

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ

FORMATION OF AN INCLUSIVE CULTURE IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті уточнено змістове наповнення та сутнісні ознаки інклюзивної культури, досліджено її стан, зокрема зазначено, що в Україні було зроблено перші кроки у напрямі інклюзії, проте цей процес не був послідовним і принципи інклюзивної культури залишаються мало сприйнятими суспільством. Виявлено тенденції та проблеми впровадження інклюзивних принципів в підприємствах аграрної сфери, визначено ключові завдання, які необхідно вирішити та розроблено обґрунтовані конкретні пропозиції і рекомендації щодо формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери, окреслено основні етапи її впровадження в їх діяльність, завдяки чому, підприємства можуть досягти нових економічних висот, бути більш адаптивними до різних деформацій та змін, бути готовими до нових викликів, що сприятиме їх сталому збалансованому розвитку в цілому.

Ключові слова: інклюзії, інклюзивна культура, підприємства аграрної сфери, різноманітність, інклюзивні принципи.

The article clarifies the content and essential features of inclusive culture. It is found that the content of inclusive culture is manifested in openness and readiness to perceive the individual needs of all employees of the enterprise, taking into account their aspirations, opportunities and prospects. Such an understanding of inclusive culture involves the creation of comfortable communication chains, accessible effective interactions using the latest digital technologies for the development and professional growth of each employee, the elimination of any discrimination, bias and inequality in the workplace, which determines the level of development of organizational behavior and attitude to diversity among employees. Its state is studied, in particular, it is noted that in Ukraine the first steps were taken towards inclusion, but this process was not consistent and the principles of inclusive culture remain poorly perceived by society. Trends and problems of implementing inclusive principles in agricultural enterprises are identified. If until 2013, agricultural enterprises were mainly focused on profit growth, expansion of activities, and fulfillment of production tasks, then in 2023 they will be increasingly focused on social responsibility, partnership, inclusiveness, innovation, and cooperation. Key tasks that need to be solved have been identified and substantiated specific proposals and recommendations have been developed for the formation of an inclusive culture in agricultural enterprises. It is emphasized that the formation of an inclusive culture at an agricultural enterprise is a complex, long-term, and multifaceted process that requires efforts from management and all employees, and the main stages of its implementation in their activities have been outlined, thanks to which agricultural enterprises can significantly increase their potential by creating a comfortable and safe environment and favorable conditions for the growth and development of all employees, achieve new economic heights, be more adaptive to various deformations and changes, and be ready for new challenges, which will contribute to their sustainable balanced development as a whole.

Keywords: inclusion, inclusive culture, agricultural enterprises, diversity, inclusive principles

УДК 658.3:305.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-20>

Чернявський І.Ю.

к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів та природокористування України

Cherniavskiy Ivan

University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

Постановка проблеми. За інформацією Світового банку, нині, «спостерігається зростання глобальної нерівності й бідності найвище з часів Другої світової війни» [14]. Тому, в усіх підприємствах, коли через агресивну війну росії, стрімко збільшилась кількість людей із особливими потребами, формування інклюзивної культури є надзвичайно актуальним і доцільним, а особливо в аграрній сфері, де усі процеси нерівності більш загострені. Обґрунтуємо свою позицію наступним. Аграрна сфера відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку, а створення інклюзивної культури демонструє соціальну відповідальність підприємств, сприяє покращенню їх іміджу і залученню нових клієнтів і партнерів. Крім того, різноманітність думок і досвіду, що виникає в інклюзивному середовищі, призводить до інновацій та покращення процесів, команди з різними перспективами часто знаходять більш ефективні рішення та способи управління, що є важливим

чинником підвищення продуктивності підприємств аграрної сфери. Водночас, формування інклюзивної культури робить підприємства привабливими для широкого спектра працівників, включаючи жінок, представників різних національностей, осіб з інвалідністю та інших груп, що дає можливість залучати найкращих талановитих фахівців, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності. Аграрна сфера постійно підпадає під вплив змін клімату, технологічних нововведень, споживчих звичок, ефективні команди, які мають різноманітні навички та досвід, краще здатні адаптуватися до цих викликів і знаходити нові можливості для зростання. Наголосимо, що підприємства аграрної сфери, які активно просувають інклюзію, мають вищий рейтинг серед споживачів, бізнес-партнерів, інвесторів, що позитивно впливає на співпрацю з постачальниками, державними структурами та громадськими організаціями. Тобто, сьогодні все більше підприємств в різних країнах

запроваджують політики та заходи, що стимулюють гендерну рівність, соціальну справедливість та інклюзію в бізнес-секторі, підприємства, які не враховують ці тенденції, можуть втратити конкурентні переваги та зіткнутися з різноманітними викликами, ризиками й загрозами. Таким чином, розробка обґрунтованих конкретних пропозицій і рекомендацій щодо формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери не лише відповідає сучасним вимогам стійкості та етики, але й істотно сприяє покращенню бізнес-показників цих підприємств та є стратегічним кроком їх до успіху в умовах глобалізації та зміни соціально-економічних умов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Цікаві дискусії щодо проблематики формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери, у різних зрізах, знаходимо в наукових розвідках зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. Асмоглоу, Т. Ашікалі (Ashikali T.), А. Базилюка, М. Балкова (Balkova M.), З. Бедоса, Р. Болінга, В. Бондаренка, Р. Буряка, С. Голандера, Л. Гевлича, Дж. Гелбрейта, С. Гроневелд (Groeneveld S.), Дж. Гоутен (Houten G.), О. Гудзь, Т. Джамбал (Jambal T.), Е. Дуффо, В. Збарського, О. Зубчик, О. Іанчовіч, Ф. Інсе (Inse F.), С. Еджітім (Egitim S.), Л. Ємельяненко, С. Квашу, М. Консоліні (Consolini M.), І. Котової, О. Луція, С. Лундстром, І. Малого, Р. Мардьятул (Mardiatul R.), Н. Морено Монсальве (Nelson Moreno-Monsalve), Ш. Оділов (Odilov Sh.), Д. Окампо-Гузман (Ocampo-Guzman D.), Р. Перес-Урібе (Perez-Urbe R.I.), Дж. Подеста, К. Риба (Ryba K.), Д. Робінсона, Дж. Руссо (Russo G.), Д. Сякбанди (Syakbandu D.M.), та інших. Водночас, зауважимо що нині відсутні глибокі дослідження та обґрунтовані рекомендації щодо формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери, які у воєнний час, а особливо для періоду поствоєнного відновлення є доцільними та цінними.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення змістового наповнення та сутнісних ознак інклюзивної культури, виявлення тенденцій та проблем впровадження інклюзивних принципів в підприємствах аграрної сфери та розробка обґрунтованих конкретних пропозицій і рекомендацій щодо формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нерівність розподілу доходів в світі відображається в тому, що сьогодні 10 % найбагатшого населення світу отримують 52% світового доходу, тоді як 50% найбіднішого населення заробляє 8,5% [15]. Така, глобальна нерівність породжується нерівністю розподілу доходів. Три чверті урядів світу планують скоротити витрати державного сектора, в тому числі на охорону здоров'я та освіту, на 7,8 трлн. дол. США протягом наступних п'яти років [14]. Ці дані доповнимо, тим, що більше мільярда

людей у світі не мають доступу до чистої води, 1,6 мільярда – до електрики й 5,4 – до Інтернету [14]. Але, ступінь нерівності доходів, за думкою фахівців у державі та суб'єктах господарювання мало залежить від економічних параметрів та багатства нації, а є результатом політичних інститутів, цінностей та культурних норм суспільства. Дослідження компанії PwC засвідчує, що «72% фахівців вважають корпоративну культуру ключовим двигуном успішних трансформацій на підприємстві» [10]. Тому, сьогодні, такої гостроти набула проблематика формування інклюзивної культури. Першим кроком у цьому напрямку є уточнення змістового наповнення та сутнісних ознак цього поняття.

В загальному розумінні «інклюзія» (від англ. inclusion – включення, inclusiveness – залученість) – це процес зростання ступеня участі усіх громадян в процесах суспільного життя, тому часто стверджують, що інклюзивний є «новітнім трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем соціально-економічного розвитку усіх верств населення й різних за статусом груп, а також включення до цього процесу усіх територій» [6]. Окремі науковці обґрунтовують, що інклюзивна культура це «система принципів, поглядів, правил, установок, цінностей і поведінки, загальних для групи структури» [5]. «Інклюзивна культура представляє собою важливий рівень розвитку суспільства, який базується на принципах толерантності, гуманності, терпимості і безпеки у взаємодії між людьми» [3]. Деякі вчені окреслюють інклюзивну культуру, як «організаційну культуру, яка сприяє, як успішній реалізації цілей організації та створенню інклюзивного середовища, в якому основні переконання її учасників сприяють реалізації цінностей інклюзії» [8]. Інклюзивна культура характеризується «створенням робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятним, поважним і важливим членом команди, незалежно від його/її особистих характеристик, включаючи стать, расу, етнічне походження, вікову групу, інвалідність, сексуальну орієнтацію та інші особисті особливості» [1]. Підтримуємо позицію, що «інклюзивна культура орієнтується на принципи рівності, справедливості та поваги до гідності кожної людини. Інклюзивна культура покликана забезпечити активну підтримку та визнання різних потреб і здібностей людей, а також забезпечити адаптацію середовища, сприяти взаєморозумінню, співробітництву та співпереживанню між людьми з різних груп і категорій» і далі «це поняття визнає різноманітність людей і ставить за мету усунення бар'єрів, які заважають повній участі кожної особи в суспільстві» [1]. При цьому, звернемо увагу, що у 2022 році Forbes виявив три найпопулярніші індикатори різноманітності та інклюзивної

культури: продуктивність праці працівників (77%), моральний дух персоналу (67%) і рівень плинності кадрів (58%) [13]. Опираючись на описаний контекст [1–9], можна стверджувати, що змістове наповнення інклюзивної культури проявляється у відкритості й готовності сприйняття індивідуальних потреб усіх співробітників підприємства з урахуванням їхніх прагнень, можливостей і перспектив. Таке розуміння інклюзивної культури, передбачає створення комфортних комунікаційних ланцюгів, доступних ефективних взаємодій з використанням новітніх цифрових технологій для розвитку й професійного зростання, кожного працівника, усунення будь-яких дискримінацій, упередженості й нерівності на робочому місці, що визначає рівень розвитку організаційної поведінки та ставлення до різноманіття серед співробітників. Тобто, інклюзивна культура має забезпечити рівні можливості для персоналу активно брати участь у житті підприємства, створюючи атмосферу довіри, підтримки і взаємоповаги, де різноманітність вважається не перешкодою, а перевагою, що сприятиме побудові успішного, здорового та стабільного бізнесу й зростанню лояльності та задоволення співробітників [2; 4].

Цікаво, що вже після здобуття незалежності, в Україні було зроблено перші кроки у напрямі інклюзії, проте цей процес не був послідовним і принципи інклюзивної культури залишалися мало сприйнятими суспільством. Водночас, спостерігалися випадки дискримінації, коли людям з обмеженими можливостями відмовляли в отриманні певних послуг. Досягненням, вважаємо, ухвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору у 2021 році. Стратегія охоплює наступні ключові напрями: фізична доступність, інформаційна доступність (включаючи осіб з порушеннями зору та слуху), цифрова безбар'єрність, економічна рівність (усунення фінансових бар'єрів для людей з інвалідністю на ринку праці) та усунення ментальних і психологічних бар'єрів. При цьому, відмітимо, що поява COVID-19 активізувала на підприємствах ЄС формування й впровадження інклюзивної культури, оскільки працівники почали шукати комфортні робочі місця з ознаками інклюзії, щоб залишатися собою.

Дослідження засвідчують існування небагатьох прикладів успішного формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери [4]. В Україні аграрна сфера поступово переходить до впровадження інклюзивної культури в різних аспектах діяльності. Виявлено, позитивний вплив інклюзивних заходів на економічні показники підприємств аграрної сфери від 4,8 до 27,4%, що відбувається за рахунок підвищення лояльності та залученості клієнтів (6–10%), підвищення прибутковості (17–23), продуктивності (4–17%), плинності кадрів (зменшується на 5–19%). Водночас,

гендерний розрив в оплаті праці є нагальною проблемою. Відповідно до оприлюднених даних Держстату України у 2023 р. він складав 18,6%, а в підприємствах аграрної сфери – 27,6% [9]. «Основними причинами існування гендерного розриву в оплаті праці між чоловіками та жінками є: відмінності у соціалізації, дискримінація при прийомі на роботу, гендерна сегрегація ринку праці тощо. відсутність у жінок вільного часу на відпочинок, улюблене хобі та саморозвиток через виконання неоплачуваної роботи (материнство, домогосподарство, догляд за хворими, емоційний супровід)» [7].

Якщо до 2013 року підприємства аграрної сфери, були переважно зорієнтовані на зростання прибутку, розширення діяльності, виконання виробничих завдань то уже в 2023 році вони все більше зорієнтовані на соціальну відповідальність, партнерство, інклюзивність, інноваційність, співпрацю.

Наведемо кілька прикладів успішного формування інклюзивної культури на підприємствах аграрної сфери. Так, деякі агрокомпанії створюють програми для працевлаштування людей з інвалідністю, забезпечуючи їм необхідні умови для роботи на підприємствах, зокрема через введення адаптованих робочих місць і програм підготовки. Окремі підприємства аграрної сфери підтримують жіноче лідерство, реалізують програми mentorship для жінок, що дозволяє жінкам займати керівні посади в агросекторі, ці ініціативи, допомагають створити більш інклюзивну культуру. Одиначні агрокомпанії впроваджують тренінги та семінари для працівників, що охоплюють питання толерантності, різноманітності та інклюзії, що сприяє формуванню поваги до різних культур, ідентичностей і поглядів. Сьогодні, багато великих підприємств аграрної сфери активно залучають місцеві громади у свою діяльність, забезпечують робочі місця та підтримку малого бізнесу, впроваджують інклюзивні проекти, які забезпечують доступ до новітніх агротехнологій для фермерів з малими ресурсами або з певними обмеженнями, стимулюють економічний розвиток та підвищують рівень життя в сільських районах, що допомагає створити інклюзивне середовище, де враховуються потреби різних соціальних груп.

Ці приклади показують, що вже є підприємства аграрної сфери в Україні, які активно працюють над створенням інклюзивної культури, впроваджуючи інноваційні підходи та підтримуючи різноманітність у своїй діяльності.

Водночас, проведене вибіркоче опитування керівників та спеціалістів підприємств аграрної сфери, засвідчило, що 39,3% з них вперше почули про поняття «інклюзія», 36,5% чули, але не зовсім знають, що це означає, і лише 15,4% ознайомлені з цією дефініцією, а після роз'яснення, лише

22,8% респондентів думають, що варто впровадити інклюзивну культуру. Тобто результати опитування, підтверджують неготовність підприємств аграрної сфери повноцінно впровадити інклюзивну культуру, хоча 67% погоджуються, що необхідно якимось чином підтримувати осіб з обмеженими можливостями та допомагати їм, особливо це стосується учасників бойових дій. За офіційними даними навіть «в сфері охорони здоров'я до потреб осіб з інвалідністю адаптовано 39% закладів, в сфері освіти – 16%, у сфері соціального захисту – 36%, в сфері зайнятості – 26%, в сфері публічних послуг – 37%, в сфері публічного управління – 30%, в сфері транспорту – 29%, в сфері пенсійного забезпечення – 43%» [9].

Опираючись на проведені дослідження, відмітимо, що формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери може стикатися з наступними проблемами:

- відсутність знань про переваги інклюзії та різноманіття може призвести до опору змінам з боку керівництва і співробітників;

- у багатьох підприємствах аграрної сфери домінують традиційні погляди, цінності та підходи на управління та організацію праці, що може ускладнити впровадження інклюзивних практик;

- у сільських регіонах з однорідним населенням існує певний культурний бар'єр, скептицизм й нерозуміння стосовно необхідності інклюзії, що ускладнить процес впровадження інклюзивної культури;

- багато підприємств аграрної сфери мають обмежений бюджет, що стає на заваді реалізації програм, спрямованих на інклюзію;

