



УДК 364.614.8:376-056.24

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-4\(46\)-4419-4429](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-4(46)-4419-4429)

**Ставнича Наталя Олександрівна** доктор філософії PhD в галузі Освіта, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, методист освітньо-наукового центру «Хаб NotBox» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, <https://orcid.org/0000-0002-3015-5834>.

**Нагорняк Світлана Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, керівник освітньо-наукового центру «Хаб NotBox» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-5311-3303>.

## **РОЗУМНЕ ПРИСТОСУВАННЯ В СИСТЕМІ ІНКЛЮЗІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

**Анотація.** У статті проведено комплексне дослідження концепції розумного пристосування як ключового детермінанту забезпечення інклюзії в трудовому та освітньому просторі через призму Цілей сталого розвитку ООН.

Авторами проаналізовано генезу міжнародного законодавства та механізми імплементації норм Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю в національне правове поле України. Методологічну базу дослідження склав системний аналіз нормативно-правових актів та соціологічне опитування, результати якого дозволили виявити домінування організаційно-методичних заходів адаптації над матеріально-технічними.

У статті здійснено комплексне міждисциплінарне дослідження концепції розумного пристосування як ключового інструменту забезпечення інклюзії в освітньому та трудовому середовищах у контексті досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Проаналізовано еволюцію міжнародно-правових підходів до розуміння інклюзії та механізми імплементації положень Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю у національне законодавство України. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного аналізу нормативно-правових актів та емпіричного соціологічного опитування фахівців у сфері інклюзії, що дозволило виявити структурні дисбаланси у практиці впровадження розумного пристосування.



Встановлено, що в українській практиці переважають організаційно-методичні форми адаптації, тоді як матеріально-технічне забезпечення залишається недостатнім. Обґрунтовано, що ключовими бар'єрами ефективної реалізації принципу розумного пристосування є обмеженість фінансових ресурсів, відсутність чітких юридичних алгоритмів визначення «непропорційного тягаря», а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Особливу увагу приділено актуалізації проблеми в умовах зростання кількості осіб з інвалідністю, зокрема ветеранів війни, що трансформує інклюзію у складову національної безпеки та соціальної стійкості.

У роботі детально окреслено системні бар'єри, зокрема фінансову дефіцитність, відсутність чітких юридичних алгоритмів та кадровий голод, що сукупно перешкоджають ефективній інтеграції осіб з інвалідністю, у тому числі ветеранів та ветеранок, у соціально-економічне життя країни.

На основі релевантного аналізу досвіду США, ЄС та Канади запропоновано стратегічні вектори вдосконалення управлінських підходів, включаючи інститут «інтерактивного діалогу» та систему економічних стимулів для суб'єктів господарювання.

Доведено, що розумне пристосування є не лише соціальним обов'язком, а й дієвим інструментом капіталізації людського потенціалу та зміцнення загальної стійкості суспільства в умовах глобальних викликів.

**Ключові слова:** розумне пристосування, інклюзія, сталий розвиток, безбар'єрність, асистивні технології.

**Natalia Stavnycha** Ph. D. in Pedagogy, senior teacher of the department of fundamental and private law disciplines of Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynsky State Pedagogical University, methodist of educational and scientific center "Hub NotBox", Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-3015-5834>.

**Nahorniak Svitlana** Ph. D. in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and educational management of Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-5311-3303>.

## REASONABLE ACCOMMODATION IN THE SYSTEM OF INCLUSION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: LEGAL AND GOVERNANCE ASPECTS

**Abstract.** The article conducts a comprehensive study of the concept of reasonable accommodation as a key determinant of ensuring inclusion in the labor and educational space through the prism of the UN Sustainable Development



Goals. The authors analyze the genesis of international legislation and mechanisms for implementing the norms of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities into the national legal field of Ukraine. The methodological basis of the study was a systematic analysis of regulatory legal acts and a sociological survey, the results of which allowed us to identify the dominance of organizational and methodological adaptation measures over material and technical ones.

The article conducts a comprehensive interdisciplinary study of the concept of reasonable accommodation as a key tool for ensuring inclusion in educational and labor environments in the context of achieving the UN Sustainable Development Goals. The evolution of international legal approaches to understanding inclusion and mechanisms for implementing the provisions of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities into the national legislation of Ukraine are analyzed. The methodological basis of the study is a combination of a systematic analysis of regulatory and legal acts and an empirical sociological survey of specialists in the field of inclusion, which allowed us to identify structural imbalances in the practice of implementing reasonable accommodation.

It was established that in Ukrainian practice, organizational and methodological forms of adaptation prevail, while material and technical support remains insufficient. It is substantiated that the key barriers to the effective implementation of the principle of reasonable accommodation are limited financial resources, the lack of clear legal algorithms for determining "disproportionate burden", as well as the shortage of qualified personnel. Particular attention is paid to the actualization of the problem in the context of an increasing number of people with disabilities, in particular war veterans, which transforms inclusion into a component of national security and social stability.

The work outlines in detail the systemic barriers, in particular financial deficit, the lack of clear legal algorithms and personnel shortages, which together hinder the effective integration of persons with disabilities, including veterans, into the socio-economic life of the country.

Based on a relevant analysis of the experience of the USA, the EU and Canada, strategic vectors for improving management approaches are proposed, including the institution of "interactive dialogue" and a system of economic incentives for business entities.

It is proven that reasonable accommodation is not only a social obligation, but also an effective tool for capitalizing on human potential and strengthening the overall resilience of society in the face of global challenges.

**Keywords:** reasonable accommodation, inclusion, sustainable development, accessibility, assistive technologies.



**Постановка проблеми.** Трансформація сучасного суспільства в напрямку інклюзивності зумовлює необхідність переосмислення правових та управлінських механізмів, що забезпечують рівні можливості для всіх категорій громадян. У контексті Глобальних цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, зокрема Цілі №8 («Гідна праця та економічне зростання») та Цілі №10 («Скорочення нерівності»), особливої ваги набуває інститут розумного пристосування. Він виступає не лише правовим обов'язком держави та суб'єктів господарювання, а й стратегічним інструментом формування соціально відповідальної екосистеми праці та навчання.

Попри ратифікацію Україною Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, на практиці реалізація права на розумне пристосування стикається з низкою об'єктивних та суб'єктивних бар'єрів. Наукова проблема полягає у відсутності чіткого правового алгоритму визначення межі «непропорційного тягаря» для роботодавця чи освітнього закладу, що часто призводить до формального підходу в забезпеченні інклюзії або прихованої дискримінації. Більше того, в умовах воєнного стану та зростання кількості осіб з набутою інвалідністю (зокрема ветеранів та ветеранок), питання адаптації робочих місць та освітніх траєкторій переходить з площини теоретичного дискурсу в площину національної безпеки та соціальної стійкості.

Таким чином, об'єктивна необхідність наукового аналізу розумного пристосування крізь призму сталого розвитку зумовлена потребою в гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами та пошуку інноваційних управлінських рішень, що дозволять мінімізувати витрати на адаптацію середовища при максимальному збереженні людського потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепцію розумного пристосування в межах міжнародного права досліджували багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, правові аспекти інклюзії вивчали такі науковці, як С. Бутинська, М. Шумська, а також фахівці у сфері соціального забезпечення. Питання сталого розвитку та соціальної відповідальності відображені у працях Е. Лібанової та О. Грішньої. Разом з тим, практичний аспект реалізації розумного пристосування як частини стратегії управління персоналом (HR-менеджменту) в умовах цифровізації потребує додаткового аналізу.

**Мета статті.** Метою роботи є комплексне дослідження правової природи розумного пристосування в системі інклюзії, аналіз його впливу на показники сталого розвитку суспільства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів до адаптації робочого та освітнього простору.



**Виклад основного матеріалу.** Фундаментальною основою сучасного розуміння інклюзії є перехід від медичної до соціальної моделі інвалідності, де ключовим фактором обмеження життєдіяльності визнається не фізичний стан особи, а непристосованість навколишнього середовища. У центрі цієї парадигми лежить категорія «розумне пристосування» (reasonable accommodation).

