

**Пересада Олена Василівна**, старший викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>

**Батіг Владислав Васильович**, аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3883-3648>

**Петренко Дмитро Анатолійович**, аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, <https://orcid.org/0009-0001-6001-5349>

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В сучасних умовах, які характеризуються техніко-технологічними, суспільно-політичними, інформаційними змінами, спостерігається глобальна інтенсифікація економічних процесів. Сучасні підприємства сьогодні все більше стикаються з проблемами більш активного вбудовування у світові економічні процеси. В соціально-економічних реаліях сучасного суспільства виникає необхідність в налагодженні балансу між державою, суспільством і бізнесом. В такому контексті ключовою рушійною силою може виступати соціально-орієнтований підхід, який ґрунтується на інклюзивній економіці. Інклюзивний розвиток відрізняється від інших різновидів розвитку тим, що націлений на створення гармонії у розвитку бізнесу, суспільства й держави. Пояснити дану умову можна через роботу органів організму – кожний з них функціонує, не заважає, а підсилює роботу інших і всі забезпечують гарне самопочуття людини. Отже, функціонування та розвиток підприємницької діяльності і управління нею, в умовах формування інклюзивної економіки є актуальним питанням сьогодення. Важливо підкреслити, що нині досліджено низку підходів до управління розвитком підприємств, шляхів їх удосконалення, проте залишається невизначеним той універсальний підхід, який би надавав можливість вирішення проблемних аспектів на підприємствах в умовах сучасного становлення та розвитку інклюзивної моделі економіки, що спонукає до подальших досліджень. Зазначено, що розвиток підприємництва та інклюзивного бізнесу має велике значення для вітчизняної економіки, особливо у контексті питань економічного зростання та соціальної включеності. Інструментами управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу є системний і синергетичний підхід в плануванні, організації, мотивації й контролюванні економічних процесів. У складних умовах господарювання бізнес буде інвестувати кошти тільки в заходи, які забезпечують розвиток його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** інклюзивне управління, розвиток підприємств, зацікавлені сторони, прийняття рішень, методи управління.

**Peresada Olena**, Senior lecturer of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security,

**Batih Vladyslav**, Graduate Student,

**Petrenko Dmytro**, Graduate Student,

*Kharkiv National University of Radio Electronics*

## CRITICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF AN INCLUSIVE MODEL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

**Abstract.** In modern conditions characterized by technical-technological, social-political, and informational changes, economic processes are intensified. Today, modern enterprises are

*increasingly faced with the problems of more active integration into global economic processes. In the socio-economic realities of modern society, there is a need to establish a balance between the state, society, and business. In this context, a socially oriented approach based on an inclusive economy can be a crucial driving force. Inclusive development differs from other types of development in that it aims to create harmony in the development of business, society, and the state. This condition can be explained through the work of the body's organs - each of them functions, does not interfere but strengthens the work of others, and all of them ensure a person's well-being. Therefore, the functioning and development of entrepreneurial activity and its management in forming an inclusive economy is an urgent issue today. It is important to emphasize that several approaches to managing the development of enterprises and ways of their improvement have been researched. However, the universal approach that would provide the opportunity to solve problematic aspects at enterprises in the conditions of the modern formation and development of an inclusive model of the economy, which encourages further research, still needs to be defined. It was emphasized that without sustainable development, it is impossible to ensure the growth of well-being now and conditions of well-being for future generations. Inclusiveness makes it possible to ensure a fulfilling life for all citizens. Therefore, growth stimulation is necessary. It is noted that the development of entrepreneurship and inclusive business is of great importance for the domestic economy, especially in the context of economic growth and social inclusion issues. Management tools for the formation of an inclusive model of business development are a systematic and synergistic approach in planning, organization, motivation, and control of economic processes. In challenging economic conditions, the business will invest funds only in measures that ensure the development of its competitiveness.*

**Keywords:** *inclusive management, enterprise development, stakeholders, decision-making, management methods.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У соціально-економічних реаліях сучасного суспільства виникає потреба у знаходженні балансу між державою, суспільством та бізнесом. У такому контексті ключовою рушійною силою може виступати соціально орієнтований підхід, який ґрунтується на інклюзивній економіці. Термін «інклюзивний» походить від латинського слова «*inclusivus*» і в перекладі означає «включаючий» [1]. В узагальненому вигляді під дефініцією «інклюзивний» розуміється об'єднання, злиття кількох елементів. Аналіз науково-практичних підходів дозволяє виділити основні науково-практичні підходи до визначення природи та сутності інклюзивної економіки: соціально орієнтований підхід; підприємницький підхід; інноваційний підхід; психологічний підхід. Загалом, «інклюзивна економіка» – персоніфікована економіка, яка враховує необхідність задоволення потреб кожного члена соціуму, суб'єктивні оцінки особистісного статусу людини та можливості використання ресурсів у рівній мірі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз науково-практичної літератури [2] дозволяє виділити наведені нижче напрями розвитку інклюзивної економіки. По-перше, зростання економіки за рахунок бідного населення. Зазначена категорія населення всі свої доходи змушена витратити на споживання, оскільки на необхідності іншого характеру коштів не вистачає. Слід зазначити, що сучасний етап соціального та економічного розвитку характеризується такими реаліями, як соціально-економічна диференціація, соціальна ізоляція окремих соціальних верств населення, процвітання бідності. По-друге, на майданчиках Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) у Давосі активно обговорювався інклюзивний розвиток та був запропонований індекс соціального розвитку (Inclusive Development Index, IDI), який оцінює 107 країн за критеріями зростання, справедливості та сталості. Такий Індекс базується на 12 індикаторах, об'єднаних у три групи.

1. Зростання та розвиток: зазначена група враховує зростання ВВП, зайнятості, продуктивності праці та очікувану тривалість життя.

2. Інклюзивність: акцентує увагу на рівнях бідності та нерівності.

3. Міжпоколінська справедливість і сталість: оцінює стан соціальної напруги, настроїв у суспільстві.

Переваги та значення таких індикаторів.

1. Визначають рівень добробуту, демографічного навантаження, державного боргу та забруднення навколишнього середовища.

2. Дозволяють оцінити рівень економічного розвитку країни чи конкретного регіону.

3. Відбивають цілісну картину економічного розвитку на тій чи іншій території, визначають стійке підвищення рівня життя населення.

Незважаючи на широкий огляд зазначеної проблематики, потребують подальшого дослідження основні елементи інклюзивної моделі управління розвитком підприємств.

**Мета статті:** проаналізувати ключові аспекти управління розвитком підприємств, що є підґрунтям ефективного управління підприємством, яке враховує потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін і сприяє досягненню спільних цілей та розробити підходи до формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз чинників і напрямків інклюзивної економіки в українській та світовій практиці показує, що країни, які активно розвивають інклюзивну соціально-економічну систему, можуть бути більш стійкими до зовнішніх загроз і економічних криз. Інклюзивна економіка спрямована на вирішення соціальних проблем у суспільстві та вирівнювання доходів різних соціальних груп, а також на залучення різних соціальних груп до економічного процесу. Це може підвищити стійкість та конкурентоспроможність країни. Для досягнення інклюзивності економіки необхідно розробити деякі загальні параметри відстеження і розуміння того, що вимірюється. Тому, найбільш універсальною методикою оцінки інклюзивності економіки, нині, є дослідження в рамках програми «Цілі сталого розвитку (ЦСР)». У програмі дій ЦСР, намічено низку цілей та завдань, які охоплюють широкий діапазон результатів сталого розвитку і мають бути досягнуті до 2030 року. ЦСР спрямовано на об'єднання зусиль всіх членів суспільства задля створення інклюзивного соціального добробуту і економічного розвитку. Процес ЦСР включав покрокову методологію, що призвела до досягнення 17 цілей і 169 завдань, і нині наявні розробки більш ніж 100 показників, які вимірюють прогрес у досягненні цих цілей. Загалом, основна мета полягає в тому, щоб сприяти загальній обізнаності та мобілізації міжнародних учасників, а також ліквідації нерівності. Методика оцінки інклюзивної економіки згідно з ЦСР включає: 5 загальних характеристик, 15 підкатегорій, 57 показників. П'ять загальних характеристик інклюзивної економіки це: рівноправність, колективність, зростання, стійкість та стабільність [3].

До пропонованих кроків задля вирішення проблеми переходу до сталого розвитку належить і отримана широку популярність концепція інклюзивного зростання, основні положення якої викладені у звіті Комісії зі зростання і розвитку Стратегії для сталого росту та інклюзивного розвитку. У 2012 р. ці положення отримали подальший розвиток у доповіді експертів Світового банку «Інклюзивне зелене зростання та шлях до сталого розвитку». У 2017 році в рамках Всесвітнього економічного форуму в Давосі було представлено показник індексу інклюзивного розвитку (Inclusive Development Index, IDI). Всі ці документи вказують на три взаємодоповнюючі цілі: зростання, стійкість та інклюзивність, які повинні підкріплювати та посилювати один одного, але дії по досягненню яких, не завжди реалізуються в одному напрямку. У зв'язку з цим і в науковій літературі, і в бізнес-практиці обговорюється питання про те, як побудувати стратегію, яка забезпечує зростання, стійкість та інклюзивність, які бізнес-моделі сталого розвитку є інклюзивними. Зростання, стійкість та інклюзивність взаємопов'язані: без економічного зростання не можна досягти процвітання і благополуччя або фінансувати перехід економіки до більш стійкого та інклюзивного розвитку [4].

Без сталого розвитку не можна забезпечити зростання добробуту нині та умови благополуччя для майбутніх поколінь. Без інклюзивності немає можливості забезпечити повноцінне життя для всіх громадян, отже, необхідно стимулювання зростання. Тому урядам та бізнесу доводиться вирішувати всі зазначені три проблеми одночасно, оскільки всі вони стоять на часі особливо гостро [5].

У розвинених економіках зростання ВВП скоротилося до 1 відсотка на рік. У країнах з економікою, що розвивається, економічне зростання останнім часом нижче, ніж на початку 2000-х років. Бідність, як і раніше, є загрозою: за даними Світового банку, перед пандемією, на початку 2020 року, 736 млн. осіб у всьому світі, або 10% населення планети, були бідними. Ще 100 мільйонів людей приєдналися до цієї категорії внаслідок пандемії COVID-19. Новою

загрозою благополуччю є ті технологічні зміни, які прискорила пандемія – за оцінками експертів McKinsey, до 2030 року понад 100 мільйонів людей знадобиться змінити професію в країнах з розвинутою економікою та тих що розвиваються. Забезпечення сталого розвитку вимагатиме значних інвестицій: за оцінками Міжнародного енергетичного агентства, до 2030 року для зниження шкідливих викидів можуть знадобитися інвестиції у розмірі майже 5 трильйонів доларів США щорічно та 4,5 трильйона доларів на рік до 2050 року.

Виходячи з актуальності узгодження та взаємодії трьох завдань сучасного розвитку – економічного зростання, сталого розвитку та інклюзивності – необхідно розглянути поняття інклюзивного бізнесу у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Розвиток підприємництва та інклюзивного бізнесу має велике значення для вітчизняної економіки, особливо у контексті питань економічного зростання та соціальної включеності. Ось декілька причин, чому ці аспекти є важливими:

1. Стимулювання інновацій та технологічного прогресу: Підприємництво сприяє виникненню нових ідей, продуктів та послуг, що можуть збільшити продуктивність та конкурентоспроможність економіки. Інклюзивний бізнес дозволяє залучати широкі верстви населення до цього процесу.

2. Створення нових робочих місць: Підприємства, особливо малі та середні підприємства, є важливим джерелом створення нових робочих місць. Інклюзивний бізнес сприяє залученню людей з різних соціальних груп, таких як молодь, жінки, люди з інвалідністю тощо, до ринку праці.

3. Зменшення відтоку ресурсів: Розвиток підприємництва, зокрема серед малого та середнього бізнесу, може зменшити відтік ресурсів за кордон, оскільки підприємства створюють нові можливості для інвестицій та розвитку власної країни.

4.Зміцнення соціальної стабільності: Інклюзивний бізнес сприяє зменшенню соціальних нерівностей та підвищенню рівня життя широких верств населення. Це може сприяти збільшенню соціальної стабільності та зниженню ризику соціальних конфліктів.

Найчастіші визначення категоріального поняття інклюзивного бізнесу наведені в табл.1.

Отже, визначення інклюзивного бізнесу (2015, 2018, 2020 рр.) передбачає, що діяльність, яка сприяє інклюзивності, має бути частиною основного бізнесу і повинна бути комерційно життєздатною. Тобто, благодійна діяльність або меценатство не можуть зробити бізнес інклюзивним, якщо вони не є невід'ємною частиною спільної бізнес-стратегії підприємства. Також у більшості визначень наголошується, що інклюзивний бізнес включає людей та/або групи з низьким рівнем доходу або перебувають у скрутному становищі у ланцюжку створення цінності.

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) запропонувала ідею «Інклюзивної бізнес-моделі». Інклюзивна бізнес-модель - це стратегія бізнесу, спрямована на включення різних соціальних та економічних груп у процес підприємницької діяльності та забезпечення доступності продуктів і послуг для всіх шарів суспільства, включаючи людей з обмеженими можливостями, малозабезпечених груп населення та інші соціальні категорії. Інклюзивна бізнес-модель сприяє створенню стійкого та відкритого суспільства, де кожна людина має рівні можливості для розвитку та успіху.

Основними принципами інклюзивної бізнес-моделі є:

1.Створення доступних продуктів і послуг: розробка продуктів та послуг, які відповідають потребам різних соціальних груп і можуть бути доступними для всіх.

Таблиця 1. Сутність категоріального поняття «інклюзивний бізнес»

Джерело	Визначення
Відділ ООН по приватному сектору (United Nations Private Sector Division, UNDP), 2010.	Інклюзивні бізнес-моделі включають бідних із боку попиту в якості клієнтів і замовників, а з боку пропозиції – у якості співробітників, виробників та власників бізнесу на різних етапах ланцюжка створення вартості. Вони розкривають взаємодію між бізнесом та бідними верствами населення для взаємної вигоди.
Всесвітня ділова рада зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), 2011.	Економічно вигідна, екологічно та соціально відповідальна підприємницька ініціатива, яка об'єднує спільноти з низьким рівнем доходу у свій ланцюжок створення вартості для взаємної вигоди як компанії, так і спільноти.
Продовольча і с/г організація ООН (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO), 2015	Інклюзивні бізнес-моделі сприяють інтеграції дрібних фермерів на ринки, в основі яких лежить принцип взаємної вигоди для бідних фермерів та ділових кіл
Робоча група G20 з розвитку (G20 Development Working Group), 2015.	Інклюзивні підприємства надають товари, послуги і кошти для існування на комерційно життєздатній та масштабованій основі, людям, які перебувають в «основі економічної піраміди», що робить їх частиною ланцюжка створення вартості основного бізнесу компаній як постачальників, дистриб'юторів, роздрібних посередників чи клієнтів
Chamberlain, W., Anseeuw, W., 2017 (Chamberlain, Anseeuw, 2017).	Інклюзивний бізнес – це орієнтоване на прибуток партнерство між комерційним бізнесом та спільнотами чи окремими особами з низьким рівнем доходу, в якому спільнота або окремі особи з низьким рівнем доходу інтегровані в комерційний ланцюжок поставок сільськогосподарської продукції як постачальника землі, продукції чи спільного використання робочих місць із конкретною метою розвитку своїх бенефіціарів
Міжнародна фінансова корпорація (International Finance Corporation, IFC), 2018.	Інклюзивні бізнес-моделі об'єднують споживачів, постачальників, роздрібних торговців чи дистриб'юторів із низьким рівнем доходу в їх основній бізнес-операції на комерційно життєздатною основі.
Азіатський банк розвитку (Asian Development Bank (ADB), 2020.	Інклюзивний бізнес – це суб'єкт підприємницької діяльності, який генерує значний вплив на розвиток шляхом (I) підвищення доступності товарів та послуг для створення піраміди населення (наприклад, людей з низьким рівнем доходів); та/або (II) забезпечення доходів та/або можливості працевлаштування для людей з низьким доходом і виробників, постачальників, дистриб'юторів, роботодавців та/або працівників. Інклюзивний бізнес має бути комерційно життєздатним.



2. Рівноправне працевлаштування: створення умов для працевлаштування представників різних соціальних груп, включаючи людей з обмеженими можливостями та інших потенційно вразливих категорій.

3. Співпраця з місцевими спільнотами: взаємодія з місцевими громадами та організаціями з метою сприяння їхньому розвитку та включення у бізнес-процеси.

4. Створення соціально відповідального бізнесу: впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на покращення умов життя соціально вразливих груп та розвиток соціальної інфраструктури.

Інклюзивні бізнес-моделі мають певні переваги. По-перше, вони приносять прибуток, а також сприяють розвитку інноваційних підходів у бізнесі. По-друге, ці моделі дозволяють розширити ринок і зміцнити системи постачання товарів і послуг. Для бідних верств населення це означає можливість знайти зайнятість, забезпечити стійкий дохід і розширити свої можливості. Загалом, інклюзивні бізнес-моделі сприяють створенню партнерських відносин між бізнесом і бідними верствами населення, що допомагає досягти не лише комерційних цілей, а й вирішувати соціальні проблеми та сприяти сталому економічному розвитку.

З одного боку, інклюзивні бізнес-моделі прагнуть надати інноваційні рішення щодо постачання доступних товарів і послуг для задоволення основних потреб малозабезпеченого населення у воді, їжі, каналізації, житлі та охороні здоров'я.

З іншого боку, вони також створюють робочі місця для громадян з низьким рівнем доходу: або безпосередньо, або через збутові ланцюжки компаній (постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців та постачальників послуг).

По суті, інклюзивні бізнес-моделі мають виходити за межі благодійності та корпоративної соціальної відповідальності. Мотивація у вигляді прибутку є основою того, щоб участь бізнесу у забезпеченні стійких засобів до існування бідних верств населення було одночасно масштабованою та відтворюваною. Інклюзивні бізнес-проекти можуть бути реалізовані компаніями у всіх секторах та у всіх країнах. Як успішні приклади такої активності - орієнтація консервних комбінатів на закупівлю сировини (ягоди, овочі, фрукти, гриби) у громадян. Компанії мобільної телефонії сприяють наданню банківських послуг для бідних верств населення (тобто самі кредитують своїх покупців для придбання телефонів, незалежно від рівня доходу). Виділяють три характерні риси для підприємств, які хочуть здійснювати інклюзивні бізнес-проекти:

- підприємство має зосередитися на своєму основному напрямі та сильних сторонах;

- необхідність партнерства з державними органами та громадянським суспільством;

- локалізація: необхідно орієнтуватися на конкретне місто чи район.

Реалізація інклюзивних бізнес-проектів не обмежується багатонаціональними компаніями. Навпаки, враховуючи структуру ринку, підприємці в країнах, що розвиваються, завжди адаптують власні бізнес-моделі для задоволення споживачів з низьким рівнем доходів. Це мешканці малих міст та сільських населених пунктів, де не вистачає робочих місць і незначна кількість приватних підприємств. За оцінкою міжнародних експертів, ведення бізнесу з населенням, яке має низькі доходи, вигідне всім, оскільки приносить прибуток підприємцям та стійкий дохід бідним, сприяє розвитку нових ринків та розширює резерв робочої сили.

Реалізація інклюзивних бізнес-проектів включає кілька ключових етапів.

1. Аналіз соціальних потреб. Початковий етап, що передбачає детальний аналіз соціальних потреб місцевих громад та ідентифікацію проблемних аспектів, що потребують розв'язання.

2. Розробка концепції проєкту. На основі аналізу створюється концепція інклюзивного бізнес-проєкту, яка враховує потреби цільової аудиторії, можливості ринку та соціально-економічні чинники.

3. Створення бізнес-плану. Розробляється детальний бізнес-план, в якому визначаються цілі та завдання проєкту, стратегії маркетингу, фінансові прогнози та механізми моніторингу та оцінки результатів.

4. Залучення ресурсів. Для реалізації проєкту необхідно залучити необхідні фінансові, людські та матеріальні ресурси. Це може включати пошук інвесторів, партнерів або грантодавців.

5. Впровадження проєкту. Після збору всіх необхідних ресурсів розпочинається впровадження інклюзивного бізнес-проєкту, включаючи організаційні та технічні аспекти.

6. Моніторинг та оцінка. Після запуску проєкту необхідно вести постійний моніторинг його результатів та ефективності з метою вчасного виявлення проблем та внесення корективів.

