

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. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.9>

УДК: 331.108.2

О. А. Марченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4727-3183>

Н. В. Рунчева,

д. е. н., професор, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <http://orcid.org/000-0001-8645-9821>

К. А. Пилипенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3170-1208>

Н. М. Бабко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

**СИНЕРГІЯ ОСВІТИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПОБУДОВІ СТІЙКОГО
ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВНУТРІШНЬО
ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

O. Marchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Hospitality and Tourism Business,*

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

N. Runcheva,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Hospitality and Tourism Business,*

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

K. Pylypenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Hospitality and Tourism Business,*

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

N. Babko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Hospitality and Tourism Business,*

Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

SYNERGY OF EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP IN BUILDING A SUSTAINABLE INCLUSIVE ENVIRONMENT FOR INTERNALLY DISPLACED PERSONS

У статті обґрунтовано роль синергії освіти та підприємництва у формуванні стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в умовах соціально-економічної нестабільності. Доведено, що поєднання освітніх ініціатив і підприємницької активності сприяє не лише соціальній адаптації, а й економічній інтеграції ВПО у приймаючі громади. Проаналізовано теоретичні підходи до освітньо-бізнесової взаємодії, охарактеризовано моделі партнерства між закладами освіти, бізнесом, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Розкрито інституційні та економічні механізми реалізації синергії, включаючи розвиток

кластерів, стартап-інкубаторів, програм дуальної освіти та державно-приватного партнерства. Наведено приклади успішних кейсів в Україні, які демонструють ефективність освітньо-підприємницьких ініціатив для підтримки ВПО. Виокремлено ключові виклики, зокрема ресурсні обмеження, нерівність доступу, міжсекторальні бар'єри, а також запропоновано напрями вдосконалення державної політики та інструментів стимулювання бізнесу. Висвітлено потенціал синергії як рушійної сили згуртованості, самозайнятості та розвитку людського капіталу в посткризовий період.

У контексті зростаючої ролі громад у забезпеченні ефективної інтеграції ВПО, стаття також акцентує на важливості залучення локальних ініціатив, що формують «точки зростання» на рівні малих міст і селищ. Підкреслюється необхідність адаптації освітніх програм до потреб конкретних категорій ВПО, зокрема жінок, молоді, людей з інвалідністю, що потребують індивідуального підходу до професійної підготовки та підприємницької підтримки. Окрема увага приділена цифровій трансформації освітнього середовища, яка розширює можливості доступу до знань та навичок, незалежно від географічного розташування. Результати дослідження можуть бути корисними для розробників політик, керівників освітніх установ, громадських лідерів та представників малого бізнесу, зацікавлених у створенні сталих механізмів підтримки ВПО. Запропоновані підходи мають практичне значення для посилення економічної стійкості територіальних громад та сприяють реалізації стратегічних завдань регіонального розвитку.

The article substantiates the role of the synergy of education and entrepreneurship in the formation of a sustainable inclusive environment for internally displaced persons (IDPs) in the context of socio-economic instability. It is proved that the combination of educational initiatives and entrepreneurial activity contributes not only to social adaptation, but also to the economic integration of IDPs into host communities. The theoretical approaches to educational and business interaction are analyzed, models of partnership between educational institutions,

businesses, local governments and public organizations are characterized. Institutional and economic mechanisms for realizing synergies, including the development of clusters, startup incubators, dual education programs, and public-private partnerships, are revealed. Examples of successful cases in Ukraine that demonstrate the effectiveness of educational and entrepreneurial initiatives to support IDPs are presented. The key challenges, including resource constraints, inequality of access, and cross-sectoral barriers, are highlighted, and ways to improve public policy and business incentives are proposed. The potential of synergy as a driving force for cohesion, self-employment, and human capital development in the post-crisis period is highlighted.

