

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ КОЛЕКТИВАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### FEATURES OF MANAGEMENT BY INCLUSIVE COLLECTIVES IN ORGANIZATION

УДК 353.651

**Винничук Р.О.**

к.е.н.,  
старший викладач кафедри  
менеджменту персоналу  
та адміністрування  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Юрченко Г.М.**

магістр менеджменту персоналу  
та організацій  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

У статті висвітлено роль інклюзивних колективів у соціальній ринковій економіці, здійснено аналіз останніх публікацій на предмет управління інклюзивними та моноколективами, проаналізовано низку Глобальних Цілей сталого розвитку, які передбачають посилення спроможності представників соціально незахищених категорій населення на ринку праці, здійснено аналіз українського правового поля на предмет сприяння реалізації цих цілей, надано сутнісну характеристику успішних у світовій на українській практиці моделей позитивної дії щодо підвищення доступу до трудових відносин представників соціально незахищених категорій, проаналізовано етапи трудової соціалізації та адаптації у моно- та інклюзивних колективах, проаналізовано світовий та український досвід інтеграції моделей позитивної дії в управління організацією, відокремлено специфічні завдання менеджера персоналу у моно- та інклюзивних колективах.

**Ключові слова:** інклюзивний колектив, соціально незахищені категорії населення, Цілі сталого розвитку ООН, соціально-орієнтована ринкова економіка, соціалізація, онбордінг, адаптація.

В статье освещена роль инклюзивных коллективов в социальной рыночной эконо-

номике, осуществлен анализ последних публикаций на предмет управления инклюзивными и моноколлективами, проанализирован ряд Глобальных Целей устойчивого развития, которые предусматривают усиление способностей представителей социально незащищенных категорий населения на рынке труда, осуществлен анализ украинского правового поля на предмет содействия реализации этих целей, представлена сущностная характеристика успешных в мировой и украинской практике моделей положительного влияния на повышение доступа к трудовым отношениям представителей социально незащищенных категорий, проанализированы этапы трудовой социализации и адаптации в моно- и инклюзивных коллективах, предоставлен анализ мирового и украинского опыта интеграции моделей положительного влияния в управление организацией, выделены специфические задачи менеджера по персоналу в моно- и инклюзивных коллективах.

**Ключевые слова:** инклюзивный коллектив, социально незащищенные категории населения, Цели устойчивого развития ООН, социально ориентированная рыночная экономика, социализация, онбординг, адаптация.

*A socially oriented market economy is the most promising model for organizing social production, which combines the high efficiency of a market mechanism and an orientation towards achieving equity and equity. The urgency of the issue is that Ukraine has chosen a social benchmark in economic development, besides, there is a tendency towards quantitative growth of representatives of socially unprotected groups of the population, while approaches to effective management of teams with such workers are still not investigated. The article highlights the role of inclusive groups in the social market economy, analyzes the latest publications on the subject of management of inclusive and mono teams, analyzes a number of Global Sustainable Development Goals that envisage strengthening the capacity of representatives of socially unprotected and vulnerable groups of the population in the labor market, analyzes the Ukrainian legal field for promotion the realization of these goals, presents the essential characteristic of the successful in the world practice in Ukrainian practice of positive action models, analyzes the stages of labor socialization and adaptation in mono and inclusive groups, analyzes the world and Ukrainian experience of integration of positive action models in the management of the organization, singles out the specific tasks of the staff manager in mono and inclusive groups. The results of the study described in the article are a comprehensive analytical review of the legislative framework of the international and national levels and their projection to practical approaches to enhancing the effectiveness of management of teams with workers from socially disadvantaged categories of the population. Practical value lies in the consolidation of practical approaches to the competitiveness and efficiency of employing workers from the socially disadvantaged and vulnerable categories of the population and the specific tasks of the human resources manager for each of the approaches, which provides opportunities for further in-depth studies of specific approaches to the development and implementation of each of the management functions in organizations with mono and inclusive teams.*

**Key words:** inclusive workgroup, socially vulnerable categories of the population, United Nations Sustainable development goals, socially oriented market economy, socialization, onboarding, adaptation.

**Постановка проблеми.** Для сучасного ринку праці в Україні характерним є зростання пропозиції та скорочення попиту на робочу силу, недостатня кількість робочих місць для висококваліфікованих працівників та їх надлишок для представників робітничих професій, поширення тіньової зайнятості населення, збільшення кількості робочої сили старших вікових груп, людей з інвалідністю, внутрішньо-переміщених осіб та інших соціально незахищених груп населення, головним фактором низького рівня працевлаштування яких є низька конкурентоспроможність та некомпетентність менеджерів персоналу в управлінні інклюзивними колективами, що відображається на підвищенні

плинності кадрів та зменшенні продуктивності колективу. Турбота про найбільш вразливих громадян (таких, що мають інший стартовий набір якостей та можливостей, що зменшує їхню конкурентну спроможність у різних сферах життя, в тому числі на ринку праці), вважається показником стабільності та цивілізованості держави. У правовому полі таких громадян об'єднують у поняття «соціально незахищені категорії населення», що означає індивідів або соціальні групи, що мають більшу за інших ймовірність зазнати соціальних збитків від дії економічних, екологічних, техногенних та інших чинників сучасного життя. Ця частка суспільства потребують дещо специфічних умов

на всіх циклах їхнього трудового життя, що дозволяє їм не лише почуватися дійсно повноцінними членами суспільства, а й робити посильний внесок у національний прибуток на противагу бюджетним видаткам на сплату соціальних виплат.

Актуальність проблематики дослідження полягає у тому, що Україна обрала соціальний орієнтир у економічному розвитку, до того ж простежується тенденція до кількісного зростання представників соціально незахищених категорій населення, тоді як підходи до ефективного управління колективами з такими працівниками все ще залишаються не дослідженими.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

У наукових доробках вітчизняних та зарубіжних учених ще не вивчалися підходи до управління процесами трудової соціалізації та адаптації працівників в інклюзивних колективах. Разом із тим проблематика управління загальною соціалізацією та зайнятістю окремих соціально незахищених категорій населення досліджувалася вітчизняними соціологами, психологами, соціальними працівниками та вченими-економістами, такими як Н.Є. Гусак, Л.М. Ільч, О.Ю. Савчук, Н.С. Якімова, та зарубіжними вченими (Е. Ванквіч, Л. Пек, Р. Скот. Зокрема, розроблено підходи до трудової профорієнтації, адаптації та трудового супроводу працівників з інвалідністю, проте ці підходи здебільшого зосереджені на адаптації робочих місць до обслуговування працівниками з обмеженими фізичними можливостями, тоді як психологічний аспект все ще не досліджено. Проблематика управління поліетнічними трудовими ресурсами з урахуванням особливостей господарського менталітету та системи цінностей вибірково досліджувалася вітчизняними вченими-економістами, такими як А. Панченко, Г. Захарчин, М. Дороніна та О. Лусте. Серед зарубіжних учених варто відзначити доробки таких економістів, психологів та соціологів, як Г. Хофстеде, Ш. Шварц, С. Пуертас. Структурованих та цілісних досліджень у сфері управління персоналом у контексті інклюзивних колективів з урахуванням психо-емоційного компонента не виявлено.

**Постановка завдання.** Метою статті є синтез підходів до управління трудовою соціалізацією, адаптацією та розвитком інклюзивних та моноколективів, що складаються з представників соціально незахищених категорій, через дослідження законодавчих засад посилення спроможностей представників соціально незахищених категорій населення на ринку праці, здійснення аналізу зарубіжної та вітчизняної практик упровадження заходів позитивної дії щодо соціально незахищених категорій населення на ринку праці.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Наслідком вільного ринку часів класичної школи політичної економіки стало вичерпання енерге-

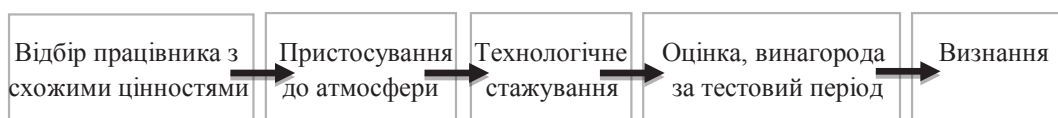
тичних ресурсів, що породило потребу в перегляді підходів до мети розвитку економіки та проблеми використання ресурсів на основі урахування не тільки потреб виробництва, а й збереження людства. Розвиток вчення Вернадського про ноосферу [4] дав змогу напрацювати триєдину концепцію розвитку, що ООН об'єднало у 17 Цілей Глобальних Сталого Розвитку та 169 конкретних завдань [65] задля економічного зростання, соціальної інтеграції та охорони навколишнього середовища, де, з-поміж іншого, фокус зосереджено на соціальній інтеграції та посиленні можливостей незахищених категорій населення, що можна простежити у кількох завданнях (наведено у табл. 1.).

Комбінація «соціум – економіка – справедливість» засвідчує потребу задовольнити елементарні потреби всіх людей і дати змогу кожному реалізувати свої надії на щасливе життя. Таким чином, створення робочих місць, трудова соціалізація та адаптація індивідів, що опинилися зайнятими в силу своєї неконкурентоспроможності на ринку праці, і є забезпеченням умов для мінімізації рівня бідності та знищення чинників бідності. Це слугує підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці і результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних і недорогих товарів.

Україна перебуває у стані демографічної кризи, одним із проявів якої є зменшення чисельності населення (за даними Всесвітнього банку, у 1995 р. в Україні проживало 51,5 млн. осіб, а у 2017 р. – 44,8 млн. осіб). Хоча низький рівень народжуваності характерний для більшості розвинених країн світу, в Україні він поєднується з високою смертністю населення (середня тривалість життя – 68,6 року, на противагу європейському – 80 років). Погіршення соціально-економічного стану населення не лише зумовлює зростання потреб у медичній та соціальній допомозі, а й зумовлює додаткове навантаження на бюджет. Країна втрачає надто багато своїх громадян у продуктивному віці, а самі громадяни позбавляються можливостей для підвищення рівня добробуту шляхом реалізації освіти й професійного досвіду. Утворюється замкнене коло: зниження рівня людського розвитку звужує можливості для суспільних реформ, а відсутність реформ позбавляє можливостей для реалізації людського потенціалу, сприяючи таким чином його деградації. Окрім цього, досі зберігаються стабільно високі показники нерівності, і відповідно, відносної бідності, тому є загроза вкорінення хронічної та спадкової бідності. Модель сталого розвитку для України є чи не єдиним шля-

**Глобальні Цілі сталого розвитку, які фокусують увагу на посиленні можливостей соціально незахищених категорій населення**

Глобальні цілі	Завдання	План
Ціль 1	Подолання бідності у всіх формах та усюди	1.1. Ліквідувати крайню бідність для всіх людей у всьому світі (проживання на суму менш ніж 1,25 дол. США/день) 1.2. Скоротити частку чоловіків, жінок і дітей будь-якого віку, що живуть у злиднях у всіх їх проявах, згідно з національними визначеннями, принаймі наполовину
Ціль 4	Заохочення всеохоплюючої та справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх	4.4. Істотно збільшити число молодих і дорослих людей, які володіють затребуваними навичками, у тому числі професійно-технічними навичками, для працевлаштування, отримання гідної роботи та занять підприємницькою діяльністю
Ціль 8	Сприяння поступальному всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх	8.3. Просувати проведення орієнтованої на розвиток політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних робочих місць, підприємництву, творчості й інноваційній діяльності, та заохочувати офіційне визнання і розвиток мікро-, малих і середніх підприємств, у тому числі шляхом надання їм доступу до фінансових послуг 8.5. Забезпечити повну і продуктивну зайнятості та гідні праця для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності 8.6. Суттєво скоротити частку молоді, яка не працює, не вчиться і не набуває професійних навичок
Ціль 10	Скорочення нерівності всередині країн та між ними	10.1. Поступово досягти й підтримувати зростання доходів найменш забезпечених 40% населення на рівні, що перевищує середній по країні



**Рис. 1. Процес трудової соціалізації нового працівника в організації**

Джерело: [10]

хом виживання та гідного існування. Більше того, демократичні трансформації є умовою інтеграції України у європейський та світовий простір як рівноправного партнера.

Виробничий колектив як середовище, де відбувається соціалізація людини, забезпечує індивідуальні можливості для самовизначення, самоутвердження, є для нього засобом емоційного захисту, середовищем, у якому задовольняються його вищі потреби. Зміст трудової соціалізації проявляється у процесі діяльності людини, спілкування та самоусвідомлення, яке приводить до розуміння своєї соціальної ролі у колективі. Процес усвідомлення елементів корпоративної культури має п'ять етапів, які відображено на рис. 1.

Складність процесу соціалізації у колективах, де є працівники із соціально вразливих категорій населення, полягає у можливості виникнення конфлікту міжгрупових цінностей, а також опору міжгрупової взаємодії на підґрунті упереджень та несприйняття. Задля уникнення опору всередині колективу варто розробити ефективну систему трудової адаптації, що є елементом трудової соціалізації і полягає у взаємному пристосуванні працівника та організації [10], цей процес для нового працівника може бути відображено вигляді чотирьох етапів, які зображено на рис. 2.



**Рис. 2. Процес трудової адаптації працівника в організації**

Джерело: [10]

Дослідивши світовий досвід у сприянні трудовій соціалізації та адаптації вразливих чи соціально незахищених категорій населення, можна ствердити, що підвалинами їх реалізації є принцип пози-

тивної дії, що передбачає спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях для особи та/або групи осіб реалізовувати на рівних підставах права і свободи [13]. Серед успішних підходів варто виділити впровадження кейс-менеджменту, соціальне підприємництво, популяризацію соціально відповідальної корпоративної культури бізнесу, імпакт бізнес-інвестиції та впровадження політик відкритого набору. Варто зауважити, що доцільність впровадження кейс-менеджменту (соціального супроводу) вже визнано на державному рівні України – з 2018 року цей підхід впроваджено у регіональних центрах зайнятості. Сутність перелічених моделей наведено у табл. 2.

Ці моделі вже стрімко розвиваються у світі і лише починають зароджуватися в Україні. Спільним в контексті управління персоналом у всіх з вище наведених моделей є специфічні вимоги до HR-менеджера, у повноваження якого входить формування та реалізація довготривалої стратегії соціалізації, адаптації та подальшого розвитку працівників з різних вразливих груп, що вимагає розуміння особливостей роботи з кожною із категорій. Нижче наведено американський досвід впровадження підходів в організаціях (табл. 3).

Сьогодні у світі та Україні все більшої ваги набуває принцип позитивної дії, водночас досвід упровадження моделей соціального партнерства та відповідального бізнесу не так популярне, як у зарубіжних розвинених країнах.

Таблиця 2

**Сутність ключових моделей позитивної дії у сприянні соціалізації та трудовій адаптації працівників із соціально незахищених категорій населення**

Модель	Сутність
Кейс-менеджмент	Процес, в якому об'єднуються оцінка, планування, допомога, підтримка в процесі працевлаштування, що відповідає потребам та можливостям потенційного робітника, шляхом безперервного спілкування та пошуку доступних ресурсів для досягнення якісних та рентабельних результатів
Соціальне підприємництво	Підприємство, що діє за всіма правилами бізнесу, є комерційним, але спрямовує свій прибуток на суспільно корисні проекти. Часто на цих підприємствах працевлаштовані працівники з соціально незахищених категорій населення
	Крос-компенсація: одна група клієнтів платить за послугу, а прибуток використовується на субсидування послуг для іншої групи (соціально незахищеної).
	Плата за послугу: бенефіціари сплачують виключно вартість товару чи послуги, що надає соціальне підприємство.
	Зайнятість та професійна підготовка: забезпечення прожиткового мінімуму, підвищення кваліфікації та професійної підготовки бенефіціарів.
Імпакт інвестиції	Контекст ринку: бенефіціари полегшують торгові зв'язки між бенефіціарами та новим ринком
Імпакт інвестиції	Вклад у підприємства, які мають на меті отримання прибутку та вплив на соціальні фактори. Ця модель відрізняється від попередніх двох тим, що має на меті довготривалий характер результату, зокрема, підвищення самостійності бенефіціарів та покращення рівня їх життя.
Соціальна відповідальність бізнесу	Добровільна діяльність підприємств приватного чи державного секторів, спрямована на відповідальне ставлення до свого продукту, послуги, до споживачів, працівників, партнерів і полягає у постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.
Політика відкритого набору	Кадрова політика організації, що полягає у неупередженому ставленні до приналежності кандидата на посаду до жодної з меншин. Часто на практиці така політика означає перевагу у працевлаштуванні для кандидатів з вразливих груп.