- підприємства стикаються з труднощами щодо залучення представників різних соціальних, етнічних та економічних груп, які вже мають установлені стереотипи щодо роботи в аграрній сфері;

- інфраструктурні проблеми, відсутність доступних умов праці для людей з обмеженими можливостями стає серйозним бар'єром для інклюзії;

- відсутність ефективних комунікацій, нерідко у підприємствах не налагоджена комунікація між керівництвом і персоналом, що призводить до непорозумінь і відсутності зворотного зв'язку щодо потреб різних груп;

- підприємства аграрної сфери часто мають закостенілі структури, а відсутність організаційної гнучкості ускладнює адаптацію до нових інклюзивних методів роботи.

Для подолання означених проблем необхідні цілеспрямовані зусилля з боку керівництва підприємств аграрної сфери, спрямовані на формування відкритої та підтримуючої атмосфери, де кожен працівник відчуває свою цінність і можливість впливати на процеси.

Таким чином, для формування інклюзивної культури в аграрній сфері підприємствам необхідно вирішити низку ключових завдань:

- забезпечення рівного доступу до ресурсів, створення програм, які б забезпечили рівний доступ до фінансування, технологій, інструментів і земельних ресурсів для всіх працівників, незалежно від їх статі, віку, раси чи соціального статусу;

- підвищення обізнаності та навчання, активна участь топ-менеджменту та залучення персоналу у процеси навчання та розвитку нових навичок, організація тренінгів і семінарів для працівників щодо важливості інклюзії, різноманітності та толерантності у робочій культурі, проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності про права всіх працівників;

- впровадження чітких політик проти дискримінації та насильства на робочому місці, розробка програм підтримки, які б заохочували жінок, молодь та інші недо представлені групи до участі в управлінні;

- співпраця з неурядовими організаціями, місцевими громадами та державними структурами для розробки ініціатив, спрямованих на підтримку інклюзивності;

- запровадження системи моніторингу та оцінки для відстеження прогресу у впровадженні інклюзивних практик і політик, з можливістю коригування у разі необхідності;

- підтримка різноманітності, створення умов для залучення працівників з різним культурним, етнічним та соціальним походженням, що забезпечить різноманіття думок і підходів у вирішенні різноманітних завдань;

- широку інтеграцію цифрових технологій та інноваційних підходів для впровадження гнучких робочих графіків і можливостей для віддаленої дистанційної роботи, що є особливо корисним для працівників з родинними обов'язками та обмеженими можливостями;

- адаптація цифрового середовища для включення працівників з різних груп у процес прийняття рішень, що відноситься до управління та розвитку підприємства, сприяння креативному мисленню та взаємодії між працівниками;

- важливість вирішення усіх культурних та інклюзивних аспектів разом з технологічними, виробничими та стратегічними ініціативами.

Реалізація окреслених завдань суттєво поліпшить робоче середовище в підприємствах аграрної сфери, сприятиме залученню різноманітних кадрів та підвищить загальну продуктивність підприємств.

При формуванні інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери слід дотримуватися наступних принципів:

- визнання різноманіття (підприємства мають усвідомлювати і цінувати різноманітність своїх працівників, включаючи різні гендери, етнічні групи,

культури, вікові групи, сексуальну орієнтацію та інші характеристики, організувати заходи, які демонструють багатство різних культур і традицій, тим самим підвищуючи обізнаність і повагу до різних груп);

- справедливість і рівність (важливо створити умови, що забезпечують рівні можливості для всіх працівників, незалежно від їхнього походження чи особистих ознак, що включає справедливі процедури прийому на роботу, просування по службі й винагороди);

- відкритість і прозорість (підприємства мають бути відкритими до спілкування і зворотного зв'язку, що передбачає створення безпечного середовища, де працівники можуть висловлювати свої думки, погляди і переживання без побоювань, слід залучати усіх до процесу формування інклюзивної культури, включаючи створення комітетів чи ініціативних груп);

- безперервність навчання (програми навчання і розвитку, що фокусуються на питаннях різноманіття та інклюзії допоможуть співробітникам зрозуміти важливість інклюзивної культури та розвивати навички, включаючи цифрові, які сприяють такій культурі);

- лідерство і керівництво (керівництво підприємства має активно підтримувати інклюзивну культуру, демонструючи своєю поведінкою і прийнятими рішеннями цінності рівності, різноманіття та інклюзії);

- моніторинг і оцінка (регулярний моніторинг стану інклюзії та проведення оцінок допоможе виявити прогалини і можливості для вдосконалення, а також відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей).

Дотримання цих принципів не лише покращить робоче середовище, але й підвищить загальну продуктивність і творчість на підприємстві.

Формування інклюзивної культури на підприємстві аграрної сфери є складним, тривалим і багатограним процесом, що вимагає зусиль з боку керівництва та всіх працівників. Окреслимо основні етапи цього процесу:

- оцінка поточного стану (проведення анкетувань та інтерв'ю з працівниками для виявлення проблем і потреб, аналіз існуючих політик, практик і культури на підприємстві);

- визначення мети, цілей, завдань і розробка стратегії (формулювання чітких мети, цілей й завдань щодо інклюзії та розробка стратегії та дорожньої карти їх досягнення, створення комітету або групи, відповідальної за інклюзивні ініціативи);

- навчання та розвиток (проведення тренінгів для всіх працівників (включаючи керівників) щодо теми інклюзії, різноманіття та недискримінації, запровадження менторських програм і підтримки для груп, які потребують особливої уваги);

- впровадження політик і практик (розробка і впровадження політик, що сприяють інклюзії, таких

як рівні можливості при наймі та кар'єрному зростанні, створення середовища, де всі працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї);

- забезпечення підтримки з боку керівництва (керівництво повинно публічно підтримувати інклюзивні ініціативи і бути прикладом для інших працівників, встановлення чітких механізмів підзвітності за дотримання політик інклюзії);

- моніторинг прогресу (регулярний аналіз впроваджених змін та їх впливу на організаційну поведінку, збір відгуків від працівників та корекція стратегій відповідно до отриманих даних);

- постійне вдосконалення (інклюзивна культура, це не разове досягнення, а постійний процес, тому важливо продовжувати навчання і вдосконалення політик, здійснювати оцінку нових тенденцій та інновацій у сфері управління різноманіттям та інклюзією).

Забезпечуючи ці етапи, підприємства аграрної сфери зможуть побудувати сильну інклюзивну культуру, яка сприятиме розвитку, продуктивності та задоволеності працівників.

Формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери має безліч переваг і можливостей, які будуть позитивно впливати на ефективність їх роботи та розвиток, зокрема: підвищення продуктивності (інклюзивна культура дозволяє залучити широкий спектр талановитих фахівців, що генерують креативні ідеї та підходи до вирішення завдань, підвищує енергію і мотивацію працівників); краще розуміння потреб та запитів різних сегментів клієнтів, що сприяє розробці продуктів і послуг, які відповідають вимогам ринку; інклюзивність забезпечує створення креативного середовища, в якому працівники відчувають себе вільно, висловлюючи свої ідеї і пропозиції, що сприяє генеруванню інновацій та вдосконаленню бізнес-процесів; зниження плинності кадрів, оскільки працівники відчувають себе прийнятими і оціненими, що, в свою чергу, підвищує їхню лояльність; поліпшення комунікацій, оскільки відкритість і повага до різних точок зору сприяють кращим комунікаційним процесам в команді, що зменшує можливість непорозумінь і конфліктів; інклюзивна культура виступає за рівність у можливостях для всіх працівників, що призводить до більшої різноманітності в керівних і стратегічних ролях; підприємства, які піклуються про інклюзивність, демонструють соціальну відповідальність, що покращує їх репутацію, привертає увагу інвесторів, клієнтів і партнерів, які цінують етичні принципи та збільшує їх конкурентоспроможність на ринку; інклюзивна культура допомагає створити позитивну атмосферу в команді, де кожен відчуває себе важливим, що веде до зростання морального духу і поліпшує психологічний клімат.

Фактично, формування інклюзивної культури – це комплексний стратегічний підхід, який суттєво

підвищує потенціал підприємств аграрної сфери, створюючи комфортне та безпечне середовище й сприятливі умови для росту та розвитку усіх, без винятків, які активізують інновації, підвищують залученість персоналу, знижують плинність кадрів. Завдяки формуванню інклюзивної культури, підприємства аграрної сфери можуть досягти нових економічних висот у своїй діяльності, бути більш адаптивними до різних деформацій та змін, бути готовими до нових викликів, що сприятиме їх сталому збалансованому розвитку в цілому.

Висновки. У статті уточнено змістового наповнення та сутнісні ознаки інклюзивної культури. З'ясовано, що змістове наповнення інклюзивної культури проявляється у відкритості й готовності сприйняття індивідуальних потреб усіх співробітників підприємства з урахуванням їхніх прагнень, можливостей і перспектив. Таке розуміння інклюзивної культури, передбачає створення комфортних комунікаційних ланцюгів, доступних ефективних взаємодій з використанням новітніх цифрових технологій для розвитку й професійного зростання, кожного працівника, усунення будь-яких дискримінацій, упередженості й нерівності на робочому місці, що визначає рівень розвитку організаційної поведінки та ставлення до різноманіття серед співробітників. Досліджено її стан, зокрема зазначено, що в Україні було зроблено перші кроки у напрямі інклюзії, проте цей процес не був послідовним і принципи інклюзивної культури залишаються мало сприйнятими суспільством. Виявлено тенденції та проблеми впровадження інклюзивних принципів в підприємствах аграрної сфери. Якщо до 2013 року підприємства аграрної сфери, були переважно зорієнтовані на зростання прибутку, розширення діяльності, виконання виробничих завдань то уже в 2023 році вони все більше зорієнтовані на соціальну відповідальність, партнерство, інклюзивність, інноваційність, співпрацю. Визначено ключові завдання, які необхідно вирішити та розроблено обґрунтовані конкретні пропозиції і рекомендації щодо формування інклюзивної культури в підприємствах аграрної сфери. Акцентовано, що формування інклюзивної культури на підприємстві аграрної сфери є складним, тривалим і багатограним процесом, що вимагає зусиль з боку керівництва та всіх працівників, окреслено основні етапи її впровадження в їх діяльність, завдяки чому, підприємства можуть досягти нових економічних висот, бути більш адаптивними до різних деформацій та змін, бути готовими до нових викликів, що сприятиме їх сталому збалансованому розвитку в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Губарь О.Г. та інш. Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи. *Inclusion and Diversity*. 2023. № 3. С. 26–33.
2. Гудзь О.Є., Бабенко Я. Сучасні підходи до формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24-25 жовтня 2024 р. м. Хмельницький). Хмельницький. ХНУ, 2024. С. 107–110. URL: <https://drive.google.com/file/d/138-eGKb4bH40RDHJyWk7gXvr3Qhn7IR6/view>

3. Груць Г. Інклюзивна культура як фактор розвитку полікультурної освіти в Україні. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат*: матеріали I Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8 квітня 2021 р.). Тернопіль. ТНПУ, 2021. С. 63–66.

4. Гуртов А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємництва і суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 32–37.

5. Деркачова О. Інклюзивні комікси як чинник формування інклюзивної культури. *Українська мова і література в школі*. 2020. № 6. С. 49–54.

6. Запорожець Г. В. Корпоративна культура як індикатор інклюзивного зростання бізнесу. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 1-28 лютого 2020 р.). Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020. С. 31–32.

7. Жилінська О. Прилуцька Т. Гендерні аспекти проблематики балансу між роботою та особистим життям. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 69-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4907>

8. Етичні правила спілкування з людьми з особливими потребами. URL: <https://www.naiiu.kiev.ua/news/etichni-pravila-spilkuvannya-z-lyudmi-z-osoblivimi-potrebami.html#:~:text=%D0%9E%D1%81%D0%B-D%D0%BE%D0%B2%>

9. Офіційний сайт Державний служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

10. How to Prioritize Inclusivity and Company Culture in 2023 (2023). Vistatec: website. URL: <https://vistatec.com/how-to-prioritize-inclusivity-and-company-culture-in-2023/>.