Відповідно до статті 2 Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, яка була ратифікована Україною у 2009 році, розумне пристосування означає внесення необхідних і підходящих модифікацій та коректив, що не становлять непропорційного чи невинновданого тягаря, коли це потрібно в конкретному випадку, з метою забезпечення реалізації особами з інвалідністю всіх прав людини й основоположних свобод нарівні з іншими [1].

Розумне пристосування - це реактивний захід, спрямований на задоволення потреб конкретної людини в конкретній ситуації (на робочому місці, в аудиторії тощо).

У світовій практиці концепція розумного пристосування пройшла еволюцію від трудового права до загальноцивільного обов'язку.

До прикладу у США діє Закон про американців з інвалідністю (Americans with Disabilities Act, ADA) 1990 року, який став одним із перших актів, що деталізував обов'язки роботодавців. У США акцент робиться на інтерактивному процесі - діалозі між працівником та працедавцем для пошуку оптимального рішення.

Директива 2000/78/ЄС встановлює загальні рамки рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності, де відмова в розумному пристосуванні прирівнюється до прямої дискримінації.

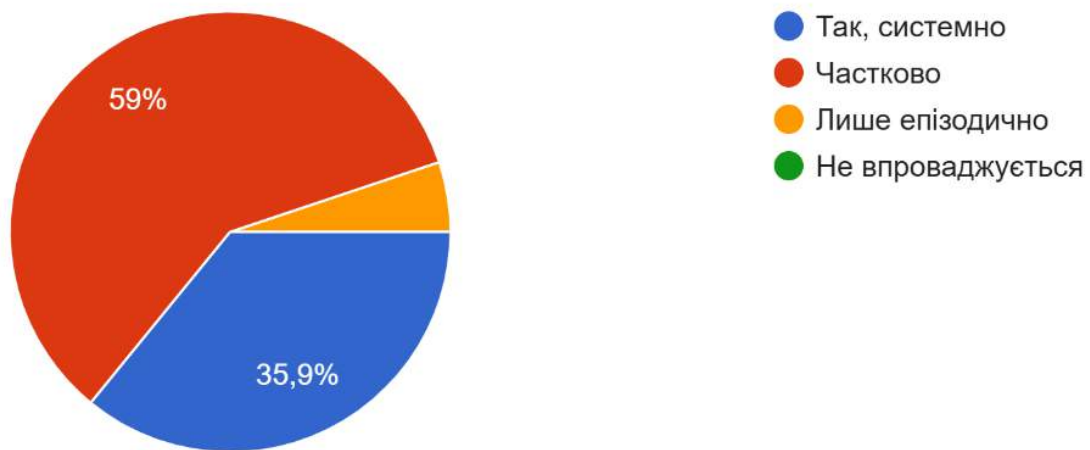
Закон про рівність (Equality Act) 2010 року зобов'язує роботодавців вживати активних заходів (positive steps) для усунення перешкод, з якими стикаються люди з інвалідністю.

В українському правовому полі термін «розумне пристосування» інтегрований у декілька засадничих актів. Закон України «Про основи соціальної захисту осіб з інвалідністю в Україні» та Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» визначають відмову в забезпеченні розумного пристосування як форму дискримінації за ознакою інвалідності [2].

В освітній сфері Закон України «Про освіту» (ст. 1) визначає розумне пристосування як «запровадження необхідних і доцільних змін та коректив... з метою забезпечення реалізації права на освіту» [3]. Однак, аналіз вітчизняної практики свідчить про домінування архітектурної безбар'єрності над організаційною та цифровою.



В межах роботи II Міжнародного форуму «(не)Все про інклюзію» 16.04. 2026 р. у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського, було проведено опитування серед спеціалістів галузі. Результати дослідження відображено на рис. 1.



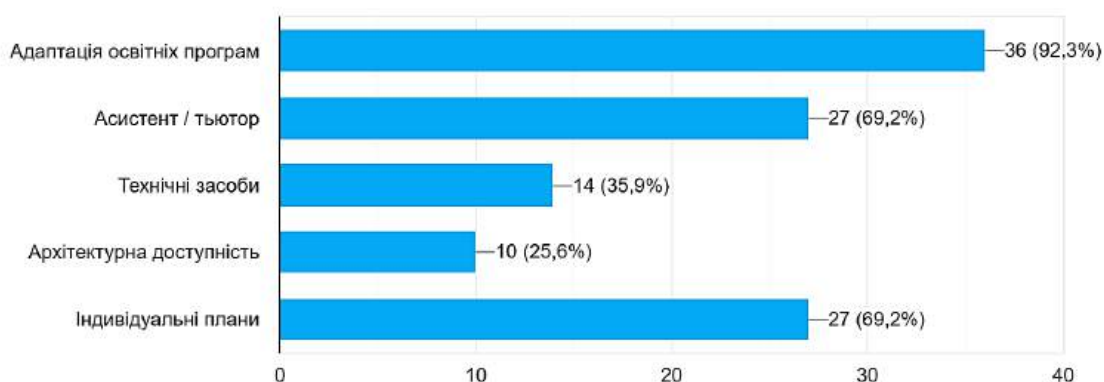
*Рис. 1 - Результати опитування фахівців з інклюзії в межах роботи II Міжнародного форуму «(не)Все про інклюзію» 16.04. 2026 р. «Чи впроваджується у Вашій практиці принцип «розумного пристосування?»*

Як ми можемо зрозуміти опрацювавши графічний малюнок, системно впроваджують принцип розумного пристосування у своїй роботі лише 35,9 % опитаних.

Такий відсоток критично низький з урахуванням зростаючої кількості дітей з інвалідністю. Окремо слід окреслити проблематику зростання кількості осіб з інвалідністю у зв'язку із війною в Україні. Зростаюча кількість осіб, що потребують відповідної державної підтримки, спрямовує нашу увагу на те, що принципу безбар'єрності в сучасних умовах недостатньо.

Використовуючи ефективну міжнародну практику слід впроваджувати системно також і принцип розумного пристосування. Опираючись на міжнародний досвід соціалізації, а не корекційної педагогіки, можемо зробити висновок що розумне пристосування, це коли суспільство створює усі належні умови для вільного та рівного життя осіб з інвалідністю.

Загальне уявлення про форми розумного пристосування можна зробити опрацювавши наступний рисунок.

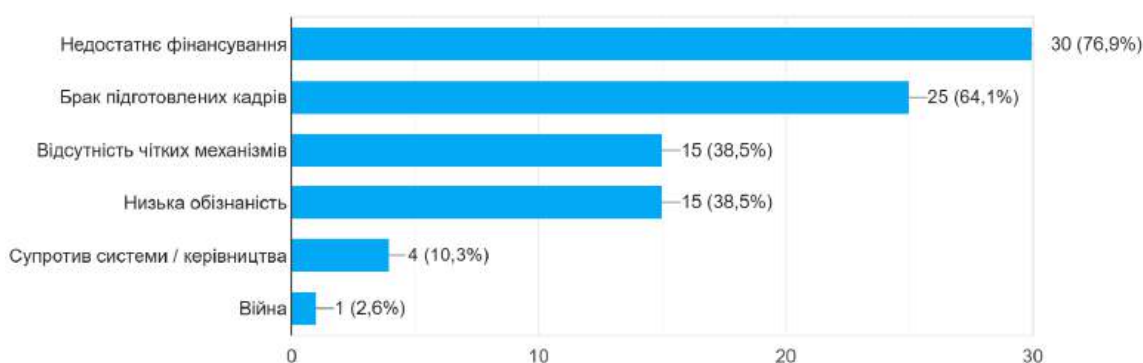


*Рис. 2 - Результати опитування фахівців з інклюзії в межах роботи II Міжнародного форуму «(не)Все про інклюзію» 16.04. 2026 р. «Які саме форми розумного пристосування застосовуються?»*

У межах проведеного дослідження було проаналізовано пріоритетність заходів та критичні перешкоди, що заважають ефективному впровадженню розумного пристосування в Україні.

Аналіз типів адаптації показав, що найбільш затребуваними є нематеріальні заходи: адаптація освітніх програм (92,3%), розробка індивідуальних планів (69,2%) та залучення асистентів/тьюторів (69,2%). Показники впровадження технічних засобів (35,9%) та архітектурної доступності (25,6%) є значно нижчими, що може свідчити про зміщення фокусу інклюзії у бік методичної гнучкості.

Однак виявлення системних перешкод дозволяє глибше окреслити існуючу проблематику (див. рис. 3).



*Рис. 3 - Результати опитування фахівців з інклюзії в межах роботи II Міжнародного форуму «(не)Все про інклюзію» 16.04. 2026 р. «Що найбільше заважає впровадженню принципу розумного пристосування?»*

Емпіричні дані свідчать про те, що домінуючим бар'єром є недостатнє фінансування (76,9% відповідей). Це підтверджує гіпотезу про те, що



концепція «розумності» в Україні часто розбивається об економічну неспроможність установ забезпечувати дороговартісну адаптацію. Другим за вагомістю чинником виступає брак підготовлених кадрів (64,1%), що вказує на дефіцит компетенцій у персоналу щодо супроводу інклюзивних процесів.

Критичними також є управлінські та когнітивні перешкоди: відсутність чітких механізмів впровадження та низька обізнаність (по 38,5% відповідно). Подібна конфігурація відповідей демонструє, що проблематика розумного пристосування лежить не стільки в площині ідеологічного супротиву (лише 10,3% респондентів зазначили «супротив системи/ керівництва»), скільки в площині інституційної та ресурсної невідповідності.

Окремої уваги заслуговує чинник війни (2,6%), який, хоч і має низький показник у даному зрізі, потенційно виступає каталізатором усіх інших бар'єрів (фінансових та кадрових). Таким чином, розумне пристосування є динамічним механізмом, який в системі сталого розвитку трансформує соціальну ізоляцію в ефективну інтеграцію людського капіталу лише за умови подолання ресурсного дефіциту та розбудови чіткої методології оцінки «непропорційного тягаря».

З огляду на окреслену проблематику, слід детально розглянути і запропонувати стратегії інтеграції принципу розумного пристосування на основі зарубіжного досвіду.

Для подолання виявлених бар'єрів та ефективної інтеграції розумного пристосування в українське суспільство необхідно адаптувати успішні світові кейси та норми.

В українське трудове право за прикладом «інтегрованого діалогу» (США) доцільно ввести норму, яка б зобов'язувала роботодавця проводити задокументовані консультації з працівником після отримання запиту на пристосування. Це дозволяє уникнути конфліктів та знайти рішення, що не є «непропорційним тягарем». Наприклад, замість дорогого перепланування офісу (архітектурний бар'єр) можна погодити дистанційну роботу (організаційне пристосування) [5, с. 479].

На сьогодні в Україні цей термін «непропорційного тягаря» є оціночним, не до кінця інтегрованим. А тому, важливо розробити підзаконні акти, які б чітко визначали фінансові пороги «непропорційності» (наприклад, витрати на пристосування не повинні перевищувати певного відсотка від річного прибутку компанії або бути співмірними з обсягом державних субсидій).

Окремим важливим питанням є впровадження фондів компенсації. Оскільки 76,9% респондентів вказали на брак фінансування, доцільно запровадити систему цільових грантів або податкових знижок для



підприємств, які впроваджують розумне пристосування понад встановлені квоти. У Німеччині діє система «Compensatory Levy», де кошти від штрафів за невиконання квот спрямовуються на фінансування адаптації робочих місць для тих роботодавців, які готові приймати осіб з інвалідністю.

Враховуючи сталий розвиток та цифровізацію, Україна має закріпити вимогу до інклюзивності всіх державних та корпоративних цифрових інтерфейсів як форму розумного пристосування заздалегідь. Це знизить потребу в індивідуальній адаптації в майбутньому [4].

Дефіцит кадрів є ще одним наріжним каменем. І дійсно, брак спеціалістів це чи не найбільша проблема. Бо їх критично не вистачає в усіх сферах суспільного життя: починаючи від ЗДО і закінчуючи соціальними працівниками.

Для подолання браку кадрів (64,1%) на нашу думку необхідно створити регіональні ресурсні центри (за прикладом британської Jobcentre Plus), які надаватимуть безкоштовні консультації роботодавцям щодо технічних рішень для конкретних видів нозологій.

**Висновки.** Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити наступні висновки. Розумне пристосування є не лише правовим інструментом протидії дискримінації, а й критичною умовою забезпечення сталого розвитку. Його реалізація дозволяє інтегрувати осіб з інвалідністю (зокрема ветеранів) у соціально-економічне життя, що безпосередньо впливає на збереження людського капіталу та економічну стійкість держави в умовах воєнного та післявоєнного стану.

Емпіричний аналіз виявив суттєвий розрив між високою затребуваністю організаційно-методичних заходів (понад 92%) та низьким рівнем архітектурної та технічної адаптації.

Це вказує на те, що українська система інклюзії наразі тримається переважно на гнучкості процесів, тоді як матеріальна база залишається критично слабкою.

Основними бар'єрами на шляху впровадження розумного пристосування в Україні залишаються ресурсна обмеженість та кадровий дефіцит. Подолання цих перешкод вимагає переходу від декларативних норм до створення дієвих економічних стимулів для роботодавців, таких як цільові гранти, податкові пільги та компенсаційні фонди за європейським зразком.

Інтеграція принципу розумного пристосування в українське правове поле має базуватися на запровадженні механізму «інтерактивного діалогу» та чіткій дефініції «непропорційного тягаря». Лише за умови поєднання правової визначеності, фінансової підтримки та професійної підготовки фахівців (тьюторів, асистентів, HR-менеджерів) можливе створення справді безбар'єрного середовища.



Перспективи подальших розвідок полягають у детальному дослідженні алгоритмів цифрової доступності як превентивного заходу розумного пристосування в умовах глобальної цифровізації освіти та праці.

**Література:**

1. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю : Міжнародний документ від 13.12.2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text)
2. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 № 5207-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Kobylanska I., Kobylanskyi O., Stavnycha N., Tatarchuk V., Zmurko O. Formation of the Safety Culture of Future Specialists in Digital Technologies by Means of Distance Learning. In: Auer M.E., Rüütman T. (eds) Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1261. Springer, Cham, 2025. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85649-5\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85649-5_32)
5. Ставнича Н.О., Нагорняк С.В. Правове регулювання міжнародних трудових відносин крізь призму міжнародного приватного права: управління кадрами в глобальному контексті // «Національні інтереси України»: науково-практичний журнал. – 2025. – № 4(9). – С. 476–484. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-476-484](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-476-484)
6. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

**References:**

1. Konventsiiia OON pro prava osib z invalidnistiu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy "Pro zasady zapobihannia ta protydii dyskryminatsii v Ukraini" [Law of Ukraine "On Principles of Prevention and Combating Discrimination in Ukraine"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine "On Education"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
4. Kobylanska, I., Kobylanskyi, O., Stavnycha, N., Tatarchuk, V., & Zmurko, O. (2025). Formation of the Safety Culture of Future Specialists in Digital Technologies by Means of Distance Learning. In M. E. Auer & T. Rüütman (Eds.), *Futureproofing Engineering Education for Global Responsibility. ICL 2024* (Vol. 1261). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85649-5\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85649-5_32) [in English].
5. Stavnycha, N. O., Nahorniak, S. V. Pravove rehuliuвання mizhnarodnykh trudovykh vidnosyn kriz pryзму mizhnarodnoho pryvatnoho prava: upravlinnia kadramy v hlobalnomu konteksti [Legal regulation of international labor relations through the prism of private international law: personnel management in a global context]. *Natsionalni interesy*



Ukrainy, 4(9), 476–484. (2025). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-476-484](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-476-484) [in Ukrainian].

6. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996). (n.d.). [zakon.rada.gov.ua. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text) [in Ukr].

7. Zakon Ukrainy "Pro osnovy sotsialnoi zakhyshchenosti osib z invalidnistiu v Ukraini" [Law of Ukraine "On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine"]. (n.d.). (n.d.). [zakon.rada.gov.ua. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text) [in Ukrainian].

*Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026*