

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 334.012.63:364-78:005.21

JEL Classification: J14, L31, M14, O35

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360545>

Батченко Л. В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
ORCID ID: 0000-0001-6975-5813
Київський національний університет культури і мистецтв

Гончар Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,
професор з/н кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв
доцент кафедри міжнародного бізнесу і логістики
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0001-5621-0910
(відповідальний автор)

Голубець І. М.

кандидат культурології, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID ID: 0000-0002-3491-0155

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ АКТИВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стаття присвячена важливій науково-прикладній проблемі розвитку соціального підприємництва з урахуванням принципів інклюзивності. Визначено, що світові трансформаційні процеси розвитку соціального підприємництва здійснюються в контексті інклюзивності. Окреслено роль та значення інституційного забезпечення розвитку соціального підприємництва на принципах інклюзивності. Доведено, що соціальне підприємництво виступає ефективною бізнес-моделлю, яка поєднує економічну результативність із вирішенням соціально значущих проблем та створенням можливостей для залучення різних соціальних груп до економічної діяльності. Аргументовано взаємообумовленість та взаємовплив розвитку соціального підприємництва та впровадження інклюзивної політики. Доведена необхідність адаптування європейського досвіду створення безбар'єрного простору в національну практику регулювання підприємницької діяльності. Результатами стали розуміння та розвиток теоретико-прикладних засад соціального підприємництва та ключових чинників його розвитку. Практична значимість – в усвідомленні переваг інклюзивності розвитку соціального підприємництва в Україні.

Ключові слова: інклюзивність, соціальне підприємництво, управлінський актив, безбар'єрний простір, реінтеграція ветеранів.

Batchenko Lyudmila

Kyiv National University of Culture and Arts

Honchar Liliia

Kyiv National University of Culture and Arts;

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Holubets Iryna

Kyiv National University of Culture and Arts

INCLUSIVITY AS A STRATEGIC MANAGEMENT ASSET FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

The relevance of the study is determined by the growing role of inclusive approaches in the development of entrepreneurship in conditions of socio-economic instability and profound transformations in society. For Ukraine, this issue is of particular importance due to the need to integrate internally displaced persons, veterans, persons with disabilities and other vulnerable groups into economic life. In such conditions, social entrepreneurship is seen as an important tool for combining economic efficiency and solving social problems. The aim of the article is to develop a scientific understanding of the theoretical and

practical justification for the interdependence of transformational inclusive processes and the development of social entrepreneurship in Ukraine, as well as to determine the role of inclusiveness as a strategic management asset in the modern business environment. The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods of cognition. Systemic and structural analysis was used to determine the place of inclusiveness in modern models of social entrepreneurship, the comparison method was used to generalise the features of the development of inclusive practices, and methods of logical generalisation and synthesis were used to form a conceptual vision of the interaction between inclusive processes and entrepreneurial activity. An institutional approach was used to assess the role of the regulatory and organisational environment in the development of socially responsible business. The study substantiates that inclusiveness is gradually transforming from a social principle into a strategic management asset for the development of entrepreneurship. It has been proven that social entrepreneurship is an effective business model that combines economic performance with solving socially significant problems and creating opportunities for involving various social groups in economic activity. It has been determined that the development of inclusive practices contributes to the formation of a new culture of economic interaction focused on equal opportunities, accessibility of resources, and the integration of vulnerable groups into the process of creating economic value. The practical value of the results obtained lies in the possibility of using the proposed approaches when forming social entrepreneurship development policies and improving the institutional environment for entrepreneurial activity in Ukraine. The results of the study can be used by government bodies, business structures, and educational institutions when developing strategies to support inclusive entrepreneurship, employment programmes, and social integration of the population.

Keywords: *inclusivity, social entrepreneurship, management asset, barrier-free space, reintegration of veterans.*

Постановка проблеми. Необхідною передумовою економічного розвитку країн світу є ідентифікація управлінських проблем в глобальному світі стратегічних трендів та мегатрендів. Породжені глобальними ринками вони є індикаторами для сприйняття їх як захисних інструментів у періоди невизначеності. Одним із світових управлінських трендів, який набуває стратегічного значення є розвиток соціального підприємництва на інклюзивних принципах. Соціальне підприємництво на сьогодні недооцінена державою необхідність для України. Твердження такої думки ґрунтується на численних акцентуваннях науковців України на відсутності юридичного супроводження в Україні соціального підприємництва. У жодному нормативному акті навіть не трапляється цей термін, відсутня окрема юридична процедура для тих, хто бажає стати соціальним підприємцем. Діяльність таких соціально-економічних утворень регулюється чинними законами, що стосуються підприємств чи організацій відповідно до організаційних форм діяльності суб'єктів економіки [15].

Світові трансформаційні процеси розвитку соціального підприємництва здійснюються в контексті інклюзивного розвитку. Такий підхід до проблеми вже став для підприємництва самоціллю. Бізнес настільки звик до важливості інклюзії, що вона почала підміняти собою суть, форму, контекстуальне бачення. Інклюзивність це не тільки про фізичну безбар'єрність. Інклюзивність – це значно ширше за архітектурні рішення. Це створення таких умов, щоби в одному й тому ж процесі могли взяти участь різні групи людей, незважаючи, наприклад, на наявність у них певних ознак інвалідності, статусу внутрішньо переміщеної особи, ветерана або мігранта. Назріла необхідність рефреймінгу контексту поняття «інклюзія», враховуючи соціально-економічну нестабільність, для надання поняттю другого значення – стратегічного управлінського активу. Це є системна проблема, яка порушує архітектоніку інклюзії і потребує науково-практичного рішення. З огляду на багатовекторність науково-експертних поглядів на соціальне підприємництво на принципах інклюзії та незавершеність комплексних наукових досліджень проблем соціального підприємництва та інклюзивних підходів до його розвитку актуалізується потреба, на науково-прикладному рівні, в подальших наукових дослідженнях драйверів розви-

тку соціального підприємництва з врахуванням українського контексту та світових трансформаційних інклюзивних процесів. Практичне усвідомлення в Україні переваг інклюзивності соціального підприємництва потребує подальшого наукового обґрунтування нових теоретичних положень та розробку адаптивного методичного інструментарію щодо розвитку соціального підприємництва з акцентуванням на інклюзії як стратегічному управлінському активі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значущість проблеми інклюзивності, яка стала глобальним трендом та стратегічним управлінським активом розвитку соціального підприємництва, об'єднала на дослідницькій платформі різних науковців, економістів, психологів, соціологів та фахівців-практиків і прискорила розробку методологічних основ формування соціального підприємництва та інклюзивного підходу до його розвитку. До наукового аналізу з проблем соціального підприємництва, інклюзивності включені публікації іноземних та вітчизняних вчених.

Засади теорії інклюзивного розвитку закладено дослідженнями переважно іноземних вчених: Д. Аджемоглу та Д. Робінсону [9, 10]. Українські науковці Л. Біланич [3], М. Деліні [1], С. Зубченко [12], Ю. Каплан [12], Т. Мединська [17], Ю. Тищенко [12] наголошують на можливості урахування і необхідності адаптації зарубіжного досвіду та створенні інституціонального поля для розвитку інклюзивного середовища підприємництва.

Стратегічні орієнтири економічного зростання та управління інклюзивним розвитком представлені в наукових працях українських вчених І. Бобуха [4, 5], В. Геєця [8], Е. Лібанової [16], М. Скляренко [19], Л. Федулова [20], С. Щегеля [5].

Н. Богацька [6], М. Деліні [1], Г. Діз [21], А. Комісаренко [15] аналізують практичні аспекти соціальної орієнтації бізнесу та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні.

Основні пріоритети, які сприятимуть інклюзивному розвитку – якісна освіта. Л. Батченко [2], Л. Гончар [22], І. Штулер [2] досліджували роль та значення освітнього інклюзивного середовища в формуванні інклюзивного підприємництва держави.

Дослідження змісту та особливостей інклюзивної складової соціального підприємництва і можливостей його розвитку у країнах з різним рівнем соціально-

економічного розвитку перебувають у центрі уваги наукових розвідок багатьох країн світу та міжнародних інституцій. Зокрема, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), ПРООН (Програма розвитку ООН), Європейська комісія, МВФ (Міжнародний валютний фонд), ВЕФ (Всесвітній економічний форум), Світовий банк, Міжнародний центр політики інклюзивного зростання та інші.

Не чекаючи на комплексні дії від держави, українське суспільство долучається до просування інклюзії на рівні приватних та громадських ініціатив. В Україні достатньо велика кількість локальних організацій соціального підприємництва. Це говорить про розвиток громад, самозайнятості, згуртованість, соціальну ініціативність, довіру, автономію. Місцеве соціальне підприємництво стає лідерами гуманітарного реагування – інклюзивної комунікації та взаємодії.

Невирішеними раніше частинами загальної проблеми, яка досліджується у статті, є проблеми інклюзивності для українського соціального підприємництва, що визначаються потребами науково-прикладного пошуку нових підходів для вирішення соціальних проблем у зв'язку зі змінами в соціальній структурі українського суспільства та через зростаючу роль людського ресурсу у майбутній економічній розбудові держави. Соціальні деформації є доволі вагомими і такими, що потребують прийняття певних заходів зі сторони держави та підприємницьких бізнес-структур для трансформації соціальних детермінантів бізнесу і їх подальшого розвитку. Україна, яка перебуває у стані тривалих соціальних і військових викликів, потребує системних змін у підходах до інтеграції людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та реінтеграції ветеранів у активну економічну діяльність. Це вимагає розробки стандартів інклюзивності для всіх сфер життя, посилення освітніх, наукових та бізнес ініціатив для підвищення обізнаності про роль і значення інклюзивного зростання соціального підприємництва.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є розвиток наукового уявлення щодо теоретико-прикладного підтвердження взаємообумовленості та взаємовпливу трансформаційних інклюзивних процесів та розвитку соціального підприємництва в Україні.

Для досягнення цілі поставлені для вирішення наступні завдання:

- доповнити змістовно-теоретичний базис концепції соціального підприємництва;
- проаналізувати досвід ЄС щодо політики безбар'єрності з метою адаптування до національних умов;
- теоретично обґрунтувати важливість державного регулювання процесів інклюзивності в соціальному підприємстві.

Вклад основного матеріалу. Дискурс інклюзивності підприємництва загалом і соціального підприємництва зокрема виходить на рівень мейнстріму і його підсилює зростання цифрової інклюзії, як інноваційної платформи, яка виконує наразі роль інтегратора соціальної та економічної взаємодії як бізнесу, так і суспільства в цілому. Щоб цей процес був ефективним треба об'єднати зусилля і можливості всіх зацікавлених сторін бізнесу і реалізувати інклюзивність як стратегічний управлінський актив економічного зростання.

Економічна сутність поняття «інклюзивність» – в адаптуванні підприємницької системи до потреб

людини. Використання в бізнесі параметру інклюзивності є додатковим до метрик аналізу економічного розвитку бізнесу. Бізнес може стати інклюзивним і це залежить від його потенціалів – економічного, соціального і культурного та інклюзивної організації економічної взаємодії в бізнес середовищі. Це сприяє розвитку толерантності, культурного збагачення, покращення соціального середовища та обміну знаннями. До 60% компаній зі списку Fortune 500 мають в штаті спеціального співробітника, який відповідає за інклюзивний клімат робочого середовища.

В питаннях інклюзивності довгий час українська державна система була оптимізована до буквализму і формализму. Але інклюзивні трансформаційні процеси в українському економічному бізнес-середовищі набирають обертів навіть за відсутності повноцінної інституційної підтримки.

Також актуалізується проблема інклюзивності і підходи до її розв'язання в українському бізнес-середовищі, через стратегічну проблему використання людського потенціалу в умовах постійної нестабільності. Через наявність великої кількості невирішених проблем, а також дискусійність багатьох положень щодо формування, використання і розвитку соціального підприємництва, його інклюзивність в сучасних умовах стає стратегічним управлінським активом розвитку.

Для України соціальне підприємництво перестало бути міфом, а є реальністю, що функціонує як ефективна бізнес-модель, яка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю, яка спрямована на вирішення суспільних проблем, а не лише на отримання прибутку. Воно поєднує підприємницький підхід з соціальною місією, створюючи робочі місця для вразливих груп. Соціальне підприємництво є вектором інклюзивних трансформацій економіки і суспільства.

Поняття «соціальне підприємництво» відносно нове й незрозуміле для більшості українців, хоча Європа з ним знайома вже кілька століть, а науковці вважають, що саме за соціальним підприємництвом стоїть майбутнє. Соціальне підприємництво – це бізнес, де альтруїзм вдало поєднується з прагненням до прибутків. Це бізнес, в якому виробництво товарів чи надання послуг направлене на розв'язання певної соціальної проблеми – безробіття, бідності, рівності, доступності. Автором одного з найбільш цитованих тлумачень соціального підприємництва є американський вчений, засновник і директор Центру розвитку соціального підприємництва (CASE) Університету Д'юка (США) Джей Грегорі Діз (J. Gregory Dees), якого часто називають батьком науки про соціальне підприємництво. Він виділив п'ять ознак, що визначають соціальне підприємництво [21]:

- взяття на себе місії створення та підтримки соціальної цінності (а не лише цінності для індивідуума);
- безперервний пошук та використання нових можливостей для служіння обраній місії;
- участь у процесі творення інновацій, адаптації та навчання;
- рішучість дій, активність і масштаби, які не повинні обмежуватися наявними ресурсами;
- висока відповідальність підприємця за результати своєї діяльності – як перед безпосередніми клієнтами, так і перед суспільством.

На думку Г. Діза, соціальні підприємці, можливо, були завжди, хоча їх ніхто так не називав [21]. Термін

«соціальний підприємець» з'явився в обігу в середині 1990-х років переважно завдяки американським фондам та організаціям і використовувався щодо підприємців, які знаходять нові способи реагування на соціальні проблеми. На думку відомого економіста Йозефа Шумпетера, соціальні підприємці – це реформатори і революціонери, які виконують соціальну місію [17]. Завдяки діяльності соціального бізнесу можна мінімізувати витрати з державного бюджету на вирішення проблем соціально незахищених людей, кількість яких збільшиться у повоєнний період, їх працевлаштування та громадської адаптації і саме тому діяльність соціальних підприємців є вигідною для економічного розвитку кожної країни [6].

Для розвитку соціального підприємництва інклюзивність виступає як стратегічний управлінський актив, як концепція повоєнного розвитку України та формування інклюзивного підприємництва. Програмні документи України, що містять положення щодо інклюзії та безбар'єрного середовища створені державними інституціями, в колаборації з ініціативними громадськими організаціями, бізнес-асоціаціями, але ще потребують часу на доопрацювання у відповідності до світових та європейських стандартів.

Правовою основою в цьому питанні нині є Декларація прав людини (1948 р.), Пакт ООН про економічні, соціальні та культурні права (1966 р.), 185 Конвенцій та понад 200 Рекомендацій МОП, Європейська соціальна хартія (1966 р.), конституції та інші законодавчі акти країн. У 1999 р. К. Аннан як Генеральний секретар ООН започаткував ініціативу Глобального договору з метою поширення принципів, пов'язаних із захистом прав людини, стандартами праці, боротьбою з корупцією та захистом навколишнього середовища, на стратегію та діяльність ділових кіл у всьому світі [1].

Досліджуючи українські законодавчі акти, які регулюють соціально-економічну відповідальність підприємництва (СЕВП) слід зауважити, що це є проблемою для українського суспільства, тому що законодавчої бази СЕВП як такої в Україні немає. Відсутній закон, який би регулював саме соціальну відповідальність, хоча правових актів, які опосередковано впливають на неї прийнято доволі багато.

В Україні існує три основні форми соціального підприємництва: – громадська організація займається підприємництвом у сфері своєї основної діяльності; – громадська організація відкриває власне підприємство, частина доходів якого йде на фінансування її програм; – підприємство для людей з обмеженими можливостями: компанія звільняється від сплати податку на прибуток, якщо понад 50 % її співробітників – люди з інвалідністю [15].

У провідних країнах Європи, де за останні 30 років на створення доступного середовища було виділено значні ресурси, до цільових груп залучають не тільки осіб з функціональними порушеннями працездатності та інвалідністю, а і людей похилого віку, батьків з дітьми до 6-ти років, дітей-сиріт та молодь.

Зусилля державних інституцій, приватних структур і громадянського суспільства щодо безбар'єрності в Європі та світі нині здебільшого сфокусовані на п'яти основних сферах: транспорт, інформаційні комунікації, міська інфраструктура, освіта, ринок праці та зайнятість [12].

З червня 2025 року в ЄС запрацював Європейський акт про доступність (European Accessibility Act, ЕАА). Це правило, яке визначає, чи зможе бізнес працювати з європейськими клієнтами. Акт змінює саму логіку ринку, Доступність перестає бути соціальною ініціативою свідомого підприємця, а прописана у законодавстві як обов'язкова умова для будь-якого бізнесу. Це новий стандарт, за невиконання якого слідує адміністративна чи навіть кримінальна відповідальність. Такі великі бізнеси як Amazon, Google-Apple, Microsoft, Cisco та інші світові компанії вже давно використовують інклюзію як драйвер соціального розвитку, як інвестицію у майбутнє підприємництва, як успішну комунікацію з численними стейкхолдерами, як кластерну співпрацю, яка об'єднує державні структури, бізнес та громади.

Думки та погляди українців щодо безбар'єрності вивчали Київський міжнародний інститут соціології та Національний інститут стратегічних досліджень спільно з ГО «Безбар'єрність». Результати опитувань на кінець 2020 року показали, що 56% (із 1809 респондентів) оцінюють рівень безбар'єрності в країні як низький або дуже низький. 77% вважають актуальним рішення проблеми в Україні [14]. Перша леді Олена Зеленська в рішенні цього питання (проблеми) виділила три основні напрямки дій:

- безбар'єрність в архітектурі;
- побудова бізнесів без бар'єрів;
- розробка безбар'єрних цифрових сервісів.

Отримані дані стали відправною точкою для майбутніх дій у напрямі безбар'єрності, такі як:

- держава без бар'єрів (стратегії, політики, рішення, які формують людиноорієнтовану державу);
- громада без бар'єрів (простір без перешкод);
- бізнес без бар'єрів (безбар'єрність у продуктах, сервісах, командах).

Безбар'єрність стосується всіх і всі можуть її дати – своїми рішеннями, діями, мовою, дизайном. Бізнес може бути рушійною силою змін, створюючи умови для самореалізації кожної людини, громади, підприємництва.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 336-р від 14.04.2021 схвалено Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Національна стратегія була розроблена в межах ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів» та на виконання Указу Президента України Володимира Зеленського. Це – організаційний комплексний підхід до розбудови принципів безбар'єрності для всіх суспільних груп. Безбар'єрність має на меті усунути бар'єри у шести основних напрямках: фізичному, суспільному, економічному, освітньому, інформаційному та цифровому [13].

27 листопада 2020 року 28 великих українських та міжнародних бізнесів в Україні, створили спільноту «Бізнес без бар'єрів», які розділяють філософію безбар'єрності. Спільнота визначила місію та цілі:

- робити безбар'єрність невід'ємною частиною корпоративної культури в Україні;
- ввести в практику обміну досвідом впровадження безбар'єрності між бізнесами;
- поширювати знання про найкращі бізнесові кейси реалізації безбар'єрності серед бізнес-спільнот та широкої громадськості;
- масштабувати позитивний досвід як найбільшу цінність в компаніях України.

Спільнота «Бізнес без бар'єрів» залишається унікальним простором, де панує співпраця замість конкуренції і всіх об'єднує прагнення до безбар'єрного розвитку. Її підтримують партнери – ГО «Безбар'єрність», Європейська Бізнес-Асоціація (European Business Association) та інші.

З огляду на поточні українські реалії значний інтерес становлять зарубіжні практики у сфері безбар'єрності:

- 1) соціальної;
- 2) економічної;
- 3) громадянської;
- 4) фізичної та цифрової, універсального дизайну відповідної інфраструктури (міське середовище, електронні сервіси).

Наведені інклюзивні практики, за умови їх відповідної адаптації, можуть бути апробовані в Україні [12].

Інклюзивність в українському сучасному контексті, зумовленому полікризовим станом країни – це про соціальний захист інвалідів, вимушену еміграцію, ветеранів та ветеранок, внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це про економічно активне населення країни, яке не втратило мотивацію до роботи, але стикається з певними проблемами – бар'єрами (перешкодами). Бізнес, для таких категорій, прибирає ці бар'єри і надає їм нові можливості.

Розбудова безбар'єрного суспільства в Україні має вагомий соціальний підстав. Станом на 2024 рік у країні проживає 2,7 мільйонів осіб з інвалідністю [11], які потребують безбар'єрного простору для фізичного існування.

Понад 10 мільйонів людей сьогодні в еміграції. Це 20% економічно активного населення, яке Україна не повинна втратити. Це високоосвічений інтелектуальний людський капітал. Саме інклюзивність українського економічного середовища може стати драйвером повернення українців додому після завершення війни. Перебуваючи тимчасово за кордоном, зокрема в ЄС, українці вже звикли до інших умов життя, сервісу, технологічних рішень тощо. У 2020 році за індексом соціальної мобільності Всесвітнього економічного форуму (Давос) Україна посіла 46-те місце серед країн світу.

Не менш важливою групою є внутрішньо переміщені особи (ВПО), кількість яких в Україні, за даними Мінсоцполітики, перевищує 5,9 мільйона осіб. Їхнє успішне працевлаштування потребує створення гнучких умов праці, розвитку дистанційних форматів та психологічної підтримки.

Ветеранське підприємництво (бізнес). В Україні зараз воюють понад мільйон людей. Мільйони людей, після закінчення війни, будуть підлягати демобілізації. 84% ветеранів мають психоемоційну нестабільність, з якими треба бути максимально обережними в спілкуванні. Вони є наразі і будуть в майбутньому мирному житті суб'єктами економічного впливу, поряд із менеджментом, при економічній взаємодії. Станом на 2025 рік в Україні понад 1,2 мільйона ветеранів. Понад 70% з них хочуть запустити власну справу. Це понад 700 тисяч потенційних підприємців. Коли ветеран запускає бізнес, він швидше інтегрується в суспільство і підсилює фінансову систему держави. Це робить ветеранське підприємництво одним з ключових інструментів розвитку. Але реінтеграція мільйону ветеранів – це безпрецедентне навантаження і виклик для системи соціальної реінтеграції. Це не лише економічний,

а і людський фактор, який потребує багаторівневих рішень по проблемі зайнятості. Компанії, які планують наймати людей після служби, мають зважати на цю послідовність і розуміти, як виглядає повернення для майбутнього колеги. Ветеранські ГО мають різні правові форми та муніципальні ветеранські інституції, які фінансуються з бюджетів громад, наразі близько 5%. Кожна друга організація працює локально, а отже глибоко вкорінена в громаді і добре знає своїх людей [11].

Міністерство економіки України презентувало Стратегію зайнятості 2030, яка розширює межі державних гарантій і створює умови для розвитку ветеранського підприємництва, що допомагає ідентифікувати та підтримувати бізнеси, засновані ветеранами або такими, що активно працевлаштовують ветеранів.

Найбільший виклик – це масштабування, тобто перенесення принципів безбар'єрності за межі окремих бізнесів. При масштабуванні необхідно об'єднання зусиль під спільною метою – зробити безбар'єрність новою реальністю і новою цінністю для держави, громади та бізнесу.

Масштабування принципів інклюзивності потребує навчених людей – амбасадорів справи. І перші вагомий кроки на цьому шляху вже є. У 2015 році створено проектний офіс соціальних змін (Future Development Agency) для впровадження соціальних інновацій і сучасних методів роботи в соціальній сфері, розвитку соціального підприємництва, в тому числі ветеранського бізнесу [7].

Більшість українського бізнесу здобула нові компетенції в площині інклюзивного підприємництва та розвинула тим самим антикрихіть своїх управлінських систем. З'явилось розуміння, що інклюзивність – це про доступність і рівність. Це про те, що інклюзія для України повинна стати новою системою координат, стратегічним управлінським активом розвитку підприємництва.

Соціальна відповідальність у контексті вищої освіти означає зобов'язання університетів діяти в інтересах суспільства, враховуючи потреби всіх своїх стейкхолдерів, включаючи здобувачів, викладачів, персонал, а також ширшу спільноту. Це передбачає забезпечення якісної освіти, проведення досліджень, які вирішують актуальні соціальні проблеми, та активну участь у суспільному житті. Теоретично, соціальна відповідальність охоплює також впровадження принципів сталого розвитку та інклюзивності у всі аспекти університетської діяльності. Інклюзивна освіта є ключовим компонентом соціальної відповідальності вищих навчальних закладів. Вона передбачає забезпечення рівного доступу до освітніх можливостей для всіх студентів, незалежно від їх фізичних, інтелектуальних, соціальних, етнічних або інших особливостей.

Подальші дослідження в галузі інклюзивної освіти повинні зосереджуватися на розробці ефективних стратегій і методик, які враховують умови військового конфлікту. Це включає вивчення міжнародного досвіду, розробку інноваційних технологічних рішень, а також дослідження психологічних аспектів навчання в умовах стресу та кризи. Важливо також зосередитися на розробці політик та програм, які сприяють соціальній відповідальності університетів та підтримці всіх груп студентів, зокрема тих, хто зазнає найбільшого впливу від конфлікту [2].

Формування інклюзивного інституційного середовища соціального підприємництва – складна і, водночас, першочергова проблема, яка представляє систему умов, політик та практик, що забезпечують рівний, справедливий доступ усіх людей, включно осіб з особливими потребами, до ресурсів, освіти та соціальних процесів. Вона базується на принципах недискримінації, універсального дизайну та активного залучення кожного, усуваючи фізичні та ментальні бар'єри.

Аналіз існуючого інституційного механізму соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні показав, що він достатньо не розвинений, як в організаційному механізмі, так і в механізмах стимулюючого та законодавчого.

Саме це й обґрунтовує необхідність трансформації існуючого механізму соціально-економічної відповідальності з урахуванням інтересів стейкхолдерів [1].

Основні складові інклюзивного середовища: організаційна інклюзивна культура; інклюзивна політика; інклюзивна практика.

Синхронізація інклюзивного інституційного середовища та соціального підприємництва передбачає інтеграцію в бізнес-модель вразливих груп, які перестають бути отримувачами допомоги, а стають активними учасниками. Ключові аспекти синхронізації – інституційна підтримка, розвиток нормативно-правової бази, яка стимулює бізнес працевлаштовувати людей з інвалідністю та соціально незахищених.

У більшості рейтингів країн світу за індексами що відображають важливі аспекти інклюзивності й розвитку інститутів, Україна перебуває переважно у другій половині структурованого списку країн.

Так, за рейтингом індексу інклюзивності Україна перебувала на 102-му місці із 134 країн, за значенням індексу інклюзивного розвитку Всесвітнього економічного форуму (за останніми даними 2018 р.). Натомість за індексаторами, які характеризують розвиток інститутів, ситуація для України є досить невтішною. Надзвичайно низькими є рівні інституційної довіри в межах Індексу процвітання: 162-ге місце зі 167 країн (2020 р.), причому за індикатором «Довіра до судової системи» Україна взагалі посідає останнє місце у світі (167/167) [4].

Нобелівська премія з економіки 2024 року присуджена за доведення важливості громадянських інститутів для економічного розвитку. Присуджено Дарону Аджемоглу (Daron Acemoglu), Саймону Джонсону (Simon N Johnson) та Джеймсу Робінсону (James A Robinson).

Це – п'ятнадцятирічне дослідження історії розвитку країн по всьому світу. В сумісній праці, яка одер-

жала Нобелівську премію, економісти стверджують, що країни з демократичними, інклюзивними інститутами, які підтримують рівність і справедливість демонструють найбільше економічне зростання [10]. Концепція соціального розвитку Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона («вузький коридор»), як продовження досліджень авторами тематики розвитку держав та суспільств у різних історичних контекстах полягає в протиставленні двох архетипів: екстрактивних (вижимаючих) і інклюзивних (об'єднуючих, для всіх) економічних і політичних інститутів, які в обох випадках взаємопідсилюють і підтримують один одного [9]. Їхні роботи для України є дорожньою картою, розумінням того, що розбудова демократії та створення інклюзивних інститутів сприяють довгостроковому розвитку країни. Розуміння значення гармонійних взаємодій державних інститутів та суспільства у «вузькому коридорі» можливість, якими необхідно скористатися вчасно і результативно. Завдяки роботі лауреатів, економісти та політики отримали нові інструменти для аналізу ролі і значення інститутів у формуванні економічного добробуту.

Щоб інклюзивні процеси не залишалися декларативними їх варто вимірювати – KPI:

- частка працівників із різних соціальних груп у команді;
- рівень утримання кадрів та плинність персоналу;
- розширення кола користувачів.

У сукупності метрики показують, як інклюзивність впливає на операційну ефективність. Вони перетворюють різноманіття з абстрактної цінності на вимірювану конкурентну перевагу, яку можна інтегрувати у бізнес-стратегію та звітність. Безбар'єрність стає частиною конкурентної стратегії.

Висновки. Проблематика інклюзивного підприємництва в майбутні роки набуватиме все більшої гостроти. І вирішувати цю проблему стане для наукових та академічних установ пріоритетом в їх наукових дослідженнях та формуванні науково-правового супроводження підприємницької діяльності. Бізнес розуміє, що інклюзія – це стратегічний управлінський актив, а не витратна управлінська функція.

Стратегування соціального впливу підприємництва в Україні, просуваючи принципи інклюзивності, рівності, різноманіття стане вимогами і необхідністю для всіх бізнесів. Інклюзивність перестає бути окремим проектом, вона стає частиною економічної та сервісної діяльності вже не на короткочасний, а на стратегічний управлінський тренд розвитку підприємства.

Література:

1. Батченко Л. В., Деліні М. М. Інституційний механізм забезпечення соціально-економічної відповідальності підприємства в національній економіці. *Ефективна економіка* № 4, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6275>
2. Батченко Л. В., Штулер І. Ю., Баула О. В. Соціальна відповідальність інклюзивної освіти закладів вищої освіти в умовах військового конфлікту. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 6(17). С. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.1>
3. Біланич Л. В., Голубка О. Я. Порівняння правової бази соціального підприємництва в Україні та в Євросоюзі. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 18 листопада 2016 р. м. Запоріжжя. С. 434–436.
4. Бобух І. М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. Інклюзивні інститути забезпечення розвитку економіки України: колективна монографія та ін. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2023. 360 с.
5. Бобух І. М., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 7. С. 55–70. DOI: <https://doi.org/10.15407/vsn2018.07.055>

6. Богацька Н. М. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023, № 53 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4>
7. Бочарнікова А. В та ін., Про соціальне підприємство-просто! [посібник підприємця]. Київ: СТ-Друк. 2020. 67 с.
8. Геєць В., Бородіна О., Прокопа І. Інклюзивність як напрям і візія сільського розвитку в Україні: концептуальні засади. *Економіка України*. 2020. № 11 (708). DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.11.003>
9. Дарон Аджемоглу, Робінсон Дж. Вузкий коридор. Держави, суспільства і доля свободи. (пер. з англ. Генадій Шпак.). Київ: Наш Формат, 2020р. 520 с.
10. Дарон Аджемоглу, Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства і бідності. Київ: Наш Формат, 2022 р., 472 с.
11. Державна служба статистики України. Дані про осіб з інвалідністю. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. Київ: НІСД, 2020. 24 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2021.02>
13. Кабінет міністрів України. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року. від 14 квітня 2021 р. № 366-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021>
14. Київський міжнародний інститут соціології. Всеукраїнське опитування. Думки, погляди та ставлення українців щодо безбар'єрності та інклюзії в суспільстві. 2020 р.
15. Комісаренко А.О. Соціальне підприємництво як ефективний механізм сталого розвитку в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2021. № 1. С. 140–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2021_1_21
16. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці / кер. авт. кол. О. І. Цимбал; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ: Академперіодика, 2021. 210 с. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.452.210>
17. Мединська Т. В., Концептуальні засади стимулювання економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях в умовах нестабільності. *Академічні Візії*. 2023. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14500362>
18. Нестеренко С. С., Дубас Р. Г., Пшенична М. В. та ін. 25 років інклюзивного поступу: фінансово-економічний та управлінський виміри: кол. моногр. Київ: Університет «Україна», 2025. 212 с. DOI: <https://doi.org/10.36994/978-966-388-731-9-2025-212>
19. Склярєнко М. Г. Ефект кантільйона, теорія економічного розвитку Йозефа Шумпетера та вплив інновацій на добробут. *Управління змінами та інновації* № 14, 2025 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-7>
20. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3 (25). С. 56–65. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>
21. Gregory Dees. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. 2021. URL: https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf
22. Honchar L. Implementation of European Experience in the Training of Management Specialists in the Field Of International Business and Logistics. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship* (August 25 – October 5, 2025, Riga, Latvia). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 174 p. P. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-604-1-8>

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 02.06.2026