11. Ince F. Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*. 2023. P. 188-201.

12. Syakbandy D.M., Mardiatul R. Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2023. № 1.1. P. 13–18.

13. Odilov, Sh. (Nov 19, 2023). The Hidden Value Driver: Why Your Corporate Culture Isn't All Puppies and Rainbows. URL: <https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2023/11/19/the-hidden-value-driver-why-your-corporate-culture-isnt-all-puppies-and-rainbows/?sh=22a1b33b1b7e>.

14. The World Bank Databank. 2022. URL: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

15. World Inequality Report 2022. URL: https://wir2022.wid.world/ww-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf

REFERENCES:

1. Hubar O.H. et al. (2023). Inklyuzyvna kul'tura v osvnt'omu prostori: problemy ta perspektyvy [Inclusive

culture in the educational space: problems and prospects]. *Inclusion and Diversity*, no. 3, pp. 26–33. [in Ukrainian]

2. Hudz O.Ie. & Babenko Ya. (2024) Suchasni pidkhody do formuvannia stratehii inkliuzyvnoho rozvytku pidpriemstva [Modern approaches to forming an inclusive enterprise development strategy]. *Revoliutsiia kreatyvnykh industrii: yak marketynh i menedzhment stvoruiut maibutnie: tezy dopovidei I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (October 24–25, 2024, Khmelnytskyi). Khmelnytskyi. KhNU, pp. 107–110. [in Ukrainian]

3. Hruts H. (2021) Inkliuzyvna kultura yak faktor rozvytku polikulturnoi osvity v Ukraini [Inclusive culture as a factor in the development of multicultural education in Ukraine]. *Inklyuzyvna osvita: ideia, stratehiia, rezultat: Materialy I Vseukrainskoi mizhdystsyplinarnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Ternopil, April 8, 2021). Ternopil. TNPU, pp. 63–66. [in Ukrainian]

4. Hutorov A. O. (2023) Teoretyko-metodolohichni zasady inkliuzyvnoho rozvytku pidpriemnytstva i subiektiv ahrobiznesu [Theoretical and methodological foundations of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness entities]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 3, pp. 32–37. [in Ukrainian]

5. Derkachova O. (2020). Inkliuzyvni komiksy yak chynnyk formuvannia inkliuzyvnoi kultury [Inclusive comics as a factor in the formation of inclusive culture]. *Ukrainska mova i literatura v shkoli*, no. 6. pp. 49–54 [in Ukrainian]

6. Zaporozhets H. V. (2020) Korporatyvna kultura yak indyikator inkliuzyvnoho zrostannia biznesu [Corporate culture as an indicator of inclusive business growth]. *Inklyuzyvnyi rozvytok ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv sohodennia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* (Kharkiv, February 1–28, 2020). Kharkiv. KhNUMH im. O. M. Beketova, pp. 31–32. [in Ukrainian]

7. Zhylynska O., Prylutska T. (2023) Henderni aspekty problematyky balansu mizh robotoiu ta osobystym zhyttiam [Gender aspects of work-life balance issues]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini*, vol. 49, pp. 69–76 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4907> [in Ukrainian]

8. Etychni pravyla spilkuvannia z liudmy z osoblyvymy potrebamy [Ethical rules of communication with people with special needs]. Available at: <https://www.naiou.kiev.ua/news/etychni-pravila-spilkuvannya-z-lyudmi-z-osoblivimi-potrebami.html#:~:text=%D0%9E%D1%81%D0%B-D%D0%BE%D0%B2%> [in Ukrainian].

9. Ofitsiinyi sait Derzhavnyi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]

10. How to Prioritize Inclusivity and Company Culture in 2023 (2023). Vistatec: website. Available at: <https://vistatec.com/how-to-prioritize-inclusivity-and-company-culture-in-2023/>.

11. Ince F. (2023) Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*, pp. 188–201.

12. Syakbandy D.M., Mardiatal R. (2023) Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage. *Profit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, no. 1.1, pp. 13–18.

13. Odilov Sh. (2023). The Hidden Value Driver: Why Your Corporate Culture Isn't All Puppies and Rainbows. Available at: <https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2023/11/19/the-hidden-value-driver-why-your-corporate-culture-isnt-all-puppies-and-rainbows/?sh=22a1b33b1b7e>.

14. The World Bank Databank (2022). Available at: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

15. World Inequality Report (2022). Available at: https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf