

УДК 37.015.62

ВОВЛЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРЕССИВНЫХ ИНКЛЮЗИВНЫХ ПРАКТИК

Татьяна Марковна РЕДЬКИНА¹, д.э.н., доцент

Светлана Викторовна ИЗМАЙЛОВИЧ², к.э.н., доцент

Инна Александровна КРУГЛОВА³, д.э.н., доцент

¹Кафедра экономики, управления и предпринимательства, Международный
банковский институт имени Анатолия Собчака, Санкт-Петербург, Россия

²Кафедра экономики Полоцкого государственного университета имени Евфросинии
Полоцкой, Новополоцк, Беларусь

³Кафедра экономики, управления и предпринимательства, Международный
банковский институт имени Анатолия Собчака, Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Круглова И.А., 191023, Санкт-Петербург, Невский пр.,
60.

Аннотация

Цель исследования, результаты которого представлены в статье, заключается в поиске и обосновании положений, позволяющих отнести инклюзивные практики к прогрессивным с тем, чтобы сформировать эффективные решения по вовлечению бизнеса к процессу их реализации. В работе нашли применение **методы** анализа и синтеза, сравнения, измерения. Основными **результатами** исследования является обоснование предложений, направленных на рост интереса бизнеса к реализации инклюзивных практик. Полученные результаты смогут дополнить сложившуюся практику развития инклюзии в деятельности отечественных предприятий. Проведенное исследование позволило обосновать следующие основные **выводы:** современные условия хозяйствования для России характеризуются возросшей необходимостью в актуальном инструментарии, обеспечивающем не только эффективное функционирование предприятий, но и экономическую безопасность народнохозяйственного комплекса. Стремление к росту конкурентоспособности на всех уровнях управления при следовании национальным приоритетам страны, одним из которых является рост качества жизни населения, повышает интерес к вопросам реализации инклюзивных практик на отечественных предприятиях. Развитие инклюзии требует привлечения значительного количества инвестиционных средств в связи с необходимостью использования современных технологий. Ограничения в доступе к технологиям, а также уход иностранных инвесторов с российского рынка требует принятия таких мер отечественными предприятиями, которые могли бы сочетать в себе реализацию актуальных решений с рационализацией затрат, в том числе на задачи реализации инклюзивных практик. заключается в поиске и обосновании положений, позволяющих отнести инклюзивные практики к прогрессивным с тем, чтобы сформировать эффективные решения по вовлечению бизнеса к процессу их реализации.

Ключевые слова

бизнес, экономика, ESG-повестка, экономическая безопасность, инклюзивные практики, инклюзия, компетенции

Для цитирования: Редькина Т.М., Измайлович С.В., Круглова И.А. Вовлечение бизнеса в реализацию прогрессивных инклюзивных практик // Ученые записки Международного банковского института. 2025. № 3(53). С. 139–154.

Работа выполнена при финансовой поддержке Фонда «Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара» в рамках договора № 062/03-008 от 10 марта 2025 года.

5.2.3. Regional and sectoral economics

UDC 37.015.62

BUSINESS INVOLVEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF PROGRESSIVE INCLUSIVE PRACTICES

Tatiana Markovna REDKINA¹, Doctor of Economics, Associate Professor
Svetlana Viktorovna IZMAILOVICH², Candidate of Economics, Associate Professor
Inna Aleksandrovna KRUGLOVA³, Doctor of Economics, Associate Professor

¹Department of Economics, Management and Entrepreneurship, Autonomous non-profit organization of higher education «International Banking Institute named after Anatoly Sobchak», Saint Petersburg, Russia

²Department of Economics of Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk, Novopolotsk, Belarus

³Department of Economics, Management and Entrepreneurship, Autonomous non-profit organization of higher education «International Banking Institute named after Anatoly Sobchak», Russia

Correspondence address: Kruglova I.A., 191023, Saint Petersburg, Nevsky prospekt, 60.

Abstract

Modern economic conditions in Russia are characterized by an increased need for up-to-date tools that ensure not only the effective functioning of enterprises, but also the economic security of the national economic complex. The desire to increase competitiveness at all levels of government while following the national priorities of the country, one of which is to increase the quality of life of the population, increases interest in the implementation of inclusive practices in domestic enterprises. The development of inclusion requires the attraction of a significant amount of investment funds due to the need to use modern technologies. Restrictions on access to technology, as well as the withdrawal of foreign investors from the Russian market, require the adoption of such measures by domestic enterprises that could combine the implementation of relevant solutions with cost rationalization, including the tasks of implementing inclusive practices. The purