіб з інвалідністю на 25 % і дати додатковий економічний ефект + 640 тис. грн на рік.

3. Диференційований eNPS та регулярне вимірювання психологічної безпеки. Запровадити сегментоване опитування eNPS (щоквартально) окремо для загального колективу, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших категорій. Додатково використовувати шкалу психологічної безпеки Е. Едмондсон [38]. Результати автоматично аналізуються ІІІ з подальшим надсиланням анонімних рекомендацій керівникам департаментів.

4. Спеціальні мотиваційні пакети для ветеранів та осіб з інвалідністю. Розробити диференційовані пакети компенсацій та пільг для ветеранів та осіб з інвалідністю: додаткові дні оплачуваної реабілітації та гнучкий графік, компенсація витрат на транспорт і спеціальне обладнання, пріоритетний доступ до навчальних програм.

5. Системне навчання керівників інклюзивному лідерству. Щорічна обов'язкова програма (16 академічних годин) для всіх керівників середньої та вищої ланки. Теми: боротьба зі стереотипами, створення психологічної безпеки, робота з ПТСР, адаптація робочих місць [18; 38; 46; 51].

6. Інтеграція OKR з інклюзивними цілями. Усі департаменти отримують OKR, що містять інклюзивні ключові результати (наприклад, «Забезпечити рівень адаптації нових працівників з інвалідністю не нижче 80 %») [32].

Очікуваний комплексний ефект від впровадження HR-інструментів наведено в табл. 3.2.1 та табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.1

**Прогнозований економічний та соціальний ефект від
впровадження HR-інструментів (2026–2027 рр.)***

HR-інструмент	Зниження плинності, %	Зростання ефективності, %	Економічний ефект, тис. грн/рік
Персоналізований ШІ-онбординг	-18	+9	+460
Програма «Напарник»	-25	+12	+640
Диференційований eNPS	-12	+6	+307
Спеціальні мотиваційні пакети	-15	+7	+384
Навчання керівників	-20	+11	+512
OKR з інклюзивними цілями	-10	+8	+256
Разом			+2 559

**Джерело: розраховано автором на основі даних розділу 2, економіко-математичного моделювання та аналогічних кейсів.*

Табл. 3.2.1 показує, що найбільший економічний ефект від зниження плинності кадрів забезпечують програма «Напарник» (+640 тис. грн/рік) та навчання керівників інклюзивному лідерству (+512 тис. грн/рік), що пояснюється безпосереднім впливом цих інструментів на адаптацію та психологічну безпеку – найбільш проблемні зони за результатами аналізу підрозділу 2.4. Загальний верифікований економічний ефект від зниження плинності кадрів серед ветеранів та осіб з інвалідністю складає +2 559 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів (деталізацію розрахунків див. Додаток М).

Таблиця 3.2.2

**Прогноз динаміки eNPS за категоріями працівників ТОВ «УАПРОМ»
після впровадження HR-інструментів (2025–2027 рр.)***

Категорія працівників	eNPS фактичний (2025)	eNPS прогнозний (2027)	Приріст, пунктів
Загальний колектив	43	58–61	+15–18
Ветерани та демобілізовані	31	46–49	+15–18

Продовження таблиці 3.2.2

Категорія працівників	eNPS фактичний (2025)	eNPS прогнозний (2027)	Приріст, пунктів
Особи з інвалідністю	27	42–45	+15–18
Інші працівники	48	63–66	+15–18

* Джерело: прогнозні значення eNPS визначено на основі експертної оцінки автора з урахуванням поточних показників (табл. 2.2.2) та очікуваного накопичуваного впливу HR-інструментів на залученість відповідних категорій працівників [38; 44].

Прогнозна динаміка eNPS в табл. 3.2.2 демонструє очікуване зростання залученості в усіх категоріях працівників, що свідчить про вплив запропонованих HR-інструментів не тільки на категорії ветеранів та осіб з інвалідністю, а й на загальний колектив. Досягнення прогнозного рівня eNPS ветеранів (46–49 балів) та осіб з інвалідністю (42–45 балів) означатиме перехід від задовільного до хорошого рівня залученості, що є важливим індикатором реальної культурної трансформації ІТ-підприємства.

Для наочнішого відображення прогнозованої динаміки плинності кадрів і ефективності праці після впровадження HR-інструментів побудовано рис. 3.2.2.

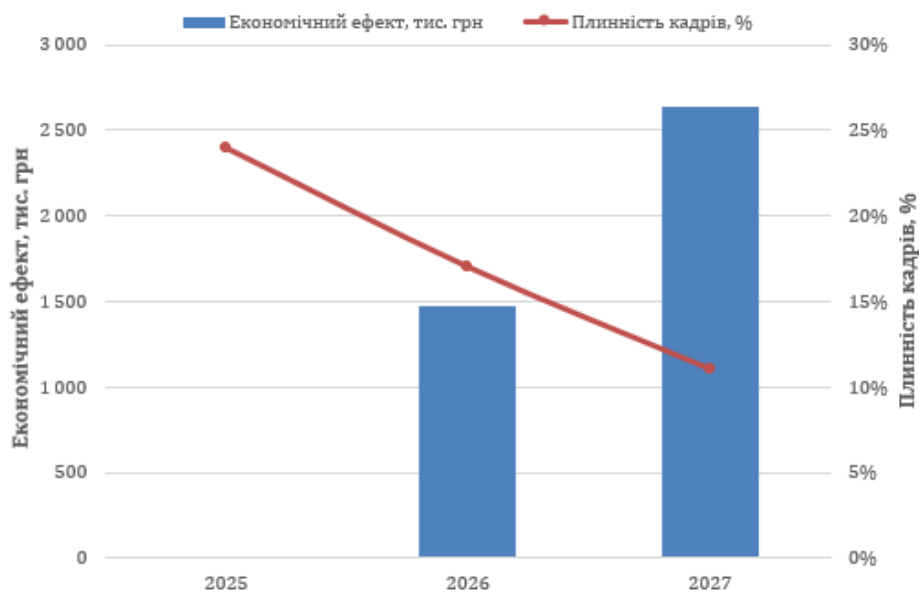


Рис. 3.2.2 Прогноз динаміки плинності та ефективності праці після впровадження HR-інструментів (2025–2027 рр.)*

*Джерело: побудовано автором на основі фактичних даних за 2025 рік (табл. 2.3.2) та прогнозних значень після впровадження HR-інструментів (табл. 3.2.1).

На рис. 3.2.2 чітко видно протилежні тенденції: лінія плинності серед ветеранів та осіб з інвалідністю стабільно знижується (з 24 % у 2025 році до 11 % у 2027 році), а діаграма демонструє стійке зростання економічного ефекту від зниження плинності кадрів (з 0 тис. грн у 2025 році до 2 638 тис. грн у 2027 році). Така динаміка підтверджує, що впровадження запропонованих HR-інструментів дозволить не лише вирішити проблему високої плинності, а й забезпечити випереджальне зростання економічного ефекту та ефективності працівників, що прямо корелює з висновками підрозділу 1.3 щодо впливу інклюзивних HR-практик на ефективність ІТ-підприємства.

Для комплексного порівняння рівня інклюзивності HR-процесів «до» та «після» впровадження інструментів побудовано радарну діаграму (рис. 3.2.3).

