

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.47>

УДК 330.341

Т. І. Грінка,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-7319>

Т. А. Немченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>

БІЗНЕС В ЕРУ ІНКЛЮЗИВНОСТІ: РОЗБУДОВА КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ РІЗНОМАНІТНОСТІ

T. Hrinka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activities, Central Ukrainian National Technical University

T. Nemchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activities, Central Ukrainian National Technical University

BUSINESS IN THE ERA OF INCLUSION: BUILDING COMPANIES WITH DIVERSITY IN MIND

В статті розглядається стратегічна важливість використання підходів різноманітності та інклюзивності у бізнес-середовищі з точки зору їх впливу на стійкість і ефективність підприємств в сучасному глобалізованому економічному просторі. Обґрунтовано важливість соціальної інтеграції якомога більшого числа соціальних груп до суспільного життя, висвітлено негативні наслідки соціальної сегрегації та окреслено фактори, які впливають на розширення суспільства.

Авторами розкрито переваги формування інклюзивного середовища, що полягає у збільшенні інноваційності, стимуляції творчості, підвищенні продуктивності, покращенні процесу прийняття рішень, формуванні конкурентних переваг, зростанні кількості соціально відповідальних компаній, збільшенні лояльності працівників та клієнтів, отриманні преференцій від держави, нарощенні суспільного добробуту в цілому. В статті описано ключові аспекти розбудови компаній з урахуванням різноманітності, за рахунок дотримання політики рівних можливостей, потреби створення культури інклюзивності, диверсифікації команд, створення гнучких умов праці, сприяння розвитку та навчанню, формування відповідального лідерства в цьому процесі.

The article discloses the strategic importance of using diversity and inclusion approaches in business environment in terms of their impact on the sustainability and efficiency of enterprises in the modern globalised economic environment. The importance of social integration of as many social groups as possible into public life is substantiated, the negative consequences of social segregation are highlighted, and the factors that influence the stratification of society are outlined. The role of inclusion in ensuring cohesion and development of labour potential is determined. The article highlights the concept of "business inclusion" in terms of creating a favourable environment for all employees, regardless of their individual characteristics, which allows unlocking their potential and fully realise their

potential at a workplace, regardless of their origin, religious beliefs, gender identity, age, physical limitations and other aspects.

The authors reveal the benefits of creating an inclusive environment, which include increased innovation, stimulation of creativity, increased productivity, improved decision-making, competitive advantage, growth of the number of socially responsible companies, increased employee and customer loyalty, preferences from the state, and increased social welfare in general. The article describes the key aspects of building diversity-aware companies. The article focuses on the role of equal opportunities policy, the need to create a culture of inclusion, diversify teams, create flexible working conditions, promote development and training, and form responsible leadership in this process. It is determined that the creation of an inclusive team is to take into account the diverse skills, experience and prospects of participants, regardless of their characteristics, bringing together employees on the principle of complementarity and the ability to consider the problem from different points of view. The authors emphasise that inclusion is a social and economic priority for the development of modern companies, and is a crucial element in shaping the competitiveness, positive image and sustainability of organisations in business environment.

Ключові слова: *інклюзивність, різноманітність, соціальна інтеграція, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, стійкий розвиток.*

Key words: *inclusion, diversity, social integration, social responsibility, competitiveness, sustainable development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі, де різноманітність та інклюзивність стають не лише соціальними цілями, але й ключовими чинниками успіху, підтримка актуальності розбудови компаній з урахуванням різноманітності надає організаціям конкурентні переваги. Забезпечення рівних можливостей для працівників різних груп, культур,

релігій, гендерів, фізичної спроможності, не залежно від місця проживання, формування інклюзивних команд та вдосконалення корпоративної культури стають стратегічно важливими кроками для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку. Це обумовлюється розвитком технологічного укладу, можливостями цифровізації та глобалізації, що в свою чергу дозволяє залучати до суспільного виробництва ширше коло населення, ніж це було можливо ще десятиліття тому.

В той же час, питання інклюзивності бізнесу в Україні набирає все більшої актуальності з огляду на деструктивні процеси, що відбуваються в економіці країни, пов'язані із військовою агресією, збільшення кількості населення, що відносяться до незахищених верств, які частково втратили працездатність, зменшення можливості доступу до оволодіння навичками та вміннями, що дозволяють ефективно інтегруватися до трудового процесу. Так, зважаючи на тенденцію еміграції, в Україні зменшується кількість працеактивного населення, тож питання залучення до трудової діяльності якомога більшої частини її трудового потенціалу постає нагальним в світлі потреби розвитку української економіки для підтримання конкурентоспроможності та стійкості.

Маємо зауважити, що недостатнє використання трудового потенціалу, зважаючи на їх особливості за різними ознаками може призводити до втрати потенційних талантів та обмеження інновацій. Підкреслимо, що на сьогодні, найбільш виразною залишається проблема недостатнього усвідомлення менеджерами переваг та важливості використання якомога ширшого числа працівників, яка впливає на формування недостатньо інклюзивних умов для створення ефективних команд та в кінцевому випадку призводить до утворення робочого середовища, де не кожен працівник відчуває себе повноцінним членом команди. Такий стан речей обтяжує взаємодію та співпрацю в колективі, загрожуючи якості прийняття рішень, затримуючи розвиток компаній в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато теоретичних, методологічних, практичних аспектів формування та забезпечення інклюзивного розвитку представлені у наукових доробках Базилюк А., Жулиної О. [1], Робінсона Дж., Аджемоглу Д. [2], Балджи М., Карпової В., Корольової Т., Котової І. [3], Кушніра О., Жигуліної О. [4] Решетила В. [5], Самофатової В. [6], Федулової Л. [7], але отримані результати потребують систематизації, доопрацювання та адаптації, оскільки розвиток України й світу перебуває на стадії коригування основних стратегічних орієнтирів і програм, позаяк важливого значення на сьогодні набуває забезпечення гармонійного розвитку усіх форм життя на планеті, стійкості та сталості економічного поступу, суспільного добробуту та процвітання із підтриманням існуючих надбань та благ для прийдешніх поколінь, що ставить в пріоритет якомога повніше та ефективніше використання наявного людського ресурсу, який визнано ключовим в сфері інноватизації та генерування знань.

Формулювання цілей статті. Стаття спрямована на визначенні ролі інклюзивності у якості стратегічного елементу успіху бізнесу, окреслення основних перешкод у впровадженні даного процесу, а також формулювання конкретних інструментів для його успішної реалізації в компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзивні підходи та цінності стають домінуючими в різних сферах суспільства, включаючи політику, освіту, бізнес та інші. Сьогодення можна вважати періодом, коли не лише стає нормою врахування та підтримка різноманітності в усіх аспектах життя, а й зумовлюється потреба бізнесу у створенні різноманітних колективів. Зокрема, закордонні фахівці зауважують, що врахування інтересів усіх груп працівників здатні, за умови формування різноманітної команди з врахуванням усіх інклюзивних груп, забезпечити інтенсивніше генерування інновацій, створення продуктів, які викликатимуть більший попит за рахунок подолання культурних, національних, розривів, охоплення ширшого кола клієнтів, тощо [8].

Прагнення до сталого розвитку, побудови інклюзивного середовища висуває перед підприємствами та організаціями, а також суспільством в цілому потребу визнання важливості різноманітності та необхідності забезпечення однакової доступності до можливостей та ресурсів усіх верств населення, незалежно від їхніх ідентифікаторів. Це також передбачає активну боротьбу з дискримінацією та створенням умов для того, щоб кожна людина могла відчувати себе впевнено та бути включеною в суспільне життя. Важливість даної проблематики підтверджується формуванням спільноти «Бізнес для інклюзивного зростання» (B4IG), що являє собою партнерське утворення між членами ОЕСР та глобальною коаліцією компаній під керівництвом генеральних директорів, основною метою якого є боротьба нерівністю доходів і можливостей за рахунок формування інклюзивних бізнес-моделей [9].

Зауважимо, що соціальна сегрегація в українському суспільстві, зважаючи на обставини, на жаль зростає. Основними причинами розшарування суспільства стають фізичні особливості, низький рівень доходів, низький рівень знань, що не відповідають потребам ринку, відсутність доступу до цифрових мереж, що особливо активно використовуються в епоху цифровізації економіки, вікові зміни, низька комунікаційна активність, маргіналізаційні процеси, низка культурних та релігійних причин, психологічні фактори, особливо спричинені військовими наслідками, тощо. Негативні наслідки, що викликає соціальна сегрегація пов'язані, передусім із зростанням соціальної нерівності в суспільстві, виникненням соціальних ризиків, зниженням кількості та якості трудового потенціалу, втратою економічних вигод від нереалізованих перспективних можливостей. При цьому розвиток інклюзії в усіх сферах суспільства, зокрема, активне залучення виключених суспільних груп до трудового процесу та впровадження відповідних соціальних програм, забезпечить загальне зростання економічного добробуту за рахунок використання їх потенціалу, нарощення якісного рівня людських ресурсів, соціальну інтеграцію та

загальну згуртованість суспільства, нарощення знаннєвих компетенцій населення, тощо.

Наголосимо, що протягом останніх років зростає кількість населення з особливими потребами, внаслідок активного ведення воєнних дій на теренах України, що висуває до бізнесу вимоги до врахування їх включення як до безпосередньо виробничого процесу, так і як потенційних споживачів послуг, під час здійснення благодійної діяльності.

Тож, розширення інклюзивних підходів у бізнесі має, насамперед, виявлятися в активному залученні різних груп працівників, створенні адаптивних та сприятливих умов для роботи, а також в прийнятті та підтримці різних культурних та соціальних підходів до роботи.

Можемо спостерігати тенденцію до зростання усвідомленості та розширення використання практик інклюзивності в багатьох соціально відповідально налаштованих компаніях. В контексті сказаного, вважаємо за необхідне сформулювати власне бачення поняття «інклюзивність бізнесу».

Інклюзивність бізнесу - це підхід до управління та організаційної культури, спрямований на створення робочого середовища, яке активно враховує та підтримує різноманітність своїх працівників. Цей підхід передбачає включення людей різних соціокультурних, етнічних, гендерних, вікових, з особливими фізичними потребами та інших груп у команду та процеси прийняття рішень. В інклюзивному бізнесі велика увага приділяється створенню атмосфери взаємоповаги, рівності та взаєморозуміння. Організації, які вирішують питання інклюзивності, дбають про те, щоб усі працівники мали рівні можливості, доступ до ресурсів та можливість здійснити свій внесок у загальний успіх компанії. Інклюзивність також включає в себе прийняття та підтримку різних ідей, досвіду та унікальних навичок, які працівники можуть виявити під час трудової діяльності. Прийняття відмінностей та створення умов для вільного вираження ідей сприяє інноваціям та розвитку бізнесу.

Бізнес в еру інклюзивності сьогодні в тренді через можливість нарощення конкурентних переваг з кількох причин, які відображають зміни в сучасному суспільстві та бізнес-середовищі, в цілому:

- різноманітність робочої сили (забезпечення різноманіття в команді дозволяє компаніям легше пристосовуватися до змін у ринкових умовах та вимог споживачів, залучити професіоналів, використати потенціал перспективних працівників);
- споживче середовище (споживачі стають все більше освіченими та обізнаними щодо питань рівності та різноманітності. Компанії, які активно впроваджують політику інклюзивності, можуть отримати позитивний відгук від своїх клієнтів та збільшити лояльність споживачів);
- законодавча підтримка (багато країн впроваджують закони та регулятивні акти, які стимулюють компанії до створення інклюзивних робочих умов за рахунок спрощення податкової політики та надання інших преференцій. Дотримання цих норм допомагає отримати переваги і покращити репутацію компанії);
- етичність та корпоративна соціальна відповідальність (зростання уваги до етичних питань та корпоративної відповідальності заохочує компанії бути соціально відповідальними гравцями, а інклюзивні практики є важливою частиною цього процесу);
- творчий потенціал (врахування різноманіття сприяє творчому розвитку компанії. Різноманітність ідей, поглядів та досвіду працівників може сприяти інноваційному розвитку та пошуку нових ринкових можливостей.

