

DOI: 10.15276/ETR.04.2026.11

DOI: 10.5281/zenodo.22730400

UDC: 005.95/96:331.108.4

JEL: M12, M14, J24

Received: 2026-07-01, Revised: 2026-07-24, Accepted: 2026-08-03, Published: 2026-08-26

ІНКЛЮЗИВНИЙ КАР'ЄРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТА ВТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

INCLUSIVE CAREER MANAGEMENT: A STRATEGY FOR TALENT DEVELOPMENT AND RETENTION IN THE MODERN ECONOMY

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7371-2007
Email: l.i.chernyshova@op.edu.ua

Tamara I. Adyrova
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0000-4793-2954
Email: adyrova.t.i@op.edu.ua

Чернишова Л.І., Адирова Т.І. Інклюзивний кар'єрний менеджмент: стратегія розвитку та втримання талантів у сучасній економіці. Науково-методична стаття.

Інклюзивний кар'єрний менеджмент: стратегія розвитку та втримання талантів у сучасній економіці. У статті досліджено сутність інклюзивного кар'єрного менеджменту як системи принципів, методів та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей професійного розвитку, кар'єрного просування та реалізації трудового потенціалу працівників незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Розкрито зміст понять «інклюдія», «інклюдивність», «кар'єрний менеджмент» та запропоновано авторське трактування поняття «інклюзивний кар'єрний менеджмент». Визначено його основні принципи, охарактеризовано види різноманітності персоналу й обґрунтовано роль інклюдивності у розвитку та втриманні талантів. Запропоновано алгоритм формування та реалізації інклюдивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів, а також практичні рекомендації щодо інтеграції принципів інклюдивності в систему управління персоналом підприємств.

Ключові слова: інклюзивний кар'єрний менеджмент, інклюдивність, безбар'єрність, різноманітність персоналу, управління талантами, кар'єрна стратегія, втримання талантів, кадровий потенціал, кар'єрний розвиток

Chernyshova L.I., Adyrova T.I. Inclusive Career Management: A Strategy for Talent Development and Retention in the Modern Economy. Scientific and methodical article.

Inclusive career management: a strategy for talent development and retention in the modern economy. The article examines the essence of inclusive career management as a system of principles, methods, and managerial practices aimed at ensuring equal opportunities for employees' professional development, career advancement, and realization of their labor potential regardless of their individual characteristics. The study clarifies the concepts of inclusion, inclusiveness, and career management, and proposes the authors' definition of inclusive career management. Its key principles are identified, the main types of workforce diversity are characterized, and the role of inclusiveness in talent development and retention is substantiated. An algorithm for the development and implementation of an inclusive career strategy for talent development and retention is proposed, along with practical recommendations for integrating the principles of inclusiveness into the personnel management system of enterprises.

Keywords: inclusive career management, inclusiveness, accessibility, workforce diversity, talent management, career strategy, talent retention, human resource potential, career development

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, цифровізації економіки, демографічного старіння населення, зростання трудової міграції та заго-стрення дефіциту кваліфікованих кадрів особливої актуальності набувають питання ефективного управління людським капіталом. Для України зазначені виклики посилюються наслідками воєнного стану, переміщенням населення, зміною структури зайнятості та необхідністю інтеграції до ринку праці різних соціально-демографічних груп, зокрема ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, працівників старших вікових категорій та молоді. За таких умов підприємства стикаються не лише з проблемою залучення висококваліфікованих працівників, а й із необхідністю створення умов для їх професійного розвитку, кар'єрного просування та довгострокового утримання. Традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскільки не завжди враховують потреби різних категорій працівників та принципи рівності можливостей. Водночас інклюзивний кар'єрний менеджмент сприяє більш повному використанню людського потенціалу, підвищенню рівня залученості, мотивації та лояльності персоналу, а також формуванню конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Проблематика інклюзивного менеджменту та управління талантами останніми роками привертає дедалі більшу увагу дослідників у зв'язку зі зростанням ролі людських ресурсів у забезпеченні сталого розвитку організацій. Теоретичні засади інклюзивного менеджменту та управління різноманітністю персоналу розкрито у працях D. Thomas та R. Ely [1], які розглядали різноманітність як стратегічний ресурс організації. Питання організа-

ційної справедливості та рівності можливостей висвітлено у дослідженнях J. Greenberg [2]. Концептуальні засади інклюзії на робочому місці розроблено L. Shore [3], яка обґрунтувала взаємозв'язок між відчуттям належності працівника до організації та можливістю збереження його індивідуальності. Праці зазначених авторів сформували теоретичне підґрунтя для розвитку сучасних підходів до інклюзивного кар'єрного менеджменту та управління талантами.

Питання інклюзивного розвитку, управління людським капіталом та кар'єрного менеджменту активно досліджуються і вітчизняними науковцями. Так, Л.І. Федулова розглядає інклюзивні інновації як важливий чинник соціально-економічного розвитку [4], а А.В. Базилук досліджує інклюзивне зростання як основу забезпечення рівних можливостей для різних груп населення [5]. Теоретичні аспекти економічної інклюзії висвітлено у працях М.В. Войчук, який розкриває сутність, генезис та роль «економічної інклюзії» в умовах циклічного розвитку економіки [6]. Вагомий внесок у розвиток концепції інклюзивного менеджменту зробили А.Ю. Жуковська та В.М. Панасюк, які розглядають інструменти впровадження інклюзивного менеджменту та його соціально-економічну ефективність для організацій [7].