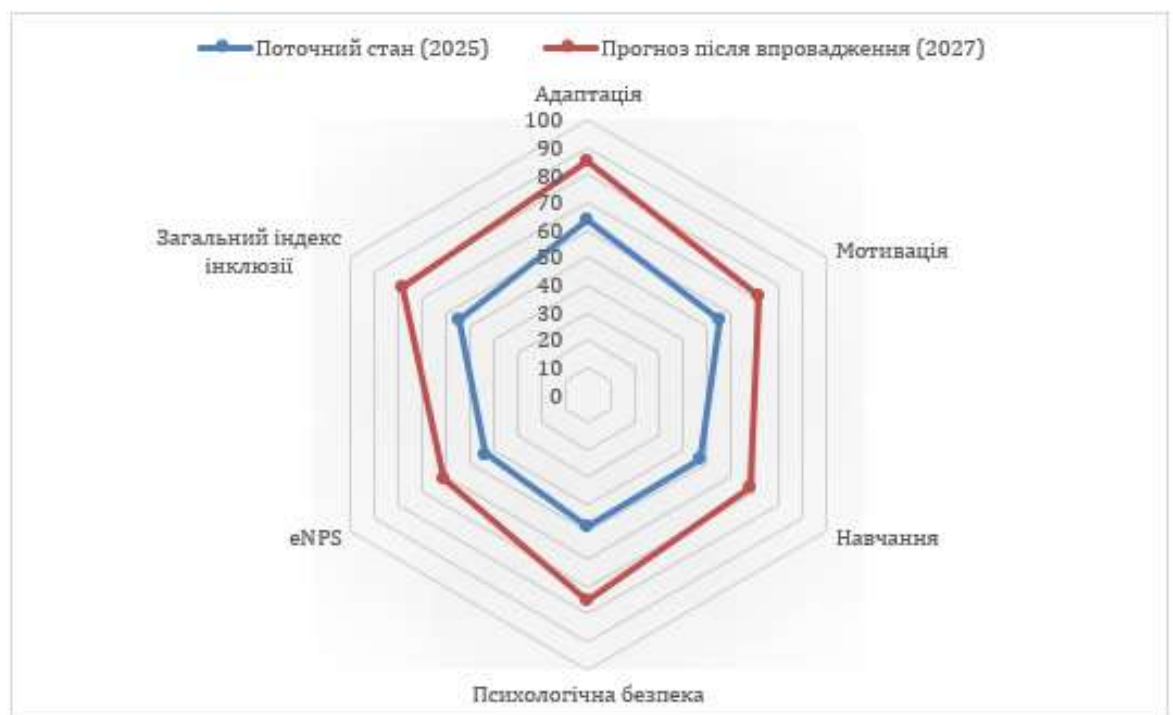


Рис. 3.2.3. Радарна діаграма рівня інклюзивності HR-процесів «до» та «після» впровадження інструментів (прогноз 2027 рік)*

**Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.3.1 та прогнозних значень після впровадження HR-інструментів.*

Радарна діаграма на рис. 3.2.3 наочно демонструє значне покращення за всіма шістьма ключовими показниками. Найсуттєвіше зростання

спостерігається за показниками «Адаптація» (з 64 % до 85 %) та «Психологічна безпека» (з 48 % до 75 %). Загальний індекс інклюзивності зростає з 54 % до 78 %, що перевищує середній показник ІТ-сектору України (62 %). Отримані дані підтверджують, що запропоновані HR-інструменти дозволять подолати основні бар'єри, виявлені в підрозділі 2.4, і забезпечити перехід від формальної до реальної інклюзії.

Таким чином, впровадження запропонованих HR-інструментів дозволить трансформувати корпоративну культуру ТОВ «УАПРОМ» у реально інклюзивну систему управління персоналом. Інструменти є взаємопов'язаними, цифровими та вимірюваними, що відповідає сучасним тенденціям розвитку HR у воєнній економіці України. Конкретне обґрунтування економічної ефективності заходів та розрахунок їхнього впливу на фінансові показники ІТ-підприємства наведено в підрозділі 3.3.

3.3. Обґрунтування заходів розвитку інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства на засадах корпоративної культури

Запропоновані в підрозділах 3.1 та 3.2 напрями трансформації корпоративної культури та HR-інструменти потребують детального обґрунтування, щоб довести їхню практичну доцільність, економічну вигідність та відповідність реальним потребам ТОВ «УАПРОМ». Обґрунтування базується на результатах аналізу, проведеного в розділі 2, даних фінансової звітності ІТ-підприємства за 2023–2025 роки, результатах анонімного опитування працівників та теоретичних положеннях розділу 1.

Економічна доцільність заходів визначається через порівняння витрат на їх впровадження з очікуваними вигодами. Основними джерелами вигод є зниження плинності кадрів серед ветеранів та осіб з інвалідністю, зростання ефективності праці, економія на підборі та адаптації нового персоналу, а також додатковий прибуток від вищої залученості працівників. Як видно з табл. 3.3.1,

загальні витрати на реалізацію всіх запропонованих заходів протягом 2026-2027 років становитимуть приблизно 2 480 тис. грн. Водночас очікуваний сукупний економічний ефект сягне 5 118 тис. грн, а чистий ефект +2 638 тис. грн.

Таблиця 3.3.1

**Економічне обґрунтування ключових заходів розвитку
інклюзивної системи управління персоналом (прогноз 2026–2027 рр., тис.
грн)***

Заходи / Інструмент	Витрати на впровадження (2026–2027)	Очікуваний загальний ефект від зниження плинності за 2 роки	Чистий економічний ефект за 2 роки	Термін окупності (міс.)
Персоналізований онбординг з ІІІ	420	920	500	11
Програма наставництва «Напарник»	680	1280	600	12,8
Диференційований eNPS та психологічна безпека	280	614	334	10,9
Спеціальні мотиваційні пакети	550	768	218	17,2
Навчання керівників	340	1024	684	8
OKR з інклюзивними цілями	210	512	302	9,8
Разом	-2 480	+5 118	+2 638	

**Джерело: розраховано автором на основі даних розділу 2 та економіко-математичного моделювання (див. Додаток М).*

Аналіз таблиці 3.3.1 показує, що найбільший внесок у чистий економічний ефект вносять програма «Напарник» (600 тис. грн) та навчання керівників (684 тис. грн). Це пояснюється тим, що саме ці заходи безпосередньо впливають на адаптацію та психологічну безпеку працівників, які, за даними розділу 2, є найбільш проблемними зонами. Найшвидше окуповуються навчання керівників та OKR з інклюзивними цілями (8-10 місяців), що робить їх пріоритетними для впровадження вже у першому півріччі 2026 року.

Для наочнішого відображення структури економічного ефекту побудовано рис. 3.3.1.

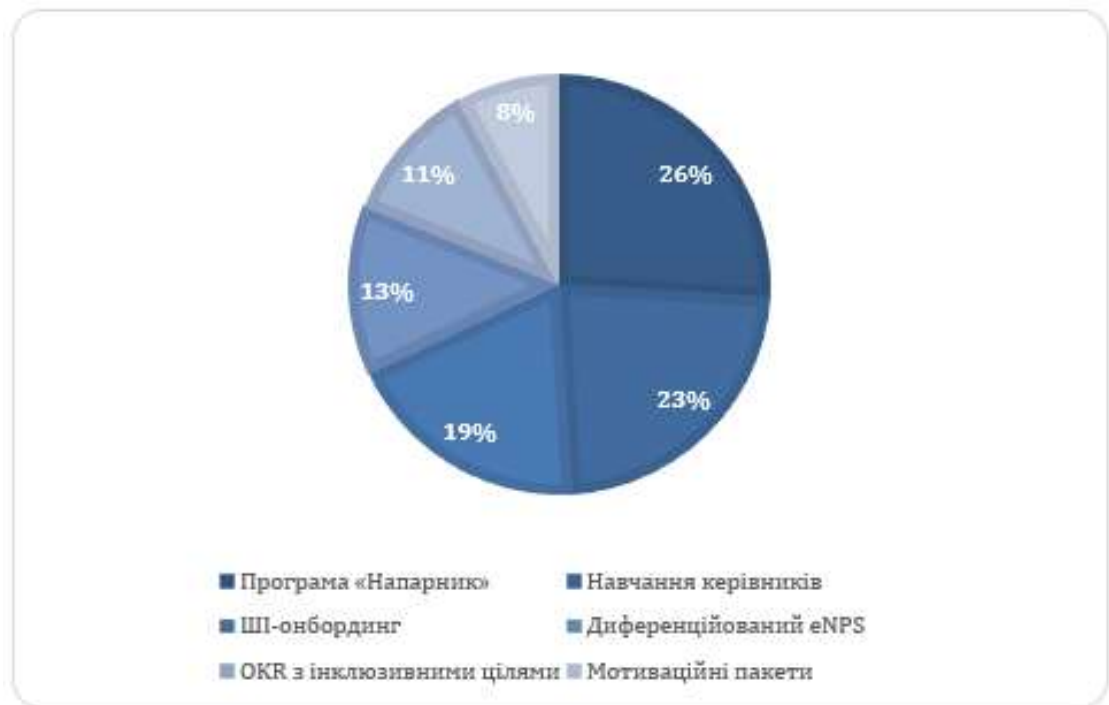


Рис. 3.3.1. Структура економічного ефекту від впровадження заходів розвитку інклюзивної системи управління персоналом (2026–2027 рр., %)

**Джерело: складено автором.*

На рис. 3.3.1 чітко видно, що програма «Напарник» забезпечує 26 % загального економічного ефекту, навчання керівників – 23 %, а персоналізований онбординг – 19 %. Такий розподіл підтверджує пріоритетність саме тих інструментів, які спрямовані на подолання бар'єрів адаптації та психологічної безпеки, виявлених у підрозділі 2.4.