In the context of the growing role of communities in ensuring the effective integration of IDPs, the article also emphasizes the importance of engaging local initiatives that form “growth points” at the level of small towns and villages. The author emphasizes the need to adapt educational programs to the needs of specific categories of IDPs, including women, youth, and people with disabilities, who require an individual approach to vocational training and entrepreneurial support. Particular attention is paid to the digital transformation of the educational environment, which expands opportunities for access to knowledge and skills, regardless of geographic location. The results of the study may be useful for policy makers, heads of educational institutions, community leaders, and small business representatives interested in creating sustainable mechanisms to support IDPs. The proposed approaches are of practical importance for strengthening the economic sustainability of territorial communities and contribute to the implementation of strategic objectives of regional development.

Ключові слова: внутрішньо переміщені особи, інклюзивне середовище, адаптація, соціальна згуртованість, партнерство, економічна інтеграція.

Keywords: internally displaced persons, inclusive environment, adaptation, social cohesion, partnership, economic integration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Масове внутрішнє переміщення населення внаслідок збройної агресії РФ проти України призвело до виникнення масштабних викликів для держави, суспільства, економіки та освітньої системи. Внутрішньо переміщені особи (ВПО) часто стикаються з труднощами у доступі до освіти, праці, соціальних послуг, а також із психологічною ізоляцією в нових громадах. Водночас, тривала соціальна нестабільність і економічна невизначеність вимагають пошуку нових підходів до забезпечення інтеграції ВПО в соціально-економічне середовище приймаючих громад.

У цьому контексті постає необхідність формування стійкого інклюзивного середовища, яке здатне забезпечити рівні можливості для самореалізації, зростання та активної участі ВПО в економічному житті країни. Синергія освіти та підприємництва розглядається як один із ключових інструментів такої інтеграції, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, стимулювати самозайнятність, підвищувати рівень економічної активності та сприяти зменшенню соціальної напруги.

Незважаючи на окремі позитивні приклади взаємодії освітніх установ і бізнесу, системне вивчення цього процесу в контексті адаптації ВПО наразі недостатнє. Наукове опрацювання механізмів та моделей партнерства між освітою та підприємництвом дозволить виявити ефективні інструменти підтримки ВПО, сприятиме розробці стратегій регіонального розвитку та формуванню політик соціальної інклюзії.

Таким чином, дослідження проблеми синергії освіти та підприємництва в побудові інклюзивного середовища для ВПО має як практичну, так і наукову значущість, відповідає актуальним завданням державної соціально-економічної політики та сприяє досягненню глобальних цілей сталого розвитку, зокрема в контексті забезпечення інклюзивної, рівної та якісної освіти (ЦСР 4), гідної праці (ЦСР 8) та зменшення нерівності (ЦСР 10).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Такі науковці, як Кремень В. Г., Левчук О. В. і Гаврилюк Н., Шевцова Г.З., Шевчук О. А. розглядають різні підходи до синергії освіти та підприємництва в контексті соціальної адаптації. Значний внесок у дослідження проблематики інклюзивного середовища зробили такі дослідники, як Волинська Я. А., Мовчан М. О., Жуковська А. Ю., Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В., Малиновська О., Онищенко С. В., Глушко А. Д., Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А., Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н., Швець І., Ясеновська М., Зіненко О. та ін. Водночас така вузька проблематика, як синергія освіти та підприємництва в побудові стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб є малодослідженою та потребує подальшого аналізу.

Необхідно зосередити увагу на інтеграційних механізмах, які поєднують освітні та підприємницькі підходи з урахуванням соціальних потреб ВПО. Бракує цілісних міждисциплінарних досліджень, що охоплюють економічну, освітню, соціологічну та управлінську площини. Актуальним є визначення моделей, здатних забезпечити сталість таких ініціатив та їх адаптацію до локальних умов. Вивчення кращих практик дозволяє сформувати нові підходи до підтримки внутрішньо переміщених осіб у громадах. Це відкриває перспективи для формування ефективної політики регіонального розвитку. Поглиблене дослідження даної тематики сприятиме посиленню впливу освіти та бізнесу як взаємопов'язаних чинників соціальної згуртованості й економічної мобілізації ресурсів громад.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування ролі синергії освіти та підприємництва в процесі формування стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб в умовах соціально-економічної нестабільності, а також виявлення ефективних форм партнерства між освітніми інституціями, бізнесом і громадами для забезпечення соціальної адаптації, економічної інтеграції та підвищення рівня зайнятості ВПО.