Таблиця 3

**Американський досвід впровадження моделей позитивної дії в організаціях у сприянні соціалізації та трудовій адаптації працівників із соціально незахищених категорій населення**

Організація	Цільова категорія	Моделей	Сутність
Greyston, мережа пекарень, Нью-Йорк	Колишні ув'язненні, колишні наркотоалкогозалежні, безхатьки	Політика відкритого набору	Кожен, хто хоче працювати, вносить своє ім'я до списку очікування. Жодних запитань про минуле (в тому числі судимість чи наркозалежність). Організація надає можливість працювати усім бажаним, не зважаючи навіть на рівень їх освіти.
		Імпакт інвестиція	«Ми не наймаємо людей, щоб пекти брауні. Ми печемо брауні для того, щоб наймати людей» [18]
The Murray Hill Inn and Suites, готель, Бостон	Люди з інвалідністю	Соціальне підприємство	В цьому готелі є 76 кімнати, і їх повних обслуговуванням (прибирання, прання, прасування, приготування їжі, доставка їжі, доставка багажу) займаються виключно люди з інвалідністю, отримуючи не лише заробітну платню, а й можливість жити та харчуватись у готелі [17].
Love Your Melon, виробництво та продаж в'язаних шапок, Мінесота	Люди з невиліковними хворобами	Соціальна відповідальність бізнесу	Організація виробляє та продає в'язані шапки і 50% від свого прибутку спрямовує на дослідження ліків від раку.

Дослідження українського ринку показало, що більш поширеними є моноколективи (тобто такі, де усі працівники є особами з однієї/суміжної категорії соціально незахищеного населення), а серед підходів – соціальні підприємства (наприклад, «Вигода» (Житомир), цільова категорія – колишні ув'язнені та наркозалежні), імпаکت-інвестиції (наприклад, «Veterano Brawnie» (Київ), цільова аудиторія – сім'ї, що втратили годувальника – учасника АТО). Серед інклюзивних колективів уваги заслуговує «Ашан-Україна», цільова аудиторія – люди з вадами слуху та мовлення. Перед менеджером персоналу цих організацій стоїть чимало викликів: формування специфічної системи рекрутингу та адаптації, постійний менторинг та аналіз психологічного стану, впровадження програм, що протидіють емоційному вигоранню, і пристосування організаційних процесів до ротаций та плинності кадрів.

Застосування моделі «Кейс-менеджменту» буде найбільш доречним в організаціях з моноколективом, де вже панують спільні цінності та потреби, тоді як у інклюзивному колективі перш за все потрібно фокусувати усі зусилля на формування сприятливого мікроклімату в організації. Найбільш ймовірним ризиком є виникнення ціннісного конфлікту, адже кожен окремий працівник може по-різному реагувати на одні й ті самі заходи управлінського впливу відповідно до його соціальних та морально-психологічних цінностей, які часто прямо пропорційні його життєвому досвіду. Окрім конфлікту цінностей, важливим чинником є емоційно-оцінний компонент у взаємодії, що включає емоційно-моральні характеристики особистості у почуттях, переконаннях та оціночних судженнях щодо своєї чи іншої групи/меншини [14]. Таким чином, основним видом трудової адаптації, над якою слід працювати менеджеру персоналу в інклюзивному колективі, є соціально-психологічна, чинником якої є норми взаємин та згуртованість у колективі. Слід будувати план адаптації так, аби не вийти за межі адаптаційної сили працівника, яка характеризує можливість змін його особистості протягом певного часу, які не викликають у нього психологічного дискомфорту [10]. Ефективне розроблення плану адаптації, пошук шляхів психологічної сумісності та уникнення дискомфорту в інклюзивних колективах є особливо важливим, інакше плинність кадрів за несприятливого психологічного клімату в колективі безперечно зростатиме, а ефективність діяльності – знижуватиметься.

Сьогодні вартість повноцінного закриття вакансії у два-три рази перевищує витрати організації на місячну оплату праці на цій вакансії [15]. Для зменшення видатків, підприємствам, і інклюзивним в тому числі, необхідно впроваджувати передові інструменти менеджменту

персоналу. Так, дослідження [19] свідчить, що 80% людей, що звільнилися, приймають таке рішення ще у перші два тижні роботи. У світовій практиці цей період називається «онбординг» – механізм, за допомогою якого нові працівники здобувають необхідні знання, вміння та навички і стають повноцінними членами команди [20]. Ефективність цього феномену підтверджує інше дослідження [19]: роботодавці, які впровадили структуровану програму онбордингу, покращили продуктивність на 42% та знизили плинність кадрів на 31%. Тому менеджеру з персоналу необхідно володіти достатніми знаннями про соціально-психологічні особливості тих людей, з якими ставить за мету працювати, аби попередити негативні психологічні процеси і постійно шукати нові й нові інструменти для втримати працівника на посаді. Таким чином діяльність менеджера персоналу, який готовий до викликів нового часу, можна узагальнити як діяльність, що підпорядковується трьом принципам: критичність, творчість та опікунство.

**Висновки проведеного дослідження.** Соціально орієнтована ринкова економіка – це найперспективніша модель організації суспільного виробництва, яка поєднує високу ефективність ринкового механізму й орієнтацію на досягнення справедливості та рівності. Саме на таку модель орієнтується Україна, взявши на себе низку зобов'язань перед ООН та Європейським Союзом. Разом із тим, утвердження такої моделі потребує дослідження підходів для підсилення конкурентоспроможності та ефективності працевлаштування працівників із соціально незахищених категорій населення.

Аналіз світового досвіду показує, що інклюзивна економіка потребує успішної взаємодії представників різних соціальних груп у колективі, досягнути яких можна лише ефективним управлінням, створенням відповідної корпоративної культури та сприятливого мікроклімату в організації, що стає своєрідним викликом для HR-менеджерів сьогодні. Отже, створення умов для ефективного працевлаштування працівників із соціально незахищених категорій населення є вимогою для зміцнення державної економіки України, а впровадження моделей позитивної дії з метою підсилення спроможності таких працівників є вимогою часу та запорукою підвищення ефективності діяльності організацій та загального рівня оздоровлення соціальної економіки України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Винничук Р.О. Корпоративна культура як чинник формування системи управління знаннями. Корпоративна культура організацій XXI століття: збірник наукових праць. Краматорськ: ДДМА. 2011. С. 109-114.

2. Винничук Р.О., Юрченко Г.М. Порівняльна характеристика господарського менталітету української та ромської громад у контексті управління поліетнічними колективами. Вісник Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2018. №17. С. 327-333.

3. Волгіна О., Гусак Н. Профілювання та кейс-менеджмент в сфері зайнятості населення: метод. посібник. ПРООН в Україні: проект «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». К.: Ваіте. 2017. 72 с.

4. Вчення Вернадського про ноосферу. URL: <http://inb.dnsgb.com.ua/2014-3/15.pdf>.

5. Глобальні Цілі сталою розвитку. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

6. Грибик І.І., Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: проблеми економіки і управління. 2011. №689. С. 210-213.

7. Державний Стандарт соціальної послуги соціального супроводу при працевлаштуванні та на робочому місці (затверджений Наказом Міністерства соціальної політики України від 21.09.2016 № 1044). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1359-16>.

8. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: проблеми економіки та управління. 2007. №582. С. 203-209.

9. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами: навчальний посібник. Видавництво НУ «ЛП». 2017.

10. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Управління персоналом: навч. посібник. Видавництво НУ «ЛП». 2013. 260 с.

11. Кодекс законів Про працю України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

12. МакКінзі. Дослідження впливу різноманітності на продуктивність підприємств. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>.

13. Позитивідії. Термін. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/term/21892>.

14. Формування культури міжнародного спілкування. URL: [http://stud.com.ua/28444/pedagogika/formuvannya\\_kulturi\\_mizhnatsionalnogo\\_splikuvannya\\_bagatonatsionalnomu\\_kolektivi](http://stud.com.ua/28444/pedagogika/formuvannya_kulturi_mizhnatsionalnogo_splikuvannya_bagatonatsionalnomu_kolektivi).

15. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: автореф. дис. канд. ек. наук. Кам'янець-Подільський. 2016.

16. Юрченко Г.М. Передумови забезпечення рівних умов праці для представників національних меншин в Україні на прикладі ромських громад: тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Цілі сталою розвитку у вітчизняних реаліях: студентський погляд на проблему». Львів: НУ «ЛП». 2018.

17. Houtenville A., Kalargyrou V. People with Disabilities: employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. Cornell Hospitality Quarterly. 2012. P. 40-52.

18. Laffley A., Martin R., Playing to Win: How Strategy Really Works. Harvard Business Review Press. Boston. MA. 2013.

19. State of the American Workplace of the year. URL: [https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm\\_source=SOAW&utm\\_campaign=StateofAmericanWorkplace&utm\\_medium=2013SOAWreport](https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm_source=SOAW&utm_campaign=StateofAmericanWorkplace&utm_medium=2013SOAWreport).

20. Study explores the negative impact of an inadequate or seemingly absent onboarding program poky. URL: <http://press.careerbuilder.com/2017-05-11-Thirty-Six-Percent-of>.

#### REFERENCES:

1. Vynnychuk R.O. (2011) Korporatyvna kultura yak chynnyk formyvannya systemy upravlinnya znanynyamy [Corporate culture as a factor in formation of knowledge management system]. Korporatyvna kultura organizatsiyi XXI stolittya: zbirnyk naukovykh prats. Kramatorsk: DDMA, pp. 109-114.

2. Vynnychuk R.O., Yurchenko H.M. (2018) Porivnyalna kharakterystyka hospodarskoho mentalitetu ukrayinskoyi ta romskoyi hromad u konteksti upravlinnya polietnichnymy kolektyvamy [Comparative characteristic of the economic mentality of Ukrainian and Roma communities in the context of the management of polyethnic teams]. Visnyk Demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka, no. 17, pp. 327-333.

3. Volhina O., Husak N. (2017) Profilyuvannya ta kejs-menedzhment v sferi zajnyatosti naseleण्या: metodychnyj posibnyk [Profiling and case management in the field of employment: a methodological manual]. PROON v Ukrayini: proekt 'Pidtrymka reform sotsialnoho sektoru v Ukrayini'. K: Vaite.

4. Vchennya Vernatskoho pro noosferu [Vernatsky's doctrine of the noosphere]. URL: <http://inb.dnsgb.com.ua/2014-3/15.pdf>.

5. Hlobalni Tsili staloho rozvytku [Global Sustainable Development Goals]. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

6. Hrybyk I.I., Lyubomudrova N.P. (2011) Rol orhanizatsijnoyi kultury v zabezpechenni efektyvnoyi trudovoyi adaptatsiyi personalu pidpryyemstva [The role of organizational culture in ensuring effective labor adaptation of the personnel of the enterprise.]. Visnyk Natsionalnoho universytetu 'Lvivska Politekhnikha' problem ekonomiky I upravlinnya, no. 689, pp. 210-213.

7. Derzhavnyj Standart sotsialnoyi posluhy sotsialnoho suprovodu pry pratsevlashtuvanni ta na robochomu misti (zatverdzhenyi Nakazom Ministerstva sotsialnoyi polityky Ukrayinu vid 21.09.2016 №1044) [State Standard of Social Services for Social Support for Employment and the Workplace]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1359-16>.

8. Zakharchyn H.M. (2007) Vplyv hospodarskoho mentalitetu na formuvannya j rozvytok korporatyvnoyi kultury [Impact of economic mentality on the formation and development of corporate culture.]. Visnyk Natsionalnoho universytetu 'Lvivska Politekhnikha' problem ekonomiky i upravlinnya, no. 682, pp. 203-209.

9. Zakharchyn H.M., Vynnychuk R.O. (2017) Upravlinnya konfliktamy: navchalnuj posibnyk [Conflict Management: Tutorial]. Vydavnytstvo NU 'LP'.

10. Zakharchyn H.M., Strutynska L.R., Lyubomudrova N.P. Vynnychuk R.O. (2013) Upravlinnyya personalom: navchalnyj posibnyk [Personnel Management: A Training Manual.]. Vydavnytstvo NU 'LP'.

11. Kodeks zakoniv Ukrainy Pro pratsyu [The Code of Laws of Ukraine on Labor]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

12. MakKinzi. Doslidzhennya vplyvu riznomanitosti na produktyvnist pidpryyemstv [Research on the impact of diversity on enterprise productivity]. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>.

13. Pozytyvni diyi [Positive actions]: termin. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/term/21892>.

14. Formyvannya kultury mizhnatsionalnoho spilkuvannya [Formation of culture of interethnic communication]. URL: [http://stud.com.ua/28444/pedagogika/formuvannya\\_kulturi\\_mizhnatsionalnogo\\_spilkuvannya\\_bagatonatsionalnomu\\_kolektivi](http://stud.com.ua/28444/pedagogika/formuvannya_kulturi_mizhnatsionalnogo_spilkuvannya_bagatonatsionalnomu_kolektivi).

15. Chornobyl O.V. (2016) Formuvannya systemy adaptatsiyi personal na pidpryyemstvi: avtoreferat, dysertatsiya kandydata ekonomichnykh nauk [Formation of system of adaptation of personnel at the enterprise] Kamyanets-Podilskyi.

16. Yurchenko H.M. (2018) Predumovy zabezpechennya rivnykh umov pratsi dlya natsionalnykh menshyn v Ukraini na prykladi romskykh hromad: tezy dopovidej III Vseukrayinskoyi studentskoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi 'Tsili staloho rozvytku u vitchyznyanykh realiyakh: stydentskj pohlyad na problemu' [Prerequisites for equal work conditions for representatives of national minorities in Ukraine on the example of Roma communities]. Lviv: NU 'LP'.

17. Houtenville A., Kalargyrou V. (2012) People with Disabilities: employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. Cornell Hospitality Quarterly. pp. 40-52.

18. Lafley A., Martin R. (2013) Playing to Win: How Strategy Really Works. Harvard Business Review Press. Boston. MA.

19. State of the American Workplace of the year. URL: [https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm\\_source=SOAW&utm\\_campaign=StateofAmericanWorkplace&utm\\_medium=2013SOAWreport](https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm_source=SOAW&utm_campaign=StateofAmericanWorkplace&utm_medium=2013SOAWreport).

20. Study explores the negative impact of an inadequate or seemingly absent onboarding program poky. URL: <http://press.careerbuilder.com/2017-05-11-Thirty-Six-Percent-of>.

**Vynnychuk Roksolana**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Personnel Management  
Lviv Polytechnic National University**Yurchenko Halyna**Master of Human Resource and Organization Management  
Lviv Polytechnic National University**FEATURES OF MANAGEMENT BY INCLUSIVE COLLECTIVES IN ORGANIZATION**

Caring for the most vulnerable citizens (with a different initial set of qualities and opportunities that reduces their competitiveness in various spheres of life, including in the labor market) is considered an indicator of stability and civilization of states. This part of society needs shortage of specific conditions in all the cycles of their working life, which allow not only to feel truly full members of society, but also to make a full contribution to the national income, which requires budgetary expenditures for social payments.

The urgency of the issue is that Ukraine has chosen a social benchmark in economic development, besides, there is a tendency towards quantitative growth of representatives of socially unprotected groups of the population, while approaches to effective management of teams with such workers are still not investigated.

**The purpose of the article** is to synthesize approaches to the management of inclusive and mono teams consisting of representatives of socially vulnerable categories through studying the legislative framework for strengthening the capacities of representatives of socially unprotected categories of the population in the labor market, to conduct an analysis of foreign and domestic practices for the implementation of positive measures for socially disadvantaged categories the population in the labor market.

The article used such empirical methods as description and comparison and theoretical methods such as analysis and synthesis. In particular, the article analyzes the Global Sustainable Development Goals aimed at strengthening the capacities of socially vulnerable and vulnerable categories of the population in the labor market, conducted a comparative analysis to ensure the achievement of the relevant objectives of the goals of sustainable development in the legal field of Ukraine, the need for the study of specific approaches to management, recruitment, adaptation and the development of workers in mono- and inclusive groups (in the context of socially vulnerable categories of the population), shows essential characteristic of positive action models to manage the organization, analyzes the international and Ukrainian experience of implementation models in management teams, task manager singled out specific personnel.

**The results of the study** described in the article are a comprehensive analytical review of the legislative framework of the international and national levels and their projection to practical approaches to enhancing the effectiveness of management of teams with workers from socially disadvantaged categories of the population.

**Practical value** lies in consolidation of practical approaches to the competitiveness and efficiency of employment of workers from socially disadvantaged and vulnerable categories of the population and the specific tasks of the human resource manager for each of the approaches, which creates opportunities for further in-depth studies of specific approaches to the development and implementation of each of the management functions in organizations with mono and inclusive teams.