Реалізація інклюзивних бізнес-проєктів може сприяти забезпеченню сталого розвитку та включення різних соціальних груп у економічну активність, що в свою чергу сприяє збільшенню загального рівня добробуту та підвищенню соціальної взаємодії.

Регіональна доповідь ПРООН «Участь бізнесу у вирішенні проблеми бідності» свідчить про те, як інклюзивні моделі ведення бізнесу створюють можливості для всіх мешканців країн Європи та Центральної Азії, що розвиваються. Він складений на підставі проведених у 19 країнах тематичних досліджень, що містять конкретні приклади прибуткового ведення бізнесу, що, до того ж, сприятливо вплинуло на населення і навколишнє середовище.

Узагальнюючі наукові дослідження щодо виникнення та розвитку підприємництва, управління ними та формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу, погоджуємось з А. Кожиною [6], яка зазначає, що метою управління інклюзивним розвитком підприємств повинно стати досягнення соціальної рівності та справедливості у питаннях доступу населення до ресурсів та економічних благ, а також подолання бідності та інших негативних соціально-економічних проявів. У цьому контексті, публічне управління інклюзивним розвитком на місцевому рівні передбачає цілеспрямовану діяльність органів публічної влади з метою створення умов доступу до процесів формування публічної політики в різних сферах та/або процесів регулювання суспільно-політичних та соціально-економічних процесів. Ця діяльність має на меті залучати широкий коло суб'єктів суспільних відносин та економічних агентів у формування публічної політики і в процес регулювання суспільних та економічних процесів. Це можливо завдяки отриманню всебічного аналізу та бачення органами публічної влади проблем, які вирішуються на місцевому рівні, від таких суб'єктів. Крім того, цей підхід передбачає використання інтелектуального, людського та соціального капіталу, щоб сприяти розвитку інклюзивних моделей регулювання та управління, які враховують потреби та інтереси різних сегментів суспільства [2].

**Висновки.** Таким чином, під управлінням інклюзивним розвитком підприємств ми розуміємо формування такої моделі діяльності, при якій відбувається задоволення інтересів бізнесу, суспільства і держави. Бізнес при цьому становиться прибутковим і привабливим, суспільство – задовольняється суспільними потребами, робочими місцями, необхідною товарною продукцією, а держава – дотриманням усіма учасниками діяльності вимог соціальних, економічних та екологічних стандартів.

## БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Попова О. Л. Інклюзивний розвиток: нова концепція чи оновлення концепції сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 128–141. doi: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.128>
2. Гуторов А. О. Інклюзивний розвиток економіки і аграрної сфери (теорія, методика, аналіз). Харків: Точка, 2019. 146 с.
3. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с.
4. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України : монографія / [Бобух І. М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. та ін.]; за ред. д. е. н. І. М. Бобух. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020. 516 с.
5. Глобальні тенденції 2030: альтернативні світи. URL: [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)
6. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня “Рута”», 2020. 452 с.
7. Опалько В. В. Соціально-економічна нерівність і формування нової парадигми інклюзивного розвитку в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-2. С.63-69.

## REFERENCES:

1. Popova O. L. Inklusyivnyi rozvytok: nova kontseptsiiia chy onovlennia kontseptsii staloho rozvytku. *Ekonomika i prohnozuvannia*. 2020. № 1. P. 128–141. doi: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.128>
2. Hutorov A. O. Inklusyivnyi rozvytok ekonomiky i ahrarnoi sfery (teoriiia, metodyka, analiz). Kharkiv: Tochka, 2019. 146 s.
3. Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid. 2017. 176 p.
4. Strukturni zminy yak osnova inkluzyvnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy : monohrafiia / [Bobukh I. M., Kindzerskyi Yu. V., Fashchevska O. M. ta in.]; za red. d. e. n. I. M. Bobukh. Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy», 2020. 516 p.
5. Hlobalni tendentsii 2030: alternatyvni svity. Available at: [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)
6. Kozhyna A. V. Publichne upravlinnia inkluzyvnyim mistsevym rozvytkom: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi : TOV «Drukarnia “Ruta”», 2020. 452 p.
7. Opalko V. V. Sotsialno-ekonomichna nerivnist i formuvannia novoi paradyhmy inkluzyvnoho rozvytku v Ukraini. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. Vypusk 38-2. P. 63-69.

*Надійшла до редакції 11.10.2023р.*