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: проаналізувати теоретичні підходи до поняття синергії освіти та підприємництва в контексті соціальної адаптації; дослідити особливості формування інклюзивного середовища для ВПО як складової стійкого розвитку громад; охарактеризувати моделі партнерства освіти та бізнесу, орієнтовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб; узагальнити практичний досвід реалізації освітньо-підприємницьких ініціатив в Україні; окреслити виклики та перспективи вдосконалення механізмів взаємодії освіти й бізнесу для економічної інтеграції ВПО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Синергія освіти та підприємництва розглядається як процес інтеграції освітніх і економічних ресурсів з метою досягнення спільного соціально-економічного ефекту, що перевищує суму впливу кожного з компонентів окремо. З теоретичної точки зору, вона базується на концепціях міжсекторального партнерства (cross-sector collaboration), розвитку людського капіталу (human capital development) та соціального підприємництва (social entrepreneurship).

У контексті соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, освіта виконує функцію передачі знань, формування навичок, зміцнення соціальних зв'язків і відновлення ідентичності, тоді як підприємництво відкриває можливості для економічної мобільності, самозайнятості та практичної реалізації освітніх результатів. Синергетичний підхід у цьому випадку дозволяє подолати бар'єри між теоретичним навчанням і практичним застосуванням, адаптувати освітній контент до реальних умов локального ринку праці, а також сформувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку ВПО.

Науковці виокремлюють декілька підходів до розуміння синергії освіти та підприємництва. В. Г. Кремень у монографії «Синергетика і освіта» [8] досліджує застосування синергетики в освіті, підкреслюючи її роль у формуванні творчої особистості, здатної до самоорганізації та адаптації в складних соціальних системах. Г. З. Шевцова у монографії «Синергетичний менеджмент підприємств» [10] аналізує концептуально-методологічні засади

синергетичного управління, що передбачає інтеграцію освітніх та підприємницьких компонентів для підвищення ефективності організацій. О. А. Шевчук у статті «Системно-синергетичний підхід до забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на основі бізнес-лідерства» [14] розглядає механізми забезпечення стійкого розвитку підприємств через поєднання освітніх програм та лідерських якостей у бізнесі. О. В. Левчук та Н. М. Гаврилюк у статті «Цілісний підхід до підготовки фахівців: синергія освіти, науки та виробництва в сучасних університетах» [4] обґрунтовують необхідність поєднання освітніх процесів, наукових досліджень та виробничої практики для підготовки компетентних фахівців. Ці праці надають глибоке розуміння різних теоретичних підходів до поєднання освіти та підприємництва, сприяючи розробці ефективних моделей соціальної адаптації та професійної інтеграції.

Отже, можна виокремити кілька підходів до розуміння синергії освіти та підприємництва:

1. Інтеграційний підхід — розглядає освіту як складову підприємницької екосистеми, що сприяє розвитку soft skills, інноваційного мислення та готовності до самозайнятості.

2. Функціональний підхід — акцентує на взаємодії інституцій (освітніх закладів, бізнес-структур, влади) задля спільної реалізації програм адаптації та економічної підтримки.

3. Мережевий підхід — базується на створенні міжорганізаційних зв'язків та горизонтальних партнерств, що формують середовище обміну знаннями, досвідом та ресурсами.

Кожен із цих підходів має практичну цінність для розробки моделей підтримки ВПО. Особливо актуальним є акцент на гнучкості та адаптивності освітньо-підприємницьких ініціатив, що дозволяє враховувати змінні потреби цільових груп, рівень доступу до ресурсів, а також потенціал конкретної громади.