В Україні рух у бік інклюзивності першими почали ІТ-компанії та українські офіси міжнародних компаній. Philip Morris International, Starlightmedia, Henkel, Ferrexpo, Grammarly, SoftServe та інші із різною глибиною занурення та ступенем швидкості вже впроваджують практики, які дають ще більше простору для свободи та безпеки самовираження їхнім командам [10]. D&I (diversity&inclusion — різноманіття та інклюзивність)

формують культуру та компетенції, що є паливом для підвищення операційної корпоративної ефективності та інноваційності.

Маємо підкреслити і переорієнтацію в попиті на ринку праці з точки зору врахування підходів інклюзивності в бізнесі. Так, з початку пандемії та хвилі локдаунів у 2020 році й донині, директори та директорки із різноманіття стали найзатребуванішими професіоналами та професіоналками. Згідно з дослідженням LinkedIn попит на них у 2020 році у порівнянні із 2019 виріс на 90% і вони очолюють неофіційний ренкінг так званих найбільш популярних нових управлінців (згідно із The Economist) [10].

Загалом, дослідження показує, що лише одне з шести підприємств активно працює над розвитком різноманітності та інклюзивності на робочих місцях: існують освітні програми та спостерігається виражена комунікація з цього аспекту. Серед HR лише кожен п'ятий фахівець визначається як активний у цьому напрямку, що представляє собою досить невеликий відсоток, проте констатуємо намір та декларування налагодження комунікацій у напрямку врахування різноманітності та інклюзивності в організаціях [10].

Досліджуючи дану тематику, приходимо до висновку, що розбудова компаній з урахуванням різноманітності та інклюзивності може досить позитивно впливати на їхню ефективність та призводити до ряду значущих результатів (Рис.1).

Рис.1 свідчить, що розбудова компаній з урахуванням різноманітності може мати широкий спектр позитивних результатів, що підсилюють загальну ефективність та стійкість бізнесу. Представлені на рис.1 результати, підтверджуються зарубіжними дослідженнями про позитивний вплив інклюзивності та різноманітності на бізнес-результати, зокрема, за даними McKinsey, компанії з гендерно збалансованими командами мають на 25% більше шансів отримати прибутки вище середнього рівня [11], кращі результати (вище на 35%) отримані й у командах, побудовані за принципом врахування етнічної та культурної різноманітності [12]. Дослідження BCG

свідчать, що компанії із різноманітним топменеджментом отримують на 19% вищий дохід від інновацій [11].

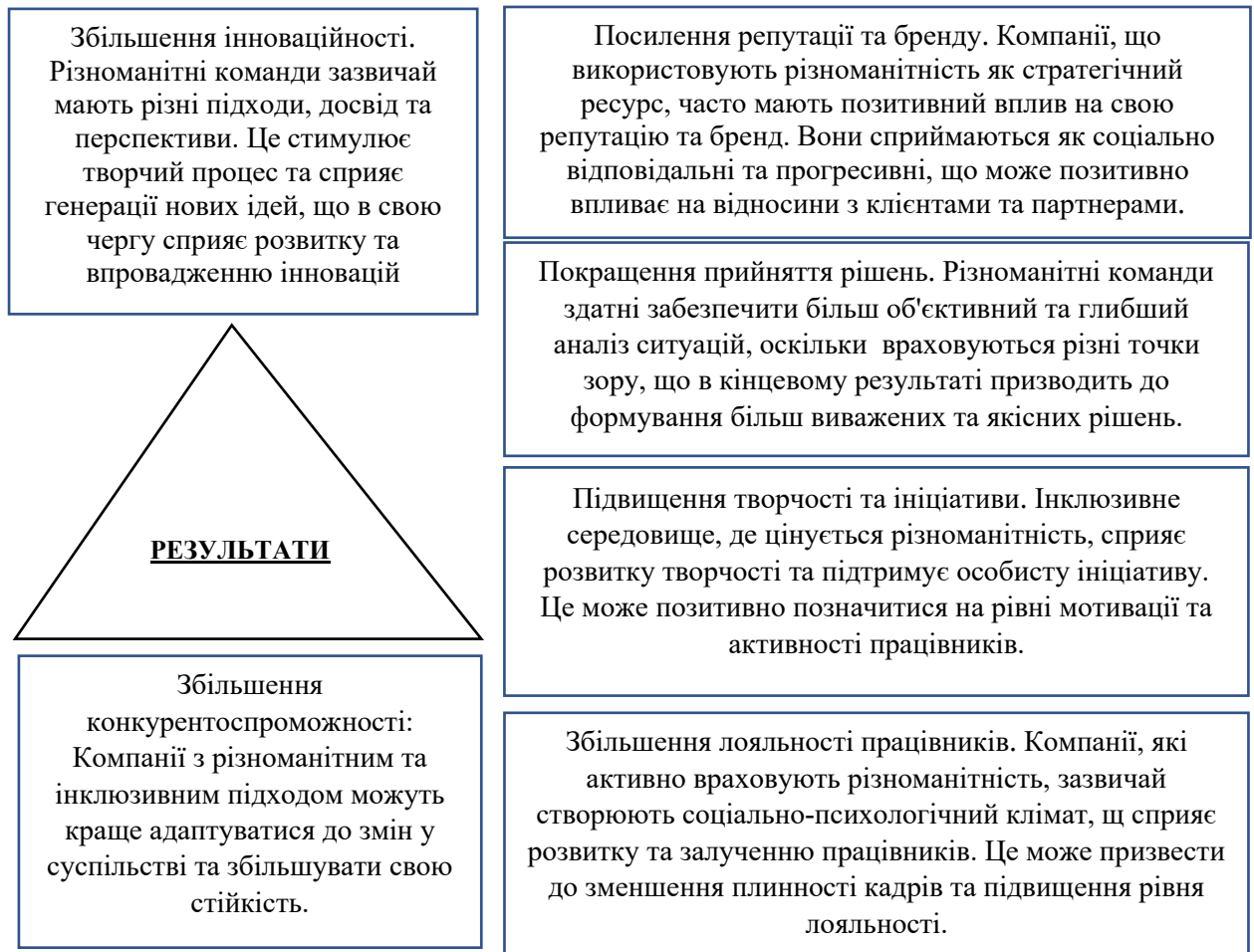


Рис. 1. Ефект від врахування політики інклюзивності та різноманітності в діяльності компаній

Джерело: сформовано авторами

Приєднуємося до думки науковців, які вважають, що дієвим інструментом оцінки, відновлення й посилення інклюзивного розвитку суб'єкта господарювання є певний механізм управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу [4].

Тож, приходимо до висновку, що розбудова компаній з урахуванням різноманітності визначається комплексом стратегій та практик, спрямованих на впровадження інклюзивного підходу в усі сфери бізнесу. Дослідження показали, що існує кілька ключових аспектів цього процесу (Рис.2).

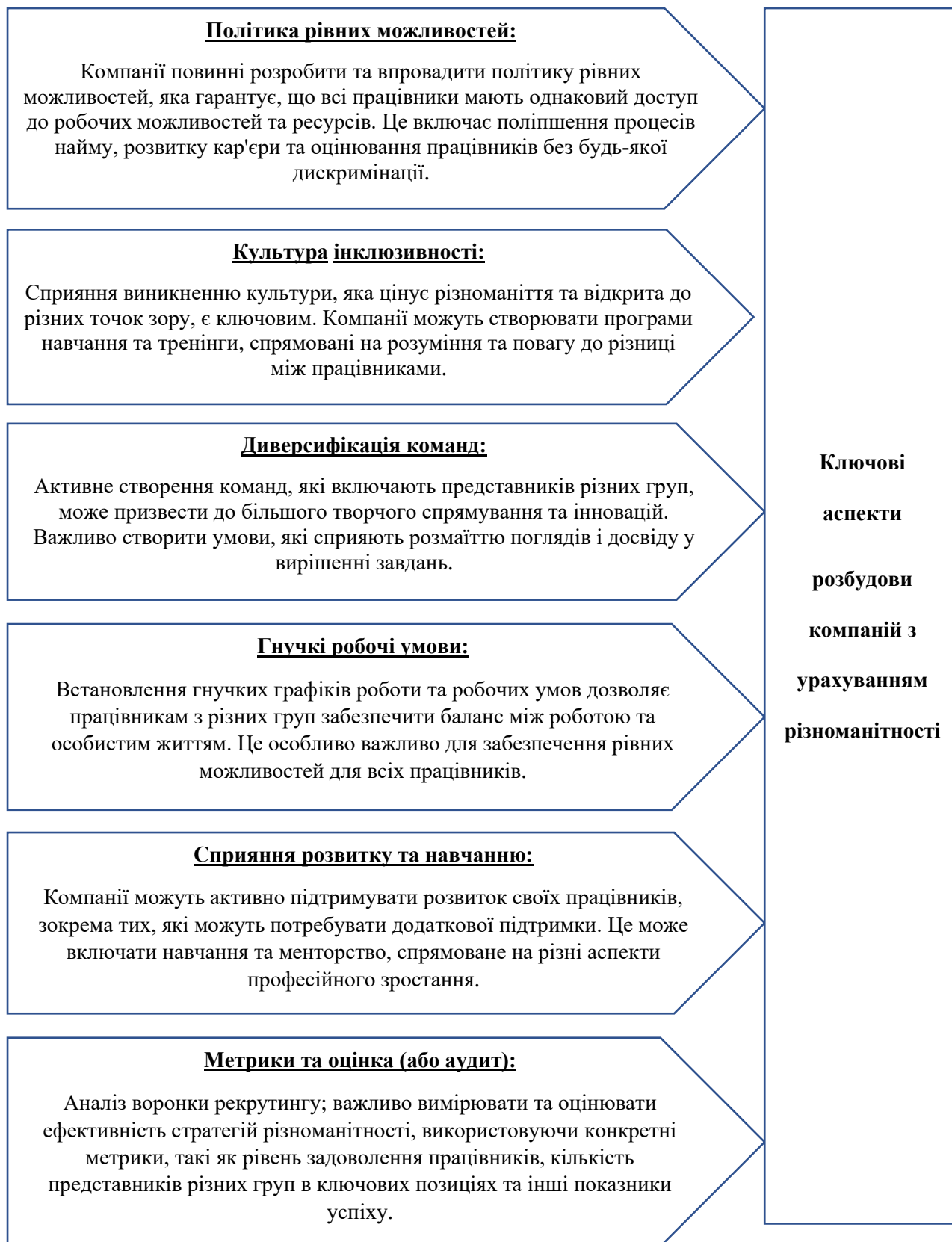


Рис. 2. Ключові аспекти розбудови компаній з урахуванням різноманітності

Джерело: складено авторами на основі [3,4, 9]

Загальний підхід до розбудови компаній з урахуванням різноманітності передбачає системний підхід, включаючи як стратегічні, так і тактичні дії для забезпечення інклюзивного та ефективного робочого середовища.

Поряд із вищезазначеним, слід підкреслити, що при впровадженні інклюзивних стратегій та розбудові різноманітних команд, компанії можуть стикатися з рядом конкретних проблем, які вимагають уважного вирішення. До них варто віднести наступні.

По-перше, недостатнє розуміння важливості різноманітності. Деякі компанії можуть стикатися із ситуацією недостатньої усвідомленості та розуміння переваг різноманітності та інклюзивності. Це може призвести до неправильного оцінювання потреб та перспектив різних груп працівників.

По-друге, відсутність інклюзивної корпоративної культури. Якщо корпоративна культура не підтримує інклюзивність, то важко досягти успішної розбудови різноманітних команд. Проблеми в цьому аспекті можуть включати дискримінацію та відсутність відкритої підтримки для різних груп працівників.

По-третє, відсутність лідерів-прихильників інклюзивності. Наявність управлінців, які підтримують інклюзивні практики, є ключовою. Якщо в компанії відсутні лідери, які віддані створенню інклюзивного середовища, це може призвести до невдалої реалізації стратегій.

По-четверте, труднощі в управлінні конфліктами та непорозуміннями. Різноманітність може провокувати конфлікти та формувати комунікаційні бар'єри в колективі. Недостатня готовність або навички управління такими ситуаціями можуть призвести до напруги в команді.

По-п'яте, обмежені ресурси для навчання та розвитку. Впровадження інклюзивних стратегій вимагає навчання та розвитку персоналу. Нестача ресурсів, які виділяються для таких цілей, може ускладнити успішну реалізацію інклюзивних ініціатив.

По-шосте, відсутність метрик успіху та ефективності. Відсутність чітких методик для вимірювання успіху інклюзивних стратегій може ускладнити оцінку їх ефективності та виправлення можливих недоліків .

Переконані, що для вирішення цих проблем важливо визначити конкретні виклики, здійснити зміни у корпоративній культурі та лідерському підході, надавати достатні ресурси для навчання та розвитку, а також встановити чіткі критерії ефективності застосування інклюзивних практик.

Отже, вирішення вище перелічених проблем, пов'язаних із впровадженням інклюзивних стратегій та розбудовою різноманітних команд, вимагає комплексного підходу та прийняття конкретних заходів:

- інформування та освіта: забезпечення регулярних тренінгів та освітніх заходів для персоналу щодо важливості різноманітності та інклюзивності, засвоєння підходів, спрямованих на формування у персоналу відповідних навичок та знань, подальша їх інтеграція у систему корпоративних комунікацій;

- створення інклюзивної корпоративної культури: залучення лідерів для формування та підтримки інклюзивної корпоративної культури; стимулювання відкритого обміну ідеями та враженнями між різними групами працівників;

- лідерський розвиток: організація навчання управлінців у сфері інклюзивного лідерства та комунікації, розвиток лідерських навичок, які сприяють вибудовуванню позитивних взаємовідносин з урахуванням інклюзивності та різноманітності;

- управління конфліктами: створення ефективних механізмів вирішення конфліктів та налагодження відкритого діалогу, визначення чітких процедур для управління конфліктами та непорозуміннями;

- виділення ресурсів для навчання та розвитку персоналу, особливо тих, що пов'язані з інклюзивністю та розбудовою різноманітних команд.

- встановлення метрик успіху [3, 4, 9].

Важливо враховувати, що вирішення означених проблем — це динамічний процес, і компанії повинні бути готові адаптуватися до нових викликів і вдосконалювати свої стратегії у напрямку інклюзивності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, розбудова компаній з урахуванням різноманітності стає вагомोю частиною стратегії бізнесу в еру інклюзивності. Різнорганічність та інклюзивність відображають сучасні соціальні тенденції та виступають стратегічною конкурентною перевагою.

Як нами було визначено, компанії стикаються з рядом конкретних проблем при впровадженні інклюзивних стратегій, насамперед, із відсутністю усвідомлення важливості означених питань, нестачею достатніх знань для управління командами на засадах інклюзивності та різноманітності, потребою вирішувати конфліктні ситуації, що виникають в даній сфері та обмеженістю ресурсів, виділених на розвиток даних напрямів. Вирішення цих проблем вимагає посиленого інформування, коригування корпоративної культури, розвитку лідерства та ефективного управління ресурсами.

Розбудова різноманітних команд та інклюзивних практик може призводити до багатофакторного позитивного впливу на компанії. Зокрема, інклюзивний підхід дає змогу досягти таких результатів, як зростання інноваційності, удосконалення системи прийняття рішень, зменшення плинності кадрів та покращення репутації. Однак, маємо зауважити, що починаючи впровадження інклюзивних стратегій, даний процес вимагає перманентного вдосконалення діючих підходів задля досягнення повної інклюзивності та різноманітності, що вимагає адаптації організацій до викликів оточуючого середовища. Відповідно, інклюзивність має стати не скільки етичним, а, навпаки, стратегічним вектором розвитку компаній. Розбудова бізнесу в еру інклюзивності вимагає від сучасних організацій врахування соціокультурних реалій та активного застосування практичних інклюзивних стратегій для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Розглянута проблематика має значний потенціал для подальших досліджень і розвитку, тож подальші дослідження вбачаються у розгляді конкретних показників ефективності, що визначають вплив інклюзивних практик на фінансові результати та репутацію компаній; конкретизації стратегій та методів, які компанії можуть використовувати для результативної розбудови інклюзивного бізнесу, зокрема, щодо відбору персоналу, розвитку лідерства та створення інклюзивного робочого середовища; аналіз впливу різноманітності в складі команд на процеси прийняття рішень, творчість та інновації тощо. Дослідження цих аспектів можуть сприяти не тільки академічному розумінню, але й практичному впровадженню інклюзивних стратегій у сучасних компаніях.

Література

1. Базилук А., Жулин О. Інклюзивне зростання як основа економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19-29.
2. Daron Acemoglu, James A. Robinson Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. Crown Publishing Group. 2012. 544 p.
3. Інклюзивна економіка: теорія і практика: монографія. За заг. ред. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М. 2021. 367 с.
4. Кушнір О.І., Жигулін О.А. Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Випуск 1. С. 3-13.
5. Решетило В. П. Концепція інклюзивного сталого розвитку та її реалізація в умовах децентралізації. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2020 р. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 7-10.
6. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2596/2514> (дата звернення: 27.12.2023).

7. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3(25). С. 56-65.

8. Transforming the Workplace: How Inclusivity and Diversity are Driving Business Growth. *Linkedin*. URL: https://www.linkedin.com/pulse/transforming-workplace-how-inclusivity-diversity-driving-ypdif?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card (дата звернення: 23.12.2023).

9. Inclusive growth. OECD: Better Policies for better lives. URL: <http://oecd.org/inclusive-growth/#introduction> (дата звернення: 23.12.2023).

10. Рубіс І. Наскільки український бізнес інклюзивний. Що показало дослідження? *NV Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/inklyuzivnist-v-ukrajinskih-kompaniyah-rezultati-ostannogo-doslidzhennya-novini-ukrajini-50165205.html> (дата звернення: 27.12.2023).

11. Інклюзивність у бізнесі. Із чого почати. *Корпоративний альянс*. URL: <http://surl.li/pauft> (дата звернення: 22.12.2023).

12. Diversity wins: How inclusion matters. May 19, 2020 Report. *McKinsey&Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення: 27.12.2023).

References

1. Bazyliuk, A. and Zhulyn, O. (2015), “Inclusion growth as a basis for economic development”, *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vol. 1, pp. 19-29.
2. Acemoglu, D., and Robinson, J. A. (2012), *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*, Crown Publishing Group, NY, USA.
3. Baldzhy, M. D. (Ed.), (2021), *Inclusive economy: theory and practice* [Інклюзивна економіка: теорія і практика], FOP Huliaieva, Kyiv, Ukraine.
4. Kushnir, O.I. and Zhyhulin, O.A. (2022), “A mechanism for creating an inclusion business development model in the agri-food, hotel and restaurant sectors”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, no. 1, pp. 3-13.
5. Reshetylo, V. P. (2020), “The concept of inclusive sustainable development and its implementation in the context of decentralisation”, *Inklyuzyvnyj rozvytok ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv s'ohodennia. Materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* [Inclusive economic development in the context of global challenges. Proceedings of the international scientific and practical Internet

conference], Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine, pp. 7-10.

6. Samofatova, V. (2023), “Ensuring the sustainability and inclusion of small and medium-sized enterprises in the post-war period”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2596/2514> (Accessed 27 Dec 2023).

7. Fedulova, L. I. (2016), “Inclusive innovations in the system of social and economic development”, *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3(25), pp. 56-65.

8. Linkedin (2023), “Transforming the Workplace: How Inclusivity and Diversity are Driving Business Growth”, available at: https://www.linkedin.com/pulse/transforming-workplace-how-inclusivity-diversity-driving-ypdif?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card (Accessed 23 Dec 2023).

9. OECD (2023), “Inclusive growth.: Better Policies for better lives”, available at: <http://oecd.org/inclusive-growth/#introduction> (Accessed 23 Dec 2023).

10. Rubis, I. (2021), “How inclusive Ukrainian business is. What did the research show?”, *NV Biznes*, [Online], available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/inklyuzivnist-v-ukrajinskih-kompaniyah-rezultati-ostannogo-doslidzhennya-novini-ukrajini-50165205.html> (Accessed 27 Dec 2023).

11. Corporate alliance (2023), “Inclusion in business. Where to start.”, available at: <http://surl.li/pauft> (Accessed 22 Dec 2023).

12. McKinsey&Company (2020), “Diversity wins: How inclusion matters”, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (Accessed 27 Dec 2023).

Стаття надійшла до редакції 12.01.2024 р.