Проблемам кар'єрного менеджменту присвячені дослідження О. Леонтенко, Ю. Присівко, М.М. Кудінової та В.В. Меденець, які розглядають сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу та професійного розвитку працівників [8, 9]. Питання інклюзивності як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств висвітлено у працях Ю.О. Шейко [10]. Л.О. Лігоненко, І.О. Цимбалюк, О.В. Демченко, Н.І. Ситник, С.А. Пермінова та М.О. Чупріна вивчали стратегічні аспекти управління талантами, наголошуючи на важливості їх залучення, розвитку та утримання для забезпечення конкурентних переваг організації [11, 12].

Результати проведених досліджень свідчать про значний науковий інтерес до питань інклюзивності, управління різноманітністю персоналу, кар'єрного менеджменту та талант-менеджменту. Водночас наявні наукові напрацювання переважно висвітлюють окремі аспекти зазначеної проблематики, що зумовлює потребу в їх інтеграції в межах єдиної системи управління персоналом підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри активний розвиток досліджень у сфері інклюзивності, кар'єрного менеджменту та управління талантами, питання їх поєднання в межах цілісної системи управління персоналом залишаються недостатньо висвітленими. Насамперед це стосується обґрунтування принципів та інструментів інклюзивного кар'єрного менеджменту, визначення механізмів урахування різноманітності персоналу під час планування

кар'єрного розвитку, а також розроблення підходів до розвитку і втримання талантів на засадах рівності можливостей та безбар'єрності.

Подальшого опрацювання потребують питання формування інклюзивних кар'єрних стратегій, які б поєднували інструменти кар'єрного менеджменту та управління талантами з урахуванням потреб різних категорій працівників. Недостатня розробленість цих аспектів зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень і підготовки практичних рекомендацій щодо впровадження інклюзивного кар'єрного менеджменту в діяльність сучасних підприємств.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування сутності інклюзивного кар'єрного менеджменту, визначення його принципів та інструментів реалізації, а також розроблення алгоритму формування інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до трактування понять інклюзії, інклюзивності, кар'єрного менеджменту та управління талантами, а також уточнити сутність інклюзивного кар'єрного менеджменту;
- охарактеризувати різноманітність персоналу як основу інклюзивного кар'єрного менеджменту та визначити його основні принципи;
- дослідити роль інклюзивності у розвитку та втриманні талантів;
- систематизувати інструменти розвитку та втримання талантів на засадах інклюзивного кар'єрного менеджменту;
- розробити алгоритм формування інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інклюзивного кар'єрного менеджменту в діяльність сучасних підприємств.

Матеріали та методи

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інклюзивного менеджменту, управління різноманітністю персоналу, кар'єрного менеджменту та управління талантами, нормативно-правові акти України, міжнародні документи у сфері інклюзивного розвитку, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для дослідження сутності понять «інклюзія», «інклюзивність», «кар'єрний менеджмент», «управління талантами» та формування авторського трактування поняття «інклюзивний кар'єрний менеджмент». Метод аналізу і синтезу використано для вивчення наукових підходів до розвитку й втримання талантів на засадах

інклюзивності. Порівняльний метод застосовано для виявлення відмінностей між традиційним та інклюзивним підходами до управління кар'єрним розвитком працівників. Метод класифікації використано для систематизації видів різноманітності персоналу та інструментів інклюзивного кар'єрного менеджменту. Графічний метод застосовано для візуалізації алгоритму формування інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів. На основі системного підходу сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження інклюзивного кар'єрного менеджменту в діяльність сучасних підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Концепція інклюзивного кар'єрного менеджменту узгоджується з Цілями сталого розвитку ООН до 2030 року, насамперед із цілями щодо забезпечення якісної освіти, гендерної рівності, гідної праці та економічного зростання, скорочення нерівності й розвитку інклюзивних інституцій [13]. Реалізація цих цілей сприяє формуванню рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників різних соціально-демографічних груп. Відповідні засади знайшли відображення й у нормативно-правових актах України та поступово інтегруються у сферу праці, освіти і соціального захисту населення. На рівні організації це зумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, які забезпечують не лише рівний доступ до працевлаштування, а й створюють умови для професійного розвитку, кар'єрного просування та реалізації потенціалу працівників незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Одним із таких підходів є інклюзивний кар'єрний менеджмент, який поєднує принципи інклюзивності, управління кар'єрою та розвитку талантів.

Важливою складовою інклюзивного кар'єрного менеджменту є розуміння сутності інклюзії та інклюзивності. У літературних джерелах поняття «інклюзія» розглядається як «...процес, спрямований на забезпечення повноцінної участі всіх людей у житті громади та держави, незалежно від віку, стану здоров'я, статі, переконань, соціального статусу чи інших ознак» [3]. За визначенням А.В. Базелюка та О.В. Жулина, «Інклюзія (англ. inclusion – включення) – це процес збільшення ступеня участі усіх громадян у соціумі через доступ до можливостей і справедливий розподіл результатів праці» [5]. Автори підкреслюють її тісний зв'язок із процесами інтеграції та наголошують, що інклюзія є протилежністю сегрегації й соціального виключення, оскільки спрямована на забезпечення рівноправної участі всіх груп населення в суспільному та економічному житті.

У науковій літературі інклюзивність розглядається як практична реалізація принципів інклюзії, що передбачає забезпечення повноцінної участі всіх людей у суспільному житті та створення

рівних можливостей для реалізації їхнього потенціалу. Так, М. В. Войчук акцентує увагу на залученні кожної людини до життя спільноти та недопущенні дискримінації [6], тоді як Л.І. Федулова розглядає інклюзивність як сучасну модель розвитку, що передбачає активне включення всіх верств населення до соціально-економічних процесів [4]. У контексті управління персоналом це означає необхідність створення умов для рівного доступу працівників до професійного розвитку, кар'єрного просування та реалізації власного потенціалу. Саме тому виникає необхідність розгляду інклюзивного кар'єрного менеджменту як окремого напрямку сучасного менеджменту персоналу.

Кар'єрний менеджмент у наукових джерелах визначається як «...сукупність дій та заходів, спрямованих на ефективний розвиток та реалізацію кар'єрного потенціалу працівників у відповідності з цілями організації» [8], а також як система «...заходів, спрямованих на якісну зміну змісту праці, пов'язаних із професійним, соціальним і особистим розвитком працівника» [9]. Узагальнення наведених підходів дає підстави трактувати кар'єрний менеджмент як систему управлінських рішень і практик, спрямованих на професійний розвиток працівників, формування необхідних компетентностей та забезпечення їх кар'єрного просування відповідно до стратегічних цілей організації.

На основі дослідження наукових підходів до розуміння інклюзії, інклюзивності та кар'єрного менеджменту пропонуємо власне трактування поняття «інклюзивний кар'єрний менеджмент». На нашу думку, інклюзивний кар'єрний менеджмент – це сукупність принципів, методів та управлінських заходів, спрямованих на планування, підтримку та управління професійним розвитком працівників на засадах рівних можливостей, різноманітності, безбар'єрності та врахування індивідуальних потреб, що забезпечує розвиток компетентностей, кар'єрне зростання, реалізацію трудового потенціалу працівників, а також розвиток і втримання талантів в організації. Запропоноване трактування дає змогу розглядати інклюзивний кар'єрний менеджмент не лише як складову системи управління персоналом, а як інтеграційний механізм, що поєднує принципи інклюзивності, інструменти кар'єрного менеджменту та управління талантами для забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

На відміну від поняття «різноманітність», яке характеризує склад персоналу та відображає наявність працівників із різними соціально-демографічними, культурними, професійними та іншими характеристиками, інклюзивність визначає якість організаційного середовища та можливості кожного працівника реалізувати власний потенціал. Іншими словами, різноманітність відповідає на питання, хто працює в організації, тоді як інклюзивність – чи має кожен працівник рівний доступ до можливостей розвитку, кар'єрного

просування та участі в діяльності організації. Отже, інклюзивність виступає практичним механізмом реалізації потенціалу різноманітності, закладає підґрунтя трансформації кадрового різноманіття у джерело інноваційності, ефективних управлінських рішень та конкурентних переваг підприємства. Таким чином, різноманітність персоналу та інклюзивність не є тотожними поняттями, а перебувають у тісному взаємозв'язку: різноманітність визначає кадровий склад організації, тоді як інклюзивність сприяє ефективному використанню потенціалу цього різноманіття шляхом створення рівних можливостей для професійного розвитку, кар'єрного просування та реалізації здібностей працівників.

Важливою умовою реалізації інклюзивного кар'єрного менеджменту є врахування різноманітності персоналу. Сучасні організації об'єднують працівників, які відрізняються не лише професійними характеристиками, а й віком, статтю, станом здоров'я, культурними особливостями,

освітою, досвідом роботи, сімейним становищем, ціннісними орієнтаціями та соціальним статусом. Саме різноманітність персоналу створює основу для впровадження інклюзивних практик управління кар'єрою та забезпечення рівних можливостей професійного розвитку всіх категорій працівників. Дослідження свідчать, що організації, які ефективно управляють різноманітністю персоналу, демонструють вищий рівень інноваційності, приймають більш обґрунтовані управлінські рішення, мають кращі можливості для виходу на нові ринки, а також успішніше залучають і втримують талановитих працівників [15]. Урахування індивідуальних особливостей працівників може сприяти підвищенню їхньої залученості, розвитку інноваційного потенціалу, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку організації. Основні прояви різноманітності персоналу як підґрунтя інклюзивного кар'єрного менеджменту наведено на рис. 1.



Рисунок 1. Різнманітність персоналу як основа інклюзивного кар'єрного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Як можна побачити, різноманітність персоналу виступає не лише характеристикою сучасної робочої сили, а й фундаментальною основою інклюзивного кар'єрного менеджменту. Урахування вікових, гендерних, професійних, освітніх, культурних, фізичних та соціально-економічних особливостей працівників створює передумови для забезпечення рівних можливостей професійної самореалізації, кар'єрного просування, підвищення залученості персоналу, а також виявлення, розвитку й втримання талантів в організації.

Представлені види різноманітності зумовлюють необхідність формування відповідних управлінських підходів, спрямованих на створення рівних можливостей професійного розвитку для

всіх категорій працівників. Ефективна реалізація інклюзивного кар'єрного менеджменту потребує дотримання системи принципів, які дають змогу враховувати індивідуальні особливості персоналу, сприяють розвитку людського потенціалу та формуванню інклюзивного робочого середовища. У зв'язку з цим інклюзивний кар'єрний менеджмент має ґрунтуватися на таких принципах: — принцип рівного доступу та справедливості — передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх працівників щодо професійного розвитку, навчання, кар'єрного просування та реалізації трудового потенціалу незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Принцип рівності прав і можливостей працівників є

- одним із ключових принципів трудового права та базується на засадах свободи, справедливості й недискримінації [16];
- принцип поваги до різноманітності та людської гідності – полягає у визнанні цінності індивідуальних відмінностей працівників, створенні безпечного робочого середовища та недопущенні будь-яких форм дискримінації чи упередженого ставлення;
 - принцип участі та залученості – передбачає створення умов для активної участі всіх працівників у процесах прийняття рішень, обміну ідеями та реалізації організаційних ініціатив з урахуванням різних поглядів і досвіду;
 - принцип прозорості та підзвітності – забезпечує відкритість процедур кар'єрного розвитку, оцінювання та просування персоналу, а також відповідальність керівництва за реалізацію інклюзивних практик і досягнення відповідних результатів;
 - принцип безперервного навчання та розвитку інклюзивної культури – передбачає систе-

- матичне підвищення обізнаності працівників і керівників щодо питань інклюзії, формування інклюзивної корпоративної культури та підтримку професійного розвитку персоналу;
- принцип індивідуалізації кар'єрного розвитку – полягає у врахуванні особистих потреб, здібностей, професійних цілей і потенціалу кожного працівника під час формування його кар'єрної траєкторії.