Соціально-економічні трансформації, спричинені збройною агресією РФ проти України, зумовили значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. Станом на 2024 рік їх кількість перевищила 5 мільйонів осіб, що становить серйозний виклик для економіки, соціальної інфраструктури та ринку праці. ВПО потребують не лише житлових умов, а й інструментів для соціальної інтеграції, професійної реалізації та ментального благополуччя [5, с. 53]. Формування стійкого інклюзивного середовища стає ключовим фактором у забезпеченні цієї інтеграції. У цьому контексті синергія освіти та підприємництва виступає потужним ресурсом для створення можливостей розвитку, самозайнятості та економічної незалежності. Такий підхід забезпечує як соціальну згуртованість, так і стійкий економічний ефект через активізацію людського капіталу та зменшення навантаження на систему соціального захисту.

У науковій літературі освіта та підприємництво розглядаються як окремі сфери впливу на розвиток особистості та економіки. Проте останнім часом зростає інтерес до їх взаємозв'язку, особливо в умовах кризових ситуацій. Освіта формує навички, необхідні для участі в підприємницькій діяльності, тоді як підприємництво може виступати платформою для практичного застосування знань та компетентностей. З позиції інституційної економіки така взаємодія створює умови для зменшення транзакційних витрат, формування довіри між учасниками економічного процесу, а також зміцнення горизонтальних зв'язків у громаді.

У контексті ВПО така взаємодія дозволяє сформувати індивідуальні траєкторії розвитку, активізувати ресурси спільнот та сприяти їх соціальній інтеграції. Наприклад, за участі ВПО було створено мережу швейних кооперативів у Черкаській області, де освітні ініціативи з навчання професії поєднувалися з підтримкою у створенні бізнесу. Це дозволило працевлаштувати понад 100 жінок і знизити рівень безробіття в громаді на 2,5% [12].

Інклюзивне середовище передбачає створення таких умов, за яких усі члени суспільства, незалежно від обставин, мають рівний доступ до освіти, праці, соціальних послуг. У випадку з ВПО, мова йде не лише про доступність, але й про гнучкість освітніх програм, врахування культурних, регіональних, професійних особливостей. Такі ініціативи, як «Освітній хаб для ВПО» в Києві, де надаються безкоштовні онлайн-курси з підприємництва, англійської мови, фінансової грамотності, довели свою ефективність [11, с. 226-227].

Водночас, інклюзивне середовище має економічний вимір. Воно сприяє розширенню внутрішнього ринку праці, зниженню тіньової зайнятості, створенню нових підприємств. За даними Міністерства економіки України, лише за 2023 рік близько 15% новостворених ФОП були зареєстровані ВПО, значна частина з яких пройшли навчальні програми з основ бізнесу [13].

Реалізація синергії освіти та підприємництва можлива через створення партнерських платформ за участі навчальних закладів, бізнес-асоціацій, місцевої влади та громадських організацій. Найбільш ефективними формами такої взаємодії є [9, с. 533-535]:

- інкубатори соціального підприємництва;
- центри професійної адаптації та перекваліфікації;
- бізнес-школи для ВПО;
- програми наставництва;
- проєкти дуальної освіти з залученням бізнесу.

Прикладом успішного партнерства є «Стартап-кампус» у Вінницькій області, створений на базі місцевого університету, який співпрацює з ІТ-компаніями та дозволяє ВПО проходити прискорене навчання з цифрових професій. Результатом стало працевлаштування понад 200 осіб, а також запуск 12 стартапів, більшість яких працюють у сфері електронної комерції [6].

Механізми реалізації синергії освіти та підприємництва в побудові стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб можуть включати [3, с. 85; 7, с. 89-91]:

- грантову підтримку спільних ініціатив;

- розвиток освітньо-бізнесових кластерів;
- цифрову інфраструктуру для онлайн-навчання та е-комерції;
- платформу для обміну успішними кейсами;
- залучення ВПО до стратегічного планування місцевих громад.

Ефективними виявилися моделі державно-приватного партнерства, зокрема ініціативи за підтримки міжнародних донорів (UNDP, USAID), де бізнес виступає ментором, а освіта — інструментом активізації потенціалу. На прикладі проєкту «Skills for Life» у Харкові, понад 300 ВПО отримали нові навички, з них 20% створили власні мікропідприємства, а ще 35% були працевлаштовані [1, с. 179].

Окремі громади в Україні вже успішно застосовують модель синергії освіти та підприємництва. У місті Чернівці функціонує навчально-підприємницький центр для жінок-ВПО, де здійснюється навчання з ведення малого бізнесу, маркетингу, роботи з електронними платформами (Etsy, Prom.ua). За перший рік роботи центр допоміг відкрити понад 40 малих бізнесів, серед яких – кулінарні сервіси, майстерні з виготовлення еко-товарів, освітні курси [12].

Національний проєкт «Громада для всіх», за підтримки GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – німецьке товариство міжнародного співробітництва), спрямований на розвиток освітньо-економічних хабів у малих містах, що приймають ВПО. GIZ – це державна компанія, яка діє від імені уряду Німеччини (переважно Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку — BMZ) та займається реалізацією міжнародних проєктів технічної допомоги. GIZ підтримує країни в питаннях сталого розвитку, соціальної інтеграції, реформування освіти, розвитку інфраструктури, кліматичних ініціатив тощо. В Україні GIZ реалізує низку проєктів, зокрема: підтримка ВПО та громад, які їх приймають; розвиток професійної освіти; сприяння місцевому самоврядуванню та енергоефективності; розвиток малого і середнього бізнесу [15].

Серед основних викликів синергії освіти та підприємництва в побудові стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб – недостатність ресурсів, нерівномірний доступ до можливостей, бар'єри у міжсекторальній взаємодії. Важливо вдосконалювати нормативно-правову базу, розвивати кадровий потенціал, забезпечувати сталість проєктів та їх моніторинг. Особливої уваги заслуговує розвиток soft skills у ВПО для підвищення їх здатності до самореалізації. Крім того, на макрорівні важливо розробляти економічні стимули для бізнесу, що залучає до роботи ВПО, зокрема податкові пільги, доступ до державних програм фінансування, пріоритетне кредитування. Це дозволить розширити економічну базу для інтеграції переселенців, зменшити навантаження на державний бюджет у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Синергія освіти та підприємництва є ключовим чинником побудови стійкого інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб. Така взаємодія сприяє формуванню нових економічних можливостей, підтримує соціальну згуртованість та дозволяє громадам адаптуватися до викликів сучасності. Необхідним є розвиток партнерських моделей, підвищення інституційної спроможності та впровадження інноваційних підходів у роботі з ВПО.

З економічної точки зору, освітньо-підприємницькі ініціативи сприяють формуванню людського капіталу, активізації внутрішнього ринку, розвитку малого та середнього бізнесу. Вони також виконують функцію своєрідного буфера в умовах невизначеності, сприяючи стійкості економічної системи загалом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці типологій інклюзивних освітньо-підприємницьких ініціатив, оцінці їх ефективності в різних регіонах та створенні методичних рекомендацій для учасників освітньо-бізнесових альянсів.

Література

1. Волинська Я. А., Мовчан М. О. Взаємодія місцевої влади із громадськими організаціями для підвищення рівня інклюзивності у громадах. *Anthology of Abstracts for the International Scientific Student Conference at the Ukrainian Free University Celebrating the 150th Anniversary of the Shevchenko Scientific Society*. Мюнхен, Баварія. 2023. С. 178-180.
2. Жуковська А. Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 113-120.
3. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83-86.
4. Левчук О. В., Гаврилюк Н. М. Цілісний підхід до підготовки фахівців: синергія освіти, науки та виробництва в сучасних університетах. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2023. № 68. С. 123-135.
5. Малиновська О. Міграція населення України в умовах іноземного вторгнення. *Стратегічна панорама*. 2023. № (2). С. 55-67.
6. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Фінансова та цифрова інклюзія ветеранів в аспекті зміцнення соціально-економічної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № (15).
7. Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємств. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. № 12(190). С. 85-107.
8. Синергетика і освіта : монографія / За ред. В. Г. Кременя. К. : Інститут обдарованої дитини. 2014. 348 с.
9. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв'язання проблем. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2 (55). С. 531-545.
10. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.

11. Швець І. Цифрова інклюзія в культурологічному дискурсі. *Питання культурології*. 2025. № 45. С. 221-233.
12. Ясеновська М., Зіненко О. Кращі практики інклюзії. 2020. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion_booklet_zor-1_21.10.2020.pdf
13. Ясеновська М. Свобода від дискримінації та інклюзія в культурі як фактори покращення життя мешканців громад. Гурт. Інформатор. 2020. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/61217/>
14. Shevchuk O. A. Системно-синергетичний підхід до забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на основі бізнес лідерства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15.
15. Офіційний сайт компанії GIZ. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html>

References

1. Volyns'ka, Ya.A. and Movchan, M.O. (2023), "Interaction of local authorities with public organizations to increase the level of inclusion in communities", Anthology of Abstracts for the International Scientific Student Conference at the Ukrainian Free University Celebrating the 150th Anniversary of the Shevchenko Scientific Society, Miunkhen, Bavariia, pp. 178-180.
2. Zhukovs'ka, A.Yu. (2020), "Scientific determinants of inclusive entrepreneurship", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, vol. 12, pp. 113-120.
3. Zamula, O.V. Zamula, O.O. and Uhrimova, I.V. (2023), "Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 83-86.
4. Levchuk, O.V. and Havryliuk, N.M. (2023), "A holistic approach to training specialists: synergy of education, science and production in modern universities", *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, vol. 68, pp. 123-135.
5. Malynovs'ka, O. (2023), "Migration of the population of Ukraine in conditions of foreign invasion", *Stratehichna panorama*, vol. (2), pp. 55-67.

6. Onyschenko, S.V. and Hlushko, A.D. (2024), "Financial and digital inclusion of veterans in terms of strengthening socio-economic security", *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. (15).
7. Peresada, O.V. Batih, V.V. and Petrenko, D.A. (2023), "Key aspects of forming an inclusive model of enterprise development management", *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, vol. 12 (190), pp. 85-107.
8. Kremen, V.H. (2014), *Synerhetyka i osvita [Synergetics and education]*, Instytut obdarovanoi dytyny, Kyiv, Ukraine.
9. Chervins'ka, L. Kalina, I. Chervins'ka, T. Safonov, Yu. Lischenko, A. and Shuliar, N. (2024), "Forced migration in conditions of war: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 2 (55), pp. 531-545.
10. Shevtsova, H.Z. (2016), *Synerhetychnyj menedzhment pidpriemstv [Synergetic management of enterprises]*, NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine.
11. Shvets', I. (2025), "Digital inclusion in cultural discourse", *Pytannia kul'turolohii*, vol. 45, pp. 221-233.
12. Yasenovs'ka, M. and Zinenko, O. (2020), "Best practices of inclusion", available at: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/inclusion_booklet_zor-1_21.10.2020.pdf (Accessed 25 March 2025).
13. Yasenovs'ka, M. (2020), "Freedom from discrimination and inclusion in culture as factors for improving the lives of community residents", *Hurt. Informator*, available at: <https://gurt.org.ua/news/informator/61217/> (Accessed 25 March 2025).
14. Shevchuk, O.A. (2018), "Systemic and synergistic approach to ensuring dynamic sustainability of enterprise development based on business leadership", *Ekonomichnyy visnyk NTUU «Kyivs'kyj politekhnichnyy instytut»*, vol. 15.
15. GIZ (2025), available at: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html> (Accessed 25 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 р.