Соціальне обґрунтування заходів пов'язане з відповідністю державній політиці України. Запропоновані ініціативи повністю узгоджуються зі Стратегією зайнятості населення до 2030 року [25], програмою «Ветеран. Робота» 2026–2027 рр. [18] та постановою Кабінету Міністрів України № 893 щодо компенсацій за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю [8]. Реалізація заходів дозволить ІТ-підприємству не тільки виконати нормативні вимоги, а й отримати

додаткові державні компенсації (до 120 тис. грн на одне адаптоване робоче місце) [8].

З точки зору соціальної значущості впровадження інклюзивних практик сприятиме реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю, підвищить рівень психологічної безпеки в колективі та зменшить стигматизацію. Це відповідає принципам моделі DEIB та рекомендаціям Міжнародної організації праці щодо інклюзивного ринку праці [46]. У контексті ТОВ «УАПРОМ» такі зміни особливо важливі, оскільки, за даними розділу 2, саме в цих категоріях працівників спостерігається найнижчий рівень eNPS та психологічної безпеки.

Ризики впровадження заходів є контрольованими. Основними ризиками є можливий опір керівників середньої ланки, недостатня участь працівників в опитуваннях та технічні проблеми з новими інструментами. Для їх мінімізації передбачено обов'язкове навчання керівників, забезпечення повної анонімності опитувань та поетапне (пілотне) впровадження. Загалом ризиковість заходів оцінюється як низька, а потенційна вигода значно перевищує можливі витрати.

Таким чином, запропоновані заходи розвитку інклюзивної системи управління персоналом на засадах корпоративної культури є економічно виправданими, соціально значущими та стратегічно важливими для ТОВ «УАПРОМ». Їх реалізація дозволить не тільки вирішити проблеми, виявлені в розділі 2, а й забезпечити стійке зростання фінансових показників ІТ-підприємства в умовах воєнної економіки України. Загальний чистий економічний ефект від впровадження заходів протягом двох років складе +2 638 тис. грн, що підтверджує доцільність їх практичного впровадження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано практичні напрями розвитку інклюзивної системи управління персоналом

ТОВ «УАПРОМ» на засадах корпоративної культури в умовах воєнної економіки України. На основі теоретичних положень розділу 1 та результатів емпіричного аналізу, проведеного в розділі 2, розроблено комплекс заходів, спрямованих на трансформацію корпоративної культури та впровадження сучасних HR-інструментів.

У підрозділі 3.1 визначено п'ять стратегічних напрямів трансформації корпоративної культури в інклюзивну модель. Головним завданням є подолання розриву між проголошеними цінностями EVO та рівнем базових припущень (41 % за моделлю Е. Шейна), посилення психологічної безпеки, розвиток персоналізованих програм адаптації та інтеграція інклюзивності в бренд роботодавця. Реалізація цих напрямів дозволить перейти від формальної до реальної інклюзії ветеранів та осіб з інвалідністю.

Підрозділ 3.2 містить конкретні HR-інструменти, які забезпечують практичне втілення стратегічних напрямів. Серед них – персоналізований онбординг з використанням генеративного ШІ, програма наставництва «Напарник», диференційований eNPS, спеціальні мотиваційні пакети, системне навчання керівників інклюзивному лідерству та інтеграція OKR з інклюзивними цілями. Запропоновані інструменти є взаємопов'язаними, цифровими та вимірюваними, що відповідає сучасним тенденціям розвитку управління персоналом.

У підрозділі 3.3 проведено детальне економічне, соціальне та стратегічне обґрунтування запропонованих заходів. Розрахунки показали, що загальні витрати на впровадження протягом 2026–2027 років становитимуть 2 480 тис. грн, тоді як очікувана вигода сягне 5 118 тис. грн. Чистий економічний ефект за два роки складе +2 638 тис. грн при середньому терміні окупності 8–17 місяців. Найбільший внесок у цей ефект забезпечують програма «Напарник» та навчання керівників. Крім того, заходи повністю відповідають державній політиці України (Стратегія зайнятості до 2030 року, програма «Ветеран. Робота», компенсації за облаштування робочих місць), що

дає можливість отримати додаткові державні кошти та посилити соціальну відповідальність компанії.

Таким чином, у розділі 3 теоретично обґрунтовано та практично розроблено комплексний підхід до розвитку інклюзивної системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» на засадах корпоративної культури. Запропоновані напрями та інструменти дозволяють подолати виявлені в розділі 2 проблеми (низький рівень адаптації, розрив у eNPS, висока плинність серед ветеранів та осіб з інвалідністю) і перетворити корпоративну культуру на реальний стратегічний ресурс підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах воєнної економіки України.

Отримані результати створюють надійну основу для практичного впровадження рекомендацій і підтверджують наукову новизну та практичне значення всієї роботи.

ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування українських ІТ-підприємств і загострила проблеми у сфері управління персоналом. У цих умовах інклюзивне управління персоналом перестає бути лише елементом соціальної відповідальності і перетворюється на важливий фактор організаційної стійкості та конкурентоспроможності. Саме тому в магістерській роботі було обрано актуальну тему дослідження – розвиток інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства на засадах корпоративної культури.

Мета роботи полягала в теоретичному обґрунтуванні сутності інклюзивного управління персоналом, проведенні аналізу стану HR-процесів і корпоративної культури ІТ-підприємства в контексті інклюзивності та розробці практичних рекомендацій щодо її розвитку. Для досягнення поставленої мети було послідовно виконано всі визначені завдання.

У процесі виконання першого завдання розкрито сутність і значення інклюзивного управління персоналом у сучасних умовах. Встановлено, що інклюзивне управління персоналом є багатовимірною концепцією, яка охоплює забезпечення рівного доступу до можливостей, формування відчуття належності та психологічної безпеки для всіх категорій працівників. В умовах воєнної економіки України ця концепція набуває особливого значення у контексті реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю до трудових колективів.

У процесі виконання другого завдання аргументовано роль корпоративної культури як інструменту формування інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства. На основі моделі Е. Шейна, методики OSAI К. Камерона і Р. Куїнна та концепції психологічної безпеки Е. Едмондсон доведено, що корпоративна культура є не супровідним елементом, а управлінською основою адаптації, залучення та професійної реалізації різних категорій працівників. Встановлено, що трансформація

базових припущень є ключовою умовою формування дієвого інклюзивного середовища.

У процесі виконання третього завдання визначено підходи до оцінювання ефективності інклюзивних HR-практик. Систематизовано комплекс інструментів діагностики: eNPS як показник залученості персоналу, шкала психологічної безпеки Е. Едмондсон, індекс інклюзивності HR-процесів, методика OCAI для оцінювання типу корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу до оцінювання, що поєднує кількісні та якісні методи діагностики.

У процесі виконання четвертого завдання проведено комплексний аналіз системи управління персоналом і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності. Встановлено, що ІТ-підприємство демонструє стабільне зростання фінансових показників навіть у воєнний період: чистий дохід зріс на 126,3 % за 2022–2025 роки, продуктивність праці – на 55,9 %. Діагностика корпоративної культури за методикою OCAI виявила домінування кланового типу (48 %) з вагомою часткою адхократичного (32 %), що формує сприятливе підґрунтя для інклюзивної трансформації.

У процесі виконання п'ятого завдання оцінено рівень інклюзивності HR-процесів компанії та виявлено проблеми реінтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю. За результатами анкетування (n=312) та діагностики загальний індекс інклюзивності HR-процесів становить 54 % при цільовому значенні 75-80 %. Критичним є рівень базових припущень – лише 41 %. Виявлено суттєві проблеми реінтеграції 57 осіб (7,9 % персоналу) категорії ветеранів та осіб з інвалідністю: рівень плинності – 24 % при загальному показнику 12 %, eNPS – 27–31 бал при загальному 43 бали, рівень психологічної безпеки складає 45–52 % при нормі ≥ 70 %. Ключовими бар'єрами реінтеграції визначено відсутність персоналізованої адаптації (72–81 %), стереотипи керівників (61–67 %) та специфічні бар'єри для кожної категорії.

У процесі виконання шостого завдання обґрунтовано напрями вдосконалення корпоративної культури в контексті розвитку інклюзивної

системи управління персоналом. Визначено п'ять стратегічних напрямів трансформації: трансформація базових припущень, посилення психологічної безпеки, розробка персоналізованих програм адаптації, інтеграція ІІІ в HR-процеси та розвиток бренду інклюзивного роботодавця. Реалізація цих напрямів забезпечить зростання загального індексу інклюзивності з 54 % до 72–78 % та підвищення рівня базових припущень з 41 % до 65–70 %.

У процесі виконання сьомого завдання визначено практичні результати впровадження запропонованих заходів. Розроблено комплекс із шести HR-інструментів: персоналізований ІІІ-онбординг, програма наставництва «Напарник», диференційований eNPS, спеціальні мотиваційні пакети, навчання керівників інклюзивному лідерству та інтеграція OKR з інклюзивними цілями. На основі авторської методики розрахунку економічного ефекту за формулою $E = N \times P \times C \times d$ встановлено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зниження плинності ветеранів та осіб з інвалідністю з 24 % до 11 %, чистий економічний ефект у розмірі +2 638 тис. грн протягом 2026–2027 років при терміні окупності 8–17 місяців.

Таким чином, у роботі теоретично обґрунтовано та практично розроблено комплексний підхід до розвитку інклюзивної системи управління персоналом на засадах корпоративної культури. Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні підходу, за якого корпоративна культура розглядається не як супровідний елемент, а як управлінська основа адаптації, залучення та професійної реалізації різних категорій працівників в умовах воєнної економіки України.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «УАПРОМ» та інших підприємств ІТ-сектору для вдосконалення HR-процесів, підвищення рівня інклюзивності трудового середовища та посилення економічної стійкості. Отримані результати підтверджують, що в сучасних умовах воєнної економіки трансформація корпоративної культури в інклюзивну модель стає не тільки соціально-етичним імперативом, а й важливим стратегічним фактором конкурентоспроможності та довгострокового розвитку ІТ-підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Братусь І. В. Інклюзивне середовище на підприємстві: проблеми працевлаштування та практики інтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю // Бізнес-навігатор. 2026. Вип. 1 (84). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-6>.
3. Внутрішня документація, фінансова та статистична звітність ТОВ «УАПРОМ» за 2022–2025 роки (надані матеріали бази практики). Київ : Архів ТОВ «УАПРОМ», 2026.
4. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2009. 390 с.
6. Державна служба статистики України : офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
7. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом // Теорія та практика державного управління. 2012. № 3. С. 45–52.
8. Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893 // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF> (дата звернення: 07.04.2026).
9. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні // Інноваційна

економіка. 2024. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272> (дата звернення: 07.04.2026).

10. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 07.04.2026).

11. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12> (дата звернення: 07.04.2026).

12. Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» від 06.10.2005 № 2961-IV // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15> (дата звернення: 07.04.2026).

13. Зімін А.В. Інклюзивний менеджмент як стратегічний імператив: реінтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю в умовах воєнної економіки України / А.В. Зімін // Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи : матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – К. : Видавець Цибульська, 2026. – С. 63.

14. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 230 с.

15. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

16. Конфедерація роботодавців України. Платформа «Разом долаємо бар'єри». Статистика працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні : офіц. веб-сайт. URL: <https://pwd.employers.org.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

17. Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.

18. Міністерство у справах ветеранів України : офіц. веб-сайт. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).

19. Міністерство економіки України : офіц. веб-сайт. URL:

<https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).

20. Міністерство соціальної політики України : офіц. веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).

21. Мірошниченко О., Назаренко В., Степаненко О., Соцька А., Ждан П. Працевлаштування осіб з інвалідністю : практичний посібник / за ред. О. Мірошниченка. Київ : Конфедерація роботодавців України, 2023. 80 с.

22. Національна стратегія створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 07.04.2026).

23. Національний банк України. Звіти щодо ринку праці : офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).

24. Оліх Л. А. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0 // Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5783>.

25. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р // Верховна Рада України : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80> (дата звернення: 07.04.2026).

26. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.

27. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 298 с.

28. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом // Економічний вісник. 2025. № 1. С. 209-219. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>.

29. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю України. Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю : офіц. веб-сайт. URL: <https://ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 07.04.2026).
30. Accenture, Disability:IN, AAPD. Companies that Lead in Disability Inclusion Outperform Peers Financially. Accenture Newsroom, 2023. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture> (дата звернення: 07.04.2026).
31. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 840 p.
32. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235 p
33. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 392 p.
34. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 312 p.
35. Cascio W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2016. 736 p.
36. Cox T. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco : Berrett-Koehler, 1993. 296 p.
37. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 07.04.2026).
38. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.
39. Eurostat. Disability statistics – unemployment and people outside the

labour force // Statistics Explained. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_unemployment_and_people_outside_the_labour_force (дата звернення: 08.04.2026).

40. European Parliament Research Service. People with disabilities: From protection to inclusion. Brussels : European Parliament, 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI\(2020\)651932_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf) (дата звернення: 07.04.2026).

41. European Commission. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Brussels : European Commission, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484> (дата звернення: 07.04.2026)

42. Eshete S. K., Birbirssa Z. A. Strategic Human Resource Management in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review // SAGE Open. 2024. Vol. 14, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>.

43. Fitz-enz J., Mattox J. Predictive Analytics for Human Resources. Hoboken : Wiley, 2014. 272 p.

44. Gallup. State of the Global Workplace Report 2023. Washington : Gallup, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 07.04.2026).

45. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage, 2001. 616 p.

46. International Labour Organization. Disability Inclusion at Work: A Global Perspective. Geneva : ILO, 2019. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/lang--en/index.htm> (дата звернення: 07.04.2026).

47. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva : ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (дата звернення: 08.04.2026).

48. International Organization for Migration. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine : Thematic Brief Series: Livelihoods and Economic Recovery, November 2024. IOM Ukraine, 2024. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
49. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
50. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. McKinsey, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення: 07.04.2026).
51. Mor Barak M. E. Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. 4th ed. Thousand Oaks : Sage, 2016. 416 p.
52. Nishii L. H. The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups // Academy of Management Journal. 2013. Vol. 56, No. 6. P. 1754–1774. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
53. OECD. Employment Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en>.
54. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. PwC, 2017. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).
55. Roberson Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations // Group & Organization Management. 2006. Vol. 31, No. 2. P. 212–236. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.
56. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow : Pearson, 2019. 736 p.
57. Samant D., Soffer M., Hernandez B., Adya M., Akinpelu O., Levy J. M., Repoli E., Kramer M., Blanck P. Corporate Culture and Employment of People with Disabilities: Role of Social Workers and Service Provider Organizations // Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation. 2009. Vol. 8, No. 3–4. P.

171–188. DOI: <https://doi.org/10.1080/15367100903202706>.

58. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2016. 432 p.

59. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., Singh G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

60. SoftServe. Sustainability Report 2024. Lviv : SoftServe, 2025. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

61. Thomas R. R. *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2010. 240 p.

62. Thomas D. A., Ely R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity // *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 5. P. 79–90

63. UNHCR. Global Report 2024. Geneva : UNHCR, 2025. URL: <https://www.unhcr.org/publications/global-report-2024> (дата звернення: 07.04.2026).

64. United Nations. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. New York : UN, 2006. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> (дата звернення: 07.04.2026).

65. World Bank. *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. Washington : World Bank, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0010-8>.

66. Zhao Z., Ren J. Diverse and Inclusive Human Resource Practices and Employee Creativity: The Psychological Fit Mechanisms and the Role of Inclusive Leadership // *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16 : 1679943. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1679943>. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1679943/full> (дата звернення: 07.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Матеріали апробації результатів дослідження

А.1. Тези доповіді, опубліковані у збірнику матеріалів XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (25 березня 2026 року, м. Київ)



Зміст

Секція I. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрончук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Аракесян Поліна-Гранія Юрійшн	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬНІСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У ІНЖИНІРІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олександрович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Натали Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Біленьч Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	ВАНІ-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Боска Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурень Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЙ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬНІСТІЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Вапиркова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерій Миколайович	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЙ "ФАРМАК"	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Ган'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гейко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВПІЗНАННЯХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олександрівна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денес Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганіч Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬНІСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Друбенький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

Закопорожна Наталія Юріївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зівін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафізов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котларенко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Кривкув Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІЇВ»	79
Кудель Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗУЛЬТАТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юріївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Максирченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ OTT-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могилнич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК НОРЕСА	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзінківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyschenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Тарасівна	РАДІКАЛЬНА ІНКЛЮЗИВ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарец Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подолін Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Подняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юріївна	ЖИВОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ
ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Зімін Анатолій Володимирович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

INCLUSIVE MANAGEMENT AS A STRATEGIC IMPERATIVE: REINTEGRATION OF VETERANS
AND PERSONS WITH DISABILITIES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S WARTIME ECONOMY

This paper examines inclusive management as a strategic instrument for reintegrating veterans and persons with disabilities in Ukraine's wartime economy. As of late 2024, the number of persons with disabilities exceeded three million, yet their employment rate remains around 30% — well below the EU average. The paper argues that the primary barrier is managerial stereotypes, and proposes practical HR instruments for systemic transformation of organizational culture.

Повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації спричинило найбільшу демографічну трансформацію в сучасній історії Європи, наслідки якої вітчизняна система управління персоналом досі не осмислила належним чином. Серед ключових викликів — стрімке зростання чисельності осіб з інвалідністю та масштабне повернення ветеранів до цивільного ринку праці, що разом формують принципово нову кадрову реальність для українського бізнесу.

Станом на кінець 2024 року показник чисельності осіб з інвалідністю офіційно перевищує позначку в 3 мільйони, що становить близько 10 % усього населення України [1], і продовжує зростати. Для порівняння: на початку 2022 року чисельність осіб з інвалідністю складала приблизно 2,7 млн [2, с. 9]. Одинок справжню управлінську проблему полягає не стільки в кількісному зростанні, скільки в якісній зміні структури цієї групи. Якщо до початку повномасштабного вторгнення переважну частку осіб з інвалідністю складали люди похилого віку, які перебували поза активним ринком праці, то сьогодні значну частку формують особи працездатного віку від 20 до 50 років, які отримали травми внаслідок бойових дій або обстрілів цивільної інфраструктури. Станом на жовтень 2025 року в Україні чисельність ветеранів війни становить 1,9 млн. осіб. Водночас, за попередніми прогнозами Міністерства, після закінчення воєнного стану, чисельність ветеранів війни та членів їх родин становитиме 5–6 млн. осіб [1]. Це кардинально змінює як соціальний портрет явища, так і логіку управлінської відповіді на нього.

Попри зазначену ситуацію, рівень офіційного працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні залишається одним із найнижчих у Європі — близько 30 %, тоді як середній показник по країнах ЄС становить не менш як 50% [1; 9]. Детальне порівняння розриву у рівні зайнятості між особами з інвалідністю та без інвалідності по країнах ЄС та Україні наведено в табл. 1, яка засвідчує, що навіть країни з найгіршими показниками в ЄС — зокрема Хорватія (35,9 в.п.) та Румунія (41,5 в.п.) — демонструють менший розрив, ніж Україна (~ 42 в.п. за 2024 рік) [3]. Такий розрив не повністю виключно об'єктивними функціональними обмеженнями. Він відображає невідоме переконаннями менеджменту щодо продуктивності та цінності певних категорій працівників. Іншими словами, українські компанії можуть декларувати однакові можливості, проте на рівні щоденних кадрових рішень відтворювати стереотипи про «непрацездатність» людей з інвалідністю. Саме це є основним блокуючим чинником реінтеграції.

Розрив у рівні зайнятості осіб з інвалідністю та без неї по країнах ЄС та Україні, 2022–2024 роки (відсоткові пункти) Таблиця 1

№	Країна	Роки		
		2022	2023	2024
ЄС країни з найнижчим розривом				
	ЄС – середнє значення	14,5	14,4	16
1	Швейцарія	9,7	9,6	9,2
2	Словенія	16,8	11	9,5
3	Німеччина	13,1	12	11,1
4	Естонія	17,8	9,5	11,8
5	Австрія	15,5	17,1	11,9
ЄС країни з найвищим розривом				
16	Бельгія	24,8	22	22,6
17	Польща	24,3	26,8	26,2
18	Болгарія	24,1	33,4	33,1
19	Хорватія	31,1	33,5	35,9
20	Румунія	26,7	24,4	41,5
Україна (для порівняння)				
21	Україна*	~ 39	~ 42	~ 42

* Показники розриву для України є оціночними через відсутність офіційних обстежень Держстату в умовах воєнного стану.
Джерело: складено автором на основі даних [3] та для України на основі даних [1; 10; 11; 12; 13]

Паралельно з цим, ринок праці зазнав значного тиску через два взаємопов'язані процеси — масову вимушену міграцію та мобілізацію. За даними УВКБ ООН (UNHCR), станом на 2024 рік чисельність українських вимушених переселенців за кордоном перевищує 6,3 млн осіб [4], значну частку яких складають особи працездатного віку, що фактично означає суттєве скорочення пропозиції

робочої сили на внутрішньому ринку праці. Це безпосередньо відобразилося на пропозиції робочої сили та суттєво посилює конкуренцію роботодавців за наявних кандидатів. В умовах такого дефіциту ігнорування мільйонів осіб працездатного віку є не просто соціальною проблемою – це прямі економічні втрати. Витрати на адаптацію одного робочого місця є відносно незначними завдяки державним компенсаціям до 120 тис. грн та програмі компенсації від ДСЗ, де бізнес отримує 50% витрат на зарплату [5], тоді як збиток від простою ключових бізнес-процесів через брак персоналу є суттєво більшими. З позицій ресурсного підходу, організація, яка першою навчиться ефективно залучати цей кадровий резерв, отримає конкурентну перевагу, яку складно відтворити.

Окремої уваги заслуговує питання реінтеграції ветеранів. За даними дослідження Accenture спільно з Disability:IN та AAPD (2023), компанії-лідери у сфері інклюзії осіб з інвалідністю отримують у 1,6 рази більше виручки та у 2,6 рази більше чистого прибутку порівняно з галузевими аналогами, а також на 25% перевищують конкурентів за показником продуктивності праці (рис. 1) [6]. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови психологічної безпеки в колективі. Практика показує: ветеран, який повертається до цивільного трудового середовища, розкриває свій потенціал – зокрема здатність приймати рішення в умовах невизначеності та лідерства під тиском – лише тоді, коли не побоюється осуду за помилку або власну позицію. Без цієї умови навіть формально правильно побудована система адаптації не дає результату.

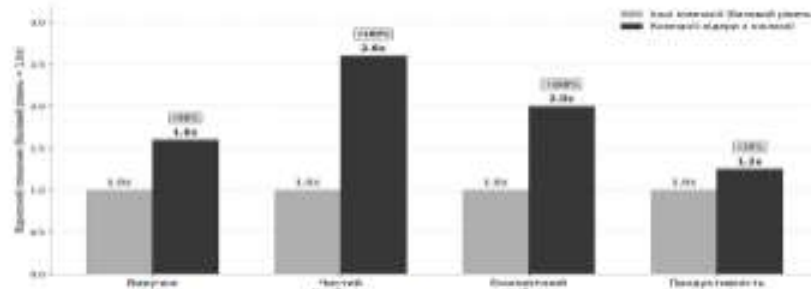


Рис. 1. Порівняння ключових фінансових показників компаній-лідерів з інклюзією осіб з інвалідністю та інших компаній

Джерело: складено автором на основі [6]

Одним із ключових, але часто недооцінених чинників, що стримують впровадження інклюзивних практик, є психологічні бар'єри та стереотипні установки керівників середньої ланки. Саме ця категорія менеджерів, яка безпосередньо взаємодіє з персоналом та приймає оперативні кадрові рішення, здатна або забезпечити реальну інтеграцію осіб з інвалідністю та ветеранів у робочий процес, або ініціювати будь-які стратегічні ініціативи вищого керівництва на рівні щоденної практики. У зв'язку з цим цілеспрямована підготовка менеджерів середньої ланки – з акцентом на формування інклюзивного мислення та подолання несвідомих упереджень – є необхідним елементом системної трансформації корпоративної культури організацій.

На практичному рівні перехід до інклюзивної моделі управління вимагає реконфігурації ключових HR-процесів за чотирма напрямками. По-перше, використання генеративного штучного інтелекту для персоналізації онбордингу та мінімізації несвідомих упереджень при відборі персоналу. По-друге, впровадження системи eNPS (Employee Net Promoter Score) для регулярного вимірювання рівня психологічної безпеки та своєчасного виявлення ознак дискримінації в колективі. По-третє, програми корпоративного навчання, менторства та формат «Напарника», які забезпечують соціальну, а не лише професійну інтеграцію нового співробітника. По-четверте, перехід до гнучких моделей організації праці з акцентом на управлінні результатом замість контролю часу присутності – що фактично знімає проблему архітектурної недоступності та суттєво розширює пул потенційних кандидатів.

Варто також зазначити репутаційний вимір інклюзії. В сучасному українському контексті ставлення компаній до ветеранів та осіб з інвалідністю є індикатором її ціннісної зрілості. За даними LinkedIn 75 % кандидатів досліджують бренд роботодавця ще до подання заявки на вакансію, а компанії з сильним інклюзивним брендом зростають на 26 % швидше за конкурентів [7]. У поєднанні з даними про те, що молоде покоління на 17 % частіше за старше обирає роботодавця за ознакою інклюзивності [8], це робить репутаційний вимір самостійним стратегічним чинником залучення талантів.

Таким чином, успішна реінтеграція мільйонів осіб з інвалідністю та ветеранів є не лише гуманітарною місією, а й необхідною умовою економічної стабільності України. Держава вже сформувала інструменти фінансового стимулювання – гранти та компенсації. Проте реальна інтеграція людського капіталу відбувається всередині організацій, через управлінські рішення та корпоративну культуру. Лише через синергію державної підтримки та прогресивного менеджменту Україна зможе перетворити демографічний виклик на можливість для управлінського та технологічного розвитку.

1. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.02.2026).

2. Працевлаштування осіб з інвалідністю: практичний посібник для роботодавців / О. Мірошніченко, В. Назаренко, О. Степаненко та ін.; за ред. О. Мірошніченка. Вид. 2-ге, змін. і допов. Київ : Конфедерація роботодавців України, 2025. 88 с.

3. Eurostat. Disability employment gap by level of activity limitation and sex [hlth_dlm200] [Електронний ресурс] // Eurostat Data Browser: [сайт]. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_dlm200/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4bd07205-8d36-4f8d-9dc6-21881a70369d&c=1744294337286 (дата звернення: 26.02.2026).

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Ukraine Global Report 2024: Situation Summary [Електронний ресурс] // UNHCR: [сайт]. Режим доступу: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/2025-06/Ukraine%20GR2024%20Situation%20Summary%20v3.pdf> (дата звернення: 26.02.2026).

5. Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серп. 2023 р. № 893 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF> (дата звернення: 26.02.2026).

6. Accenture, Disability:IN, AAPD. Companies that Lead in Disability Inclusion Outperform Peers Financially [Електронний ресурс] // Accenture Newsroom: [сайт]. Режим доступу: <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture> (дата звернення: 26.02.2026).

7. LinkedIn Talent Solutions. The Ultimate List of Employer Brand Statistics [Електронний ресурс] // LinkedIn Business: [сайт]. Режим доступу: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

8. DevSkiller. LinkedIn Report: Future of Recruiting 2023 [Електронний ресурс] // LinkedIn Pulse: [сайт]. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-report-future-recruiting-2023-devskiller/> (дата звернення: 27.02.2026).

Research Service. People with disabilities: From protection to inclusion [Електронний ресурс] // European Parliament: [сайт]. Режим доступу: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI\(2020\)651932_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf) (дата звернення: 27.02.2026).

10. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю України. Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю [Електронний ресурс] // Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю України: [сайт]. Режим доступу:

<https://ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcym/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorenniu-m-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 27.02.2026). 11. Кофедерация работодателей Украины. Наибольшее людей с инвалидностью зарегистрировано в Львовской области, а наибольшее работают в Києві [Електронний ресурс] // Кофедерация работодателей Украины: [сайт]. Режим доступу: <https://employers.org.ua/news/id2636> (дата звернення: 27.02.2026).

12. Національний банк України. Інфляційний пік, січень 2024 [Електронний ресурс] // Національний банк України: [сайт]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-protymoju-a-ekonomika-vidnovlyuvatimetsya--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення: 27.02.2026).

13. International Organization for Migration. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine [Електронний ресурс]: Thematic Brief Series: Livelihoods and Economic Recovery, November 2024 / IOM Ukraine. Режим доступу:

https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

А.2. Сертифікат учасника XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (25 березня 2026 року, м. Київ)



Додаток Б

Таблиця Б.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	47 776,00	45 215,00
первісна вартість	1001	167 378,00	223 392,00
накопичена амортизація	1002	119 602,00	178 177,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	37 658,00	59 854,00
первісна вартість	1011	125 382,00	151 126,00
знос	1012	87 724,00	91 272,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	6 477,00	5 200,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	91 911,00	110 269,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 125,00	2 629,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 164,00	3 372,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	33 554,00	48 966,00
з бюджетом	1135	10,00	7 946,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	444 267,00	209 512,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	263 499,00	625 245,00
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 309,00	22 088,00
Усього за розділом II	1195	753 938,00	919 761,00

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	845 849,00	1 030 030,00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6 083,00	6 083,00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	295 341,00	646 704,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	301 424,00	652 787,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 963,00	38 741,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	2 963,00	38 741,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 320,00	17 647,00
товари, роботи, послуги	1615	22 684,00	29 891,00
розрахунками з бюджетом	1620	12 788,00	1 085,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	4,00	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	12,00
Поточні забезпечення	1660	21 272,00	38 152,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	314 909,00	105 085,00
Усього за розділом III	1695	541 462,00	338 502,00

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	845 849,00	1 030 030,00

Додаток В

Таблиця В.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	45 215,00	63 796,00
первісна вартість	1001	223 392,00	252 899,00
накопичена амортизація	1002	178 177,00	189 103,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	59 854,00	30 655,00
первісна вартість	1011	151 126,00	140 771,00
знос	1012	91 272,00	110 116,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	5 200,00	5 200,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	110 269,00	99 651,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 629,00	5 253,00
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 372,00	11 150,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	48 966,00	28 002,00
з бюджетом	1135	7 946,00	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3,00	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209 512,00	413 499,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	625 245,00	606 136,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	625 245,00	606 136,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	22 088,00	27 274,00
Усього за розділом II	1195	919 761,00	1 091 314,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	1 030 030,00	1 190 965,00
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6 083,00	6 083,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	646 704,00	735 613,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	652 787,00	741 696,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38 741,00	13 993,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	38 741,00	13 993,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 647,00	18 728,00
товари, роботи, послуги	1615	29 891,00	40 982,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 085,00	33 808,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	12,00	22,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	146 630,00	176 222,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	38 152,00	48 607,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	105 085,00	116 907,00
Усього за розділом III	1695	338 502,00	435 276,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	1 030 030,00	1 190 965,00

Додаток Д

Таблиця Д.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 756 138,00	1 247 244,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	697 903,00	582 938,00
Валовий: прибуток	2090	1 058 235,00	664 306,00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	53 427,00	12 066,00
Адміністративні витрати	2130	147 796,00	99 074,00
Витрати на збут	2150	632 675,00	233 814,00
Інші операційні витрати	2180	33 844,00	75 733,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297 347,00	267 751,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	27 344,00	7 581,00
Інші доходи	2240	53 000,00	10,00
Фінансові витрати	2250	17 630,00	3 678,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	7 613,00	33 553,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	352 448,00	238 111,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 085,00	-17 306,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	351 363,00	220 805,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	351 363,00	220 805,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	29 560,00	4 969,00
Витрати на оплату праці	2505	612 770,00	315 478,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 044,00	16 992,00
Амортизація	2515	88 942,00	40 772,00
Інші операційні витрати	2520	769 902,00	613 348,00
Разом	2550	1 512 218,00	991 559,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Е

Таблиця Е.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 052 215,00	1 756 138,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	858 624,00	697 903,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	1 193 591,00	1 058 235,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від згині інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	83 171,00	53 427,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	148 193,00	147 796,00
Витрати на збут	2150	843 363,00	632 675,00
Інші операційні витрати	2180	28 328,00	33 844,00

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	256 878,00	297 347,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	62 482,00	27 344,00
Інші доходи	2240	-	53 000,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	40 602,00	17 630,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	1 403,00	7 613,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	277 355,00	352 448,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 177,00	-1 085,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	269 178,00	351 363,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	269 178,00	351 363,00
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 746,00	29 560,00
Витрати на оплату праці	2505	813 348,00	612 770,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 513,00	11 044,00
Амортизація	2515	49 488,00	88 942,00
Інші операційні витрати	2520	989 413,00	769 902,00
Разом	2550	1 878 508,00	1 512 218,00
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	63 796,00	69 523,00
первісна вартість	1001	252 899,00	301 477,00
накопичена амортизація	1002	189 103,00	231 954,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	30 655,00	28 620,00
первісна вартість	1011	140 771,00	156 402,00
знос	1012	110 116,00	127 782,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 000,00	1 000,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	95 451,00	99 143,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 253,00	2 301,00
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 150,00	74 105,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	28 002,00	41 605,00
з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	413 499,00	388 045,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	606 136,00	437 464,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	606 136,00	437 464,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	27 274,00	29 288,00
Усього за розділом II	1195	1 091 314,00	972 808,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 200,00	-
Баланс	1300	1 190 965,00	1 071 951,00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	6 083,00	6 083,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	735 613,00	357 351,00

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	741 696,00	363 434,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13 993,00	2 655,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	13 993,00	2 655,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 728,00	15 082,00
товари, роботи, послуги	1615	40 982,00	58 038,00
розрахунками з бюджетом	1620	33 808,00	48 400,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	22,00	108,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	176 222,00	186 699,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Поточні забезпечення	1660	48 607,00	52 742,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	972,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	116 907,00	343 821,00
Усього за розділом III	1695	435 276,00	705 862,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	1 190 965,00	1 071 951,00

Додаток 3

Таблиця 3.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2025 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 822 100,00	2 052 215,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	907 031,00	858 624,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	1 915 069,00	1 193 591,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від згині інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	81 863,00	83 171,00
у тому числі: дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	170 552,00	148 193,00
Витрати на збут	2150	1 465 028,00	843 363,00
Інші операційні витрати	2180	60 865,00	28 328,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	300 487,00	256 878,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	86 052,00	62 482,00
Інші доходи	2240	20,00	0
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	24 408,00	40 602,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	20,00	1 403,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	362 131,00	277 355,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 151,00	-8 177,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	344 980,00	269 178,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	344 980,00	269 178,00

Продовження таблиці 3.1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 110,00	11 746,00
Витрати на оплату праці	2505	898 701,00	813 348,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 128,00	14 513,00
Амортизація	2515	62 545,00	49 488,00
Інші операційні витрати	2520	1 616 992,00	989 413,00
Разом	2550	2 603 476,00	1 878 508,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток К

Анкета для оцінки рівня залученості та психологічної безпеки працівників ТОВ «УАПРОМ»

К.1. Оцінка залученості (eNPS)

Шановний працівнику! Просимо Вас взяти участь у анонімному опитуванні, метою якого є оцінка рівня залученості та психологічної безпеки в колективі. Опитування є повністю анонімним жодні персональні дані не збираються. Результати будуть використані виключно в наукових цілях у межах магістерського дослідження.

Вкажіть вашу категорію (необов'язково):

- ☐ Загальний працівник
- ☐ Ветеран / демобілізований
- ☐ Особа з інвалідністю
- ☐ Інший працівник

Рис. К.1.1. Категорія працівників

**Запитання: З якою ймовірністю Ви порекомендуєте ТОВ «УАПРОМ»
як місце роботи своїм друзям чи знайомим?**

Будь ласка, оберіть одне значення за шкалою від 0 до 10, де:

0 – «точно не порекомендую»

10 – «однозначно порекомендую»

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. К.1.2. Шкала для оцінки ймовірності рекомендації ТОВ «УАПРОМ» як місце роботи
**Інтерпретація: оцінки 9-10 – промоутери; 7-8 – пасивні; 0-6 – критики.*

Розрахунок eNPS: % працівників з оцінкою 9-10 (промоутери) мінус % працівників з оцінкою 0-6 (критики). Працівники з оцінкою 7-8 (пасивні) у розрахунку не враховуються. Діапазон значень: від -100 до +100.

Діапазон	Оцінка
+50 і вище	Відмінний
+30 – +49	Хороший
+10 – +29	Задовільний
0 – +9	Нейтральний
Нижче 0	Незадовільний

Рис. К.1.3. Шкала інтерпретації eNPS для компанії

К.2. Оцінка психологічної безпеки (за шкалою Е. Едмондсон)

Інструкція: Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 7, де 1 – «повністю не згоден», 7 – «повністю згоден». Позначте відповідну клітинку знаком «+».

№	Твердження	1	2	3	4	5	6	7
	<i>Шкала: 1 – повністю не згоден; 7 – повністю згоден</i>							
1.	Якщо я допускаю помилку в нашій команді, це часто використовують проти мене. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Члени нашої команди можуть порушувати проблеми та складні питання.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Люди в нашій команді іноді відкидають інших за те, що вони відрізняються. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	У нашій команді безпечно ризикувати.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Важко звернутися по допомогу до інших членів нашої команди. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Ніхто в нашій команді навмисно не діятиме таким чином, щоб підірвати мої зусилля.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Працюючи з членами нашої команди, мої унікальні навички та таланти цінуються та використовуються.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. К.2.1. Анкета оцінювання психологічної безпеки (за шкалою Е. Едмондсон)

**Зворотні запитання (при розрахунку бали інвертуються).*

Розрахунок індексу психологічної безпеки: середнє арифметичне балів за всіма 7 твердженнями (з урахуванням інверсії зворотних запитань) переводиться у відсотки за формулою: (середній бал - 1) / 6 × 100 %.

К.3. Оцінка бар'єрів реінтеграції

Заповнюють лише працівники, які обрали категорію: ветеран або особа з інвалідністю.

Які з наведених бар'єрів Ви особисто відчуваєте? (можна відмітити кілька):

- ☐ Відсутність персоналізованої адаптації
- ☐ Стереотипи керівників щодо продуктивності
- ☐ Недостатня психологічна підтримка
- ☐ Фізична або цифрова недоступність робочого місця
- ☐ Відсутність гнучкого графіка під реабілітацію

Рис. К.3.1. Оцінка бар'єрів реінтеграції категорії ветеран або особа з інвалідністю

**Розрахунок: Кількість, що відмітили цей бар'єр / загальна кількість у категорії $\times 100\%$*

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Л

Анкета OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) для діагностики типу корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ»

Шановний працівнику! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні для діагностики типу корпоративної культури компанії. Опитування розроблено на основі методології Competing Values Framework К. Камерона та Р. Куїнна та є повністю анонімним.

Інструкція:

У кожному з 6 блоків розподіліть 100 балів між чотирма твердженнями (А, В, С, D) відповідно до того, наскільки кожне з них відповідає Вашій організації:

- стовпець «Зараз» – як є на сьогодні;
- стовпець «Бажано» – як має бути в ідеалі.

Сума балів у кожному стовпці має дорівнювати 100.

Варіант	Тип культури	Характеристика
А	Кланова культура	Орієнтація на людину, командність, підтримка
В	Адхократична культура	Орієнтація на інновації, гнучкість, ризик
С	Ринкова культура	Орієнтація на результат, конкуренція, досягнення
D	Ієрархічна культура	Орієнтація на контроль, стабільність, процедури

Рис. Л.1. Відповідність варіантів типам культури

Блок Л.1

Загальні характеристики організації

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
А	Організація схожа на велику родину. Люди мають багато спільного.		
В	Організація є дуже динамічною та підприємницькою. Люди готові ризикувати.		
С	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – виконання роботи.		

Продовження блоку Л.1

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
D	Організація є дуже контрольованою та структурованою. Дії людей визначаються формальними процедурами.		
		100	100

Блок Л.2

Стиль лідерства в організації

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
A	Лідерство в організації зазвичай слугує прикладом наставництва, сприяння або підтримки.		
B	Лідерство в організації зазвичай слугує прикладом підприємництва, новаторства або прийняття ризику.		
C	Лідерство в організації зазвичай слугує прикладом рішучості, агресивності або орієнтації на результат.		
D	Лідерство в організації зазвичай слугує прикладом координації, організації або плавного функціонування.		
		100	100

Блок Л.3

Управління працівниками

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
A	Стиль управління в організації характеризується командною роботою, консенсусом та участю.		
B	Стиль управління в організації характеризується індивідуальним ризиком, інноваціями, свободою та унікальністю.		
C	Стиль управління в організації характеризується жорсткою конкуренцією, високими вимогами та досягненнями.		
D	Стиль управління в організації характеризується гарантією зайнятості, відповідністю, передбачуваністю та стабільністю.		
		100	100

Блок Л.4

Що утримує організацію разом

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
A	Організацію утримує разом відданість і взаємна довіра. Зобов'язання перед організацією є високим.		
B	Організацію утримує разом відданість інноваціям та розвитку. Акцент на тому, щоб бути на передньому краї.		

Продовження блоку Л.4

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
C	Організацію утримує разом акцент на досягненнях та виконанні цілей. Агресивність і перемога є загальними темами.		
D	Організацію утримує разом формальні правила і політика. Важливо підтримувати роботу організації на плаву.		
		100	100

Блок Л.5

Стратегічні акценти

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
A	Організація робить акцент на людському розвитку. Зберігається висока довіра, відкритість та участь.		
B	Організація робить акцент на придбанні нових ресурсів і створенні нових викликів. Цінуються апробація нових речей та пошук можливостей.		
C	Організація робить акцент на конкурентних діях та досягненнях. Домінують виміряні цілі та проникнення на ринок.		
D	Організація робить акцент на постійності та стабільності. Ефективність, контроль і плавне функціонування є важливими.		
		100	100

Блок Л.6

Критерії успіху

Варіант	Твердження	Зараз	Бажано
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи, залученості та турботи про людей.		
B	Організація визначає успіх на основі наявності унікальних або новітніх продуктів. Вона є лідером у виробництві продуктів та інноватором.		
C	Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключем є конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на основі ефективності. Надійна доставка, плавне планування і низькі витрати є критичними.		
		100	100

Розрахунок результатів:

Середнє значення по кожному варіанту (А, В, С, D) розраховується як середнє арифметичне балів за всіма 6 блоками окремо для стовпців «Зараз» і «Бажано». Отримані значення відображають частку кожного типу культури у профілі організації (сума = 100 %).

Додаток М

Розрахунок економічного ефекту від впровадження інклюзивних HR-заходів в ТОВ «УАПРОМ»

Таблиця М.1

Вихідні дані для розрахунку*

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу	726 осіб
Частка ветеранів та осіб з інвалідністю	7,90%
Чисельність ветеранів та осіб з інвалідністю	57 осіб (726 × 7,9%)
Поточний рівень плинності серед них	24%
Середньомісячна заробітна плата	93,488 тис. грн
Вартість заміни одного працівника	187 тис. грн (2 зарплати)

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації [3].*

Формула М.1

Для розрахунку економічного ефекту від зниження плинності кадрів*

$$E = N \times P \times C \times d$$

де:

N = 57 осіб – чисельність ветеранів та осіб з інвалідністю

P = 24% – поточний рівень плинності серед цієї категорії

C = 187 тис. грн – вартість заміни одного працівника (2 середньомісячні зарплати)*

d = прогнозоване зниження плинності від конкретного заходу (%)

**Обґрунтування показника вартості заміни: вартість заміни одного працівника категорії ветеранів та осіб з інвалідністю визначено на рівні двох середньомісячних зарплат (93 488 × 2 = 186 976 ≈ 187 тис. грн). 187 тис. грн на основі якісного опитування фахівців відділу рекрутингу та HR-департаменту ТОВ «УАПРОМ» щодо фактичних витрат на пошук, відбір та адаптацію нового працівника [3].*

Таблиця М.2

Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів*

Захід	Зниження плинності, %	Розрахунок по формулі А.1	Ефект тис. грн/рік
Програма наставництва «Напарник»	-25%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,25 = 640$	640
Персоналізований онбординг (ШІ)	-18%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,18 = 460$	460
Навчання керівників інклюзивному лідерству	-20%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,20 = 512$	512
Спеціальні мотиваційні пакети	-15%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,15 = 384$	384
Диференційований eNPS та психологічна безпека	-12%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,12 = 307$	307
OKR з інклюзивними цілями	-10%	$57 \times 0,24 \times 187 \times 0,10 = 256$	256
Разом			2559

*Джерело: прогнольні відсотки зниження плинності визначено на основі експертної оцінки автора з урахуванням результатів міжнародних досліджень ефективності аналогічних HR-заходів: менторство -20–30% [44], цифровий онбординг -15–20% [37], навчання лідерству -18–22% [50], спеціальні мотиваційні пакети -12–18% [30], регулярний моніторинг залученості -10–15% [44], впровадження OKR -8–12% [49], фінансові стимули -8–12% [8].

Таблиця М.3

Зведений економічний ефект за два роки із урахуванням витрат на впровадження*

Захід	Зниження плинності, %	Приріст ефективності, %*	Економ. ефект, тис. за 2 роки	Витрати на впров. тис. грн (2026–2027)	Чистий ефект тис. грн
Програма наставництва «Напарник»	-25%	+12%	1280	680	600
Персоналізований онбординг (ШІ)	-18%	+9%	920	420	500
Навчання керівників інклюзивному лідерству	-20%	+11%	1024	340	684
Спеціальні мотиваційні пакети	-15%	+7%	768	550	218

Продовження таблиці М.3

Захід	Зниження плинності, %	Приріст ефективності, %*	Економ. ефект, тис. за 2 роки	Витрати на впров. тис. грн (2026– 2027)	Чистий ефект тис. грн
Диференційований eNPS та психологічна безпека	-12%	+6%	614	280	334
OKR з інклюзивними цілями	-10%	+8%	512	210	302
Разом			5118	2480	2638

**Джерело: приріст ефективності та підвищення eNPS (див. табл. 3.2.2) є прогнозні якісні показники на основі експертної оцінки автора та міжнародних досліджень [30; 37; 44; 50]; у грошовому вираженні не розраховуються. Економічний ефект розраховано виключно через зниження плинності кадрів як єдину верифіковану та кількісно підтверджену складову.*

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів за рік становить +2559 тис. грн. За дворічний період реалізації (2026–2027 рр.) вигода складає +5118 тис. грн. Чистий економічний ефект з урахуванням витрат на впровадження за два роки складе +2638 тис. грн.

АНОТАЦІЯ

Зімін А. В. Розвиток інклюзивної системи управління персоналом ІТ-підприємства на засадах корпоративної культури. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-професійної програми "Менеджмент організацій і адміністрування". Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності інклюзивного управління персоналом, аналітичному дослідженні стану HR-процесів і корпоративної культури ТОВ «УАПРОМ» в контексті інклюзивності та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку інклюзивної системи управління персоналом на засадах корпоративної культури в умовах воєнної економіки України. Роботу присвячено питанням реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю в трудовий колектив через трансформацію корпоративної культури підприємства. У роботі обґрунтовано теоретичні засади інклюзивного управління персоналом та роль корпоративної культури як стратегічного інструменту формування інклюзивного середовища. Проведено комплексний аналіз системи управління персоналом ТОВ «УАПРОМ» та виділено суттєві проблеми реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю: загальний індекс інклюзивності HR-процесів – 54 %, плинність серед зазначених категорій – 24 %, рівень eNPS – 27–31 бал при загальному показнику 43 бали. Уточнено підхід, за якого корпоративна культура розглядається не як супровідний елемент, а як управлінська основа адаптації, залучення та професійної реалізації різних категорій працівників в умовах воєнної економіки. Визначено п'ять стратегічних напрямів вдосконалення корпоративної культури в інклюзивну модель: трансформація базових припущень, посилення психологічної безпеки, розробка персоналізованих програм адаптації, інтеграція ІІІ в HR-процеси та розвиток бренду інклюзивного роботодавця. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури та впровадження HR-інструментів: персоналізований ІІІ-онбординг, програма наставництва

«Напарник», диференційований eNPS, спеціальні мотиваційні пакети, навчання керівників інклюзивному лідерству та інтеграція OKR з інклюзивними цілями. Запропоновано методику розрахунку економічного ефекту від зниження плинності кадрів. Прогнозований чистий економічний ефект від реалізації заходів протягом 2026–2027 років становить +2 638 тис. грн при терміні окупності 8–17 місяців.

Ключові слова: інклюзивне управління персоналом, корпоративна культура, ветерани, особи з інвалідністю, психологічна безпека, eNPS, реінтеграція, воєнна економіка, HR-інструменти, плинність кадрів.

SUMMARY

Zimin A. V. Developing an Inclusive Human Resource Management System in the IT Industry: A Corporate Culture-Based Approach. – Manuscript.

Master's qualification work, specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to theoretically substantiate the essence of inclusive human resource management, to analytically examine the state of HR processes and corporate culture of LLC "UAPROM" in the context of inclusivity, and to develop practical recommendations for the development of an inclusive human resource management system based on corporate culture in the conditions of Ukraine's wartime economy. The thesis addresses the issues of reintegration of veterans and persons with disabilities into the workforce through the transformation of corporate culture. The theoretical foundations of inclusive human resource management and the role of corporate culture as a strategic tool for building an inclusive environment have been substantiated. A comprehensive analysis of the human resource management system of LLC "UAPROM" has been conducted, and significant barriers to the reintegration of veterans and persons with disabilities have been identified: the overall HR process inclusivity index is 54%, turnover among

these categories is 24%, and the eNPS level ranges from 27 to 31 points against a company-wide average of 43 points. The approach has been refined whereby corporate culture is considered not as a supplementary element but as a managerial foundation for the adaptation, engagement, and professional realization of diverse employee categories in a wartime economy. Five strategic directions for transforming corporate culture into an inclusive model have been defined: transformation of basic assumptions, reinforcement of psychological safety, development of personalized onboarding programs, integration of AI into HR processes, and development of an inclusive employer brand. A set of practical recommendations for transforming corporate culture and implementing HR tools has been developed: personalized AI-onboarding, the "Companion" mentoring program, differentiated eNPS, special motivation packages, inclusive leadership training for managers, and OKR integration with inclusive goals. A methodology for calculating the economic effect of reducing staff turnover has been proposed. The projected net economic effect from implementing the measures during 2026–2027 is +2,638 thousand UAH with a payback period of 8–17 months.

Keywords: inclusive human resource management, corporate culture, veterans, persons with disabilities, psychological safety, eNPS, reintegration, wartime economy, HR tools, staff turnover.