Зазначені принципи відображають відмінності між традиційними підходами до управління персоналом та інклюзивним кар'єрним менеджментом. Якщо традиційний менеджмент переважно орієнтується на стандартизовані механізми професійного розвитку, то інклюзивний кар'єрний менеджмент передбачає врахування індивідуальних особливостей, потреб і потенціалу кожного працівника. За такого підходу різноманітність персоналу може розглядатися не лише як виклик, а і як потенційний ресурс організаційного розвитку, інноваційності та зміцнення кадрового потенціалу. Основні відмінності між традиційним та інклюзивним кар'єрним менеджментом наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння традиційного та інклюзивного кар'єрного менеджменту

Порівняльний критерій	Традиційний кар'єрний менеджмент	Інклюзивний кар'єрний менеджмент
Підхід до працівника	Орієнтація на типового («середнього») працівника	Визнання індивідуальних особливостей, потреб і потенціалу кожного працівника
Організація кар'єрного розвитку	Стандартні кар'єрні траєкторії	Індивідуалізовані кар'єрні маршрути
Доступ до професійного розвитку та просування	Може залежати від формальних або неформальних факторів	Рівність можливостей і безбар'єрний доступ до розвитку та просування
Управління талантами	Фокус на обмеженому колі високоефективних працівників	Пошук і розвиток потенціалу в усіх категоріях персоналу
Прийняття рішень	Переважно вертикальне	Залучення працівників до прийняття рішень
Організаційна культура	Уніфікація підходів і домінування стандартних практик	Повага до різноманітності, інклюзія та підтримка відчуття приналежності
Стратегічна спрямованість	Забезпечення поточних кадрових потреб організації	Розвиток, залучення та втримання талантів на засадах рівності можливостей

Джерело: власна розробка авторів

Як видно з табл. 1, традиційний кар'єрний менеджмент переважно орієнтується на умовного «середнього» працівника, тоді як інклюзивний кар'єрний менеджмент базується на визнанні унікальності кожного працівника, його індивідуальних потреб, здібностей і потенціалу. Це створює передумови для більш повного виявлення, розвитку та втримання талантів незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціально-економічного статусу чи інших відмінностей. У результаті різноманітність персоналу трансформується у важливий ресурс інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

За таких умов особливого значення набуває управління талантами як складова інклюзивного кар'єрного менеджменту. Згідно з підходом CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), управління талантами – це систематичний процес залучення, виявлення, розвитку, утримання та

ефективного використання працівників, які мають особливу цінність для організації завдяки високому потенціалу або виконанню критично важливих для бізнесу функцій [17].

У науковій літературі виділяють чотири підходи до визначення терміну «талант»: «...як обдарованість (талант часто сприймають як природний дар і кмітливість, видатні здібності і геніальність), як здатність (може бути розвиненим в міру набуття досвіду і навичок), як результативність (можливість створювати принципово нове внаслідок оволодіння професійною культурою) та як потенціал (талановитий співробітник – це людина, яка володіє потенціалом для подальшого просування в компанії)» [11].

На нашу думку, у контексті інклюзивного кар'єрного менеджменту талант доцільно розглядати не лише як виняткову обдарованість чи

високі результати діяльності, а насамперед як потенціал працівника до професійного розвитку, створення цінності для організації та досягнення її стратегічних цілей за умови надання рівних можливостей для його реалізації.

Згідно з науковими підходами, стратегічне управління талантами трактується як сукупність дій і процесів, спрямованих на систематичне визначення ключових ролей, що забезпечують стійку конкурентну перевагу організації, а також формування й розвиток резерву талантів для виконання цих ролей у межах загальної системи управління людськими ресурсами [18].

В умовах зростання різноманітності робочої сили та необхідності забезпечення рівних можливостей особливої актуальності набуває інклюзивний підхід до управління талантами. Інклюзивне управління талантами орієнтоване на виявлення, розвиток і реалізацію потенціалу працівників незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, усунення бар'єрів професійного розвитку та створення умов для довгострокового втримання талантів в організації.

Актуальність інклюзивного управління талантами посилюється сучасними соціально-економічними викликами. Демографічне старіння населення, скорочення чисельності економічно активного населення, трудова міграція, наслідки воєнних дій та дефіцит кваліфікованих кадрів суттєво обмежують можливості підприємств щодо залучення персоналу. За таких умов інклюзивний підхід ґрунтується на визнанні того, що потенціал до професійного розвитку й створення цінності для організації може бути притаманний працівникам різних соціально-демографічних груп. Водночас реалізація цього потенціалу нерідко стримується

дискримінаційними бар'єрами, свідомими й несвідомими упередженнями, а також нерівним доступом до навчання, професійного розвитку та кар'єрного просування. Як наслідок, можливе недовикористання людського потенціалу, зниження ефективності використання кадрових ресурсів і втрата перспективних талантів. Саме тому інклюзивне управління талантами передбачає створення рівних можливостей для виявлення, розвитку, реалізації та втримання талантів незалежно від індивідуальних особливостей працівників.

Інклюзивне управління талантами може створювати додаткові переваги як для організації, так і для працівників. Для підприємств його застосування може сприяти розширенню кадрового потенціалу, підвищенню інноваційності, зміцненню репутації роботодавця та зниженню ризику плинності кадрів. Для працівників інклюзивний підхід може сприяти формуванню відчуття приналежності до організації, забезпеченню рівного доступу до професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також створенню безпечного й сприятливого робочого середовища. Водночас зазначені ефекти мають потенційний характер і відображають теоретично обґрунтовані переваги інклюзивних практик, висвітлені в науковій літературі та сучасній практиці управління персоналом. Їх фактичний прояв і сила впливу можуть відрізнятися залежно від галузевої специфіки, масштабу підприємства, організаційної культури та рівня зрілості HR-практик.

Основні переваги впровадження інклюзивного управління талантами наведено на рис. 2.

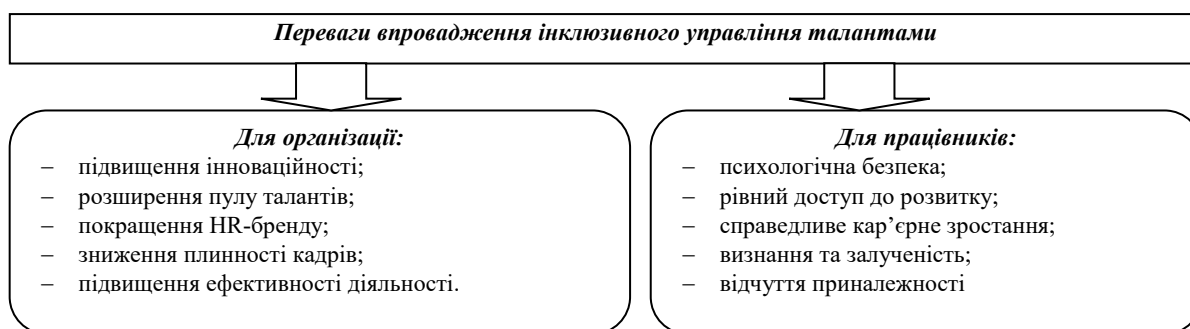


Рисунок 2. Переваги впровадження інклюзивного управління талантами

Джерело: власна розробка авторів

Досягнення цілей інклюзивного кар'єрного менеджменту потребує використання комплексу взаємопов'язаних інструментів і стратегій, спрямованих на виявлення, розвиток і втримання талантів. Їх системне використання може сприяти врахуванню індивідуальних потреб працівників, розширює можливості професійної самореалізації, сприяє ефективнішому використанню людського потенціалу та формує кадровий потенціал організації. До ключових інклюзивних стратегій розвитку талантів належать наступні:

1. Індивідуальні плани розвитку. Вони формуються спільно керівником і працівником з урахуванням його професійних цілей, наявних компетентностей, потенціалу та потреб у розвитку. Такий підхід формує підґрунтя для персоналізації кар'єрних траєкторій, підтримки мотивації до професійного вдосконалення та підвищення залученості працівників. Крім того, індивідуальні плани розвитку сприяють більш ефективному використанню людського потенціалу та створюють передумови для довгострокового кар'єрного зростання [19].

2. Менторинг і спонсорство. Менторинг передбачає передачу професійних знань, практичного досвіду та індивідуальну підтримку з боку більш досвідченого працівника (ментора) менш досвідченому співробітнику (менті). У сучасній практиці дедалі більшого поширення набувають спеціалізовані менторингові платформи, які сприяють пошуку наставників та професійному розвитку працівників, як наприклад Lunchclub [20]. На відміну від менторингу, спонсорство орієнтоване не лише на розвиток компетентностей працівника, а й на його активне просування в організації. Спонсор рекомендує працівника для участі у стратегічних проєктах, включення до кадрового резерву або призначення на керівні посади, водночас сприяючи подоланню організаційних бар'єрів і упереджень, що можуть стримувати кар'єрне просування окремих категорій персоналу [21].

3. Ротація посад передбачає тимчасове або постійне переміщення працівників між різними структурними підрозділами чи функціональними напрямками діяльності організації з метою набуття нового професійного досвіду та розвитку компетентностей. Крос-функціональні команди об'єднують працівників різних підрозділів для спільного виконання проєктів і вирішення комплексних управлінських завдань [22]. Використання цих інструментів у системі інклюзивного кар'єрного менеджменту може сприяти виявленню прихованого потенціалу працівників, розвитку міжфункціональних компетентностей, формуванню системного бачення діяльності організації, посиленню інноваційного мислення та здатності розглядати проблеми з різних точок зору, знаходячи нестандартні рішення.

4. Програма лідерського розвитку. Важливою умовою реалізації інклюзивного кар'єрного менеджменту є формування інклюзивного лідерства. Саме керівники визначають організаційні цінності, корпоративну культуру та практики взаємодії, від яких залежить ефективність впровадження принципів інклюзивності. Інклюзивні лідери виступають ключовими драйверами організаційних змін, забезпечуючи інтеграцію принципів рівності можливостей, різноманітності та безбар'єрності у систему управління персоналом і повсякденні управлінські практики [23]. Програми розвитку інклюзивного лідерства спрямовані на підготовку майбутніх керівників із різних соціально-демографічних груп, розвиток їхніх управлінських компетентностей, навичок недискримінаційного управління, подолання несвідомих упереджень і створення умов для реалізації лідерського потенціалу кожного працівника.

Запропоновані інструменти взаємодоповнюють один одного та формують цілісну систему розвитку талантів на засадах інклюзивності. Їх комплексне застосування забезпечує не лише професійний розвиток працівників і більш повне використання їхнього потенціалу, а й сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури, зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню інноваційної спроможності та конкурентоспроможності організації. Водночас досягнення зазначених результатів можливе лише за умови інтеграції цих інструментів у загальну систему стратегічного управління персоналом. З цією метою пропонується алгоритм формування та реалізації інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів (рис. 3).

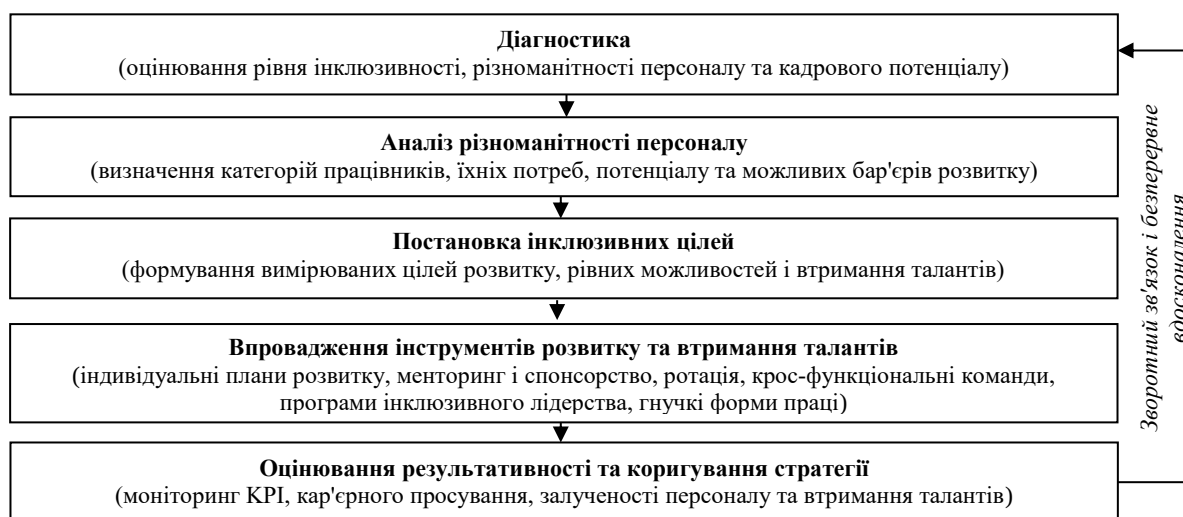


Рисунок 3. Алгоритм формування та реалізації інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку і втримання талантів

Джерело: власна розробка авторів

Запропонований алгоритм передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів, кожен із яких спрямований на формування та реалізацію інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку й втримання талантів.

На першому етапі здійснюється діагностика існуючої системи управління персоналом, яка передбачає оцінювання рівня інклюзивності, різноманітності персоналу та кадрового потенціалу організації. Аналізуються особливості кар'єрного

просування працівників, представленість різних соціально-демографічних груп на різних рівнях управління, доступ до програм професійного розвитку, показники плинності персоналу, а також наявність організаційних бар'єрів, що можуть обмежувати реалізацію потенціалу окремих категорій працівників.

Другий етап полягає в аналізі різноманітності персоналу, під час якого визначаються категорії працівників, їхні професійні потреби, потенціал розвитку та можливі бар'єри кар'єрного просування. Це дозволяє ідентифікувати групи працівників, для яких існують обмеження щодо реалізації професійного потенціалу, зокрема ветеранів і ветеранок, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, працівників старших вікових груп, молоді та інших категорій персоналу.

На третьому етапі здійснюється постановка інклюзивних цілей, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі відповідно до критеріїв SMART. Цілі доцільно орієнтувати на забезпечення рівних можливостей професійного розвитку, розширення доступу до кар'єрного просування та розвитку і втримання талантів.

Четвертий етап передбачає впровадження інструментів розвитку та втримання талантів, зокрема індивідуальних планів розвитку, програм менторингу й спонсорства, ротатії посад, роботи в крос-функціональних командах, програм розвитку інклюзивного лідерства, а також використання гнучких форм організації праці. Комплексне застосування цих інструментів може створювати умови для професійного розвитку працівників, розкриття їхнього потенціалу та підвищення рівня залученості до діяльності організації.

На п'ятому етапі здійснюється оцінювання результативності та коригування стратегії, що включає моніторинг ключових показників ефективності (KPI), аналіз кар'єрного просування працівників, рівня їхньої залученості, результативності програм розвитку та показників втримання талантів. Отримані результати можуть використовуватися для своєчасного коригування інклюзивної кар'єрної стратегії та її адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Безперервний зворотний зв'язок сприятиме циклічності процесу та окреслює передумови для постійного вдосконалення системи управління персоналом.

Запропонований алгоритм сформовано на основі узагальнення наукових підходів і сучасних практик управління персоналом. Його практична результативність потребує подальшої апробації на рівні конкретних підприємств із використанням відповідних показників та методів оцінювання.

Варто зауважити, що на відміну від традиційних підходів до управління кар'єрою, запропонований алгоритм інтегрує принципи інклюзивності, управління талантами та стратегічного управління персоналом у єдину послідовність управлінських дій, формуючи системний підхід до розвитку й втримання талантів в організації.

Ефективність інклюзивного кар'єрного менеджменту визначається не лише створенням умов для професійного розвитку працівників, а й здатністю організації забезпечити їхню довгострокову мотивацію, залученість і прихильність. Саме тому важливою складовою інклюзивної кар'єрної стратегії є використання комплексу взаємодоповнювальних стратегій втримання талантів (рис. 4).



Рисунок 4. Стратегії розвитку і втримання талантів в умовах інклюзивного кар'єрного менеджменту
Джерело: власна розробка авторів

Запропоновані стратегії розвитку і втримання талантів є логічним продовженням інструментарію інклюзивного кар'єрного менеджменту та спрямовані на формування довгострокової взаємодії між працівником і організацією. Їх комплексне застосування може сприяти посиленню організаційної прихильності персоналу, створенню умов для професійної самореалізації, підтримці мотивації до розвитку, збереженню талантів та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Впровадження інклюзивного кар'єрного менеджменту закладає передумови для розвитку організаційного середовища, у якому кожен працівник має можливість реалізувати власний професійний потенціал незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального статусу чи інших індивідуальних особливостей. Створення атмосфери довіри, взаємної поваги та належності до колективу може сприяти підвищенню рівня організаційної прихильності персоналу, зниженню плинності кадрів і, відповідно, скороченню витрат підприємства, пов'язаних із пошуком, залученням, адаптацією та навчанням нових працівників.

Інклюзивний підхід до залучення й розвитку персоналу розширює можливості доступу до ширшого кола потенційних талантів. Різноманітність професійного досвіду, компетентностей, знань і світоглядних підходів працівників відкриватиме шлях до генерування нових ідей, прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, розвитку інноваційності та підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Використання гнучких форм організації праці, індивідуалізація кар'єрного розвитку та формування інклюзивної корпоративної культури можуть підвищувати привабливість роботодавця, сприяти залученню висококваліфікованих фахівців і зміцненню HR-бренду підприємства. Крім того, інклюзивні команди можуть мати кращі можливості для врахування потреб різних категорій споживачів, що створює підґрунтя для розроблення більш доступних товарів і послуг, розширення цільових сегментів ринку та потенційного підвищення конкурентоспроможності підприємства. Послідовне впровадження принципів різноманітності, рівності можливостей та інклюзивності може позитивно позначитися на ESG-показниках організації, її інвестиційній привабливості та репутації як соціально відповідального роботодавця.

Додатковим чинником поширення інклюзивних практик виступає державна підтримка роботодавців. В Україні розвиток інклюзивного працевлаштування стимулюється через механізми компенсації витрат на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю, надання податкових стимулів, дотацій на оплату праці окремих категорій працівників, реалізацію грантових програм, а також інших інструментів державної підтримки. Зазначені механізми можуть створювати додаткові стимули для впровадження інклюзивних практик управління персоналом та

ефективнішого використання людського потенціалу підприємств.

Зазначені ефекти мають потенційний характер і відображають теоретично обґрунтовані переваги інклюзивних практик, висвітлені в науковій літературі та сучасній практиці управління персоналом. Їх фактичний прояв може відрізнятися залежно від галузевої специфіки, масштабу підприємства, організаційної культури та рівня зрілості HR-практик.

Отримані результати дослідження стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інклюзивного кар'єрного менеджменту, спрямованого на розвиток і втримання талантів в умовах сучасних викликів. Для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на засадах інклюзивності підприємствам доцільно:

- інтегрувати принципи інклюзивності до HR-стратегії, кадрової політики та системи управління людськими ресурсами;
- поєднати інструменти кар'єрного менеджменту та управління талантами в єдину систему професійного розвитку персоналу;
- упроваджувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку з урахуванням компетентностей, потенціалу, потреб і професійних цілей працівників;
- забезпечувати рівний доступ усіх категорій персоналу до навчання, наставництва, програм розвитку лідерських компетентностей та кар'єрного просування;
- застосовувати гнучкі форми організації праці, адаптивні умови роботи та інші безбар'єрні практики, що можуть розширювати можливості професійної реалізації різних категорій працівників;
- здійснювати систематичний моніторинг ключових показників інклюзивності, кар'єрного просування, розвитку й втримання талантів для своєчасного коригування кадрової політики;
- формувати інклюзивну організаційну культуру, засновану на принципах поваги до різноманітності, рівності можливостей, відкритої комунікації та взаємної довіри.

Реалізація запропонованих рекомендацій може створювати передумови для формування ефективної системи інклюзивного кар'єрного менеджменту, більш повного розкриття людського потенціалу, розвитку й втримання талантів та зміцнення кадрового потенціалу підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати сутність інклюзивного кар'єрного менеджменту, який виступає не лише сучасним інструментом управління персоналом, а й важливим механізмом формування рівних можливостей для професійного розвитку різних категорій населення. Це стратегічний інструмент, який дозволяє бізнесу бути стійким у нестабільному світі. Його впровадження може

сприяти подоланню бар'єрів на ринку праці, розширенню доступу до навчання та розвитку компетентностей, створенню більш стійких та адаптивних організацій в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

У ході дослідження визначено основні принципи інклюзивного кар'єрного менеджменту, систематизовано види різноманітності персоналу як основу формування інклюзивного робочого середовища, обґрунтовано взаємозв'язок між інклюзивністю, розвитком кар'єри та управлінням талантами. На цій основі розроблено алгоритм формування інклюзивної кар'єрної стратегії розвитку та втримання талантів, систематизовано відповідні інструменти та сформовано практичні рекомендації щодо інтеграції принципів інклюзивності в систему управління персоналом підприємств.

Запропоновані підходи можуть створювати передумови для розширення можливостей професійної реалізації працівників, більш повного використання людського потенціалу, забезпечення

рівного доступу до навчання та кар'єрного розвитку, а також розвитку й втримання талантів. Водночас зазначені результати мають потенційний характер, оскільки запропонований алгоритм та інструменти сформовано на основі сучасних наукових підходів і напрацювань у сфері управління персоналом та не піддано емпіричній перевірці на рівні конкретних підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з вивченням практики застосування запропонованого алгоритму та інструментів інклюзивного кар'єрного менеджменту, розробленням методичних підходів до оцінювання його результативності та формування системи відповідних показників. Перспективним є також дослідження взаємозв'язків між рівнем інклюзивності організаційного середовища, можливостями кар'єрного розвитку, залученістю персоналу, плинністю кадрів і втриманням талантів з урахуванням галузевої специфіки та особливостей діяльності підприємств.

Abstract

In the context of labour market transformation, demographic challenges, labour migration, a shortage of qualified personnel, and the growing need to ensure equal opportunities, the development of inclusive approaches to human resource management has become increasingly important. Under these conditions, inclusive career management is considered one of the key instruments for talent development and retention, ensuring the effective utilisation of an organisation's human capital.

The purpose of this study is to investigate the essence of inclusive career management, identify its fundamental principles and implementation tools, and develop an algorithm for designing an inclusive career strategy aimed at talent development and retention.

The methodological framework of the research is based on general scientific and special research methods, including analysis, synthesis, comparison, generalisation, systematisation, logical modelling, and graphical visualisation. The information base of the study comprises scientific publications by domestic and foreign scholars, regulatory documents, and contemporary approaches to human resource management, career management, inclusion, and talent management.

The study clarifies the concepts of inclusion, inclusiveness, and career management and proposes the authors' definition of inclusive career management as a system of principles, methods, and managerial practices aimed at ensuring equal opportunities for professional development, career advancement, and the realisation of employees' labour potential regardless of their individual characteristics. The relationship between workforce diversity and inclusiveness is substantiated, the key principles of inclusive career management are identified, and the main dimensions of workforce diversity are characterised as the foundation for creating an inclusive working environment. The role of inclusive talent management under current socio-economic challenges is determined, while the main tools for talent development and retention – including individual development plans, mentoring and sponsorship programmes, job rotation, cross-functional teams, and inclusive leadership development programmes – are systematised. Furthermore, an algorithm for developing an inclusive career strategy for talent development and retention is proposed, incorporating workforce diagnostics, diversity analysis, formulation of inclusive objectives, implementation of appropriate management tools, and evaluation of strategic outcomes. Practical recommendations for integrating the principles of inclusiveness into enterprise human resource management systems are also developed.

The proposed approaches may create conditions for broader opportunities for employees' professional development, more effective utilisation of human potential, equal access to learning and career development, as well as talent development and retention. The potential effects of inclusive career management may vary depending on industry characteristics, enterprise size, organisational culture, and the maturity of HR practices. The practical significance of the research lies in the potential application of the proposed approaches in the development of HR policies, employee development programmes, and inclusive strategies for talent development and retention. Further empirical research is needed to assess the practical effectiveness of the proposed algorithm and tools at the level of individual enterprises and to examine the relationships between inclusiveness, career development opportunities, employee engagement, staff turnover, and talent retention.

References:

1. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
2. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
3. Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
4. Fedulova, L. I. (2016). Inclusive innovation in the socio-economic development. *Economics: Time Realities*, 3(25), 56-65. <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2016/No3/56.pdf>
5. Bazyliuk, A. V. (2015). Inclusive growth as the basis of socio-economic development. *Economics and Management in Transport*, 1, 19-29.
6. Voichuk, M. V. (2021). Etymology concept of the "economic inclusion" in the context of cyclic development of economy. *Innovative Economy*, 3-4(87), 28–33. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.4>
7. Zhukovska, A. Yu., & Panasiuk, V. M. (2025). Inclusive management: genesis of emergence, tools of implementation and socio-economic efficiency. *Innovative Economy*, 3, 64–77. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>
8. Leontenko, O., & Prysivko, Yu. (2024). Modern practices of career management organization. *Galician economic journal*, 2024, vol. 90(5), pp. 172-180. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.172
9. Kudinova, M. M., & Medenets, V. V. (2018). Career management. *Economy and Society*, 15, 364-370. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/56.pdf
10. Sheiko, Yu. O. (2022). Inclusiveness as a requirement of time and competitive advantage of hospitality enterprises. *Intellect XXI*, 1, 32-37. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.5>
11. Lihonenko, L. O., Tsymbaliuk, I. O., & Demchenko, O. V. (2021). Talent management as an innovative concept and a human resource management tool in business organizations. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*, 2(46), vol. 2, 35-43. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
12. Sytnyk, N. I., Perminova, S. A., & Chuprina, M. O. (2024). Strategic aspects of talent management in a business organizations. *Economic space*, 195, 62-67. <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67>
13. United Nations. (2015, September 25). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
14. Barrier-Free Dictionary. (n.d.). Inclusion. <https://dpss.gov.ua/news/slovnyk-bezbariernosti-inkliuziia>
15. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, January). Why diversity matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
16. Hetmantseva, N., & Mitrytska, H. (2021). Ensuring equality of rights and opportunities in human implementation their ability to work. *Enterprise, Economy and Law*, 5, 49–56. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.5.09>
17. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2025, November 26). Talent management. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>
18. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.13025/23110>
19. I SEO InWeb. (2023, January 21). Individual employee development plan: What it is and how to create one. <https://indigo.co.ua/blog/individualniy-plan-rozvitku-spivrobitnika-shcho-ce-ta-yak-sklasti>
20. Lunchclub. (n.d.). Official website. <https://lunchclub.com>
21. Why your workplace dei strategy needs a diversity sponsorship program. (n.d.). <https://www.tenthousandcoffees.com/blog/diversity-sponsorship-programs>

22. Shevchenko, S. H. (2024). Reasonability of implementing a cross-functional business process management system. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-23>
23. Novykova, O. (2024, September 26). What is inclusive leadership? AllTogether.jobs. <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-leadership>

Посилання на статтю:

Чернишова Л.І. Інклюзивний кар'єрний менеджмент: стратегія розвитку та втримання талантів у сучасній економіці / Л.І. Чернишова, Т.І. Адирова // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2026. – № 4 (86). – С. 116-127. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/116.pdf> <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.11>. <https://zenodo.org/records/22730400>.

Reference a Journal Article:

Chernyshova L.I. Inclusive Career Management: A Strategy for Talent Development and Retention in the Modern Economy / L.I. Chernyshova, T.I. Adyrova // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 4 (86). – P. 116-127. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No4/116.pdf>. <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2026.11>. <https://zenodo.org/records/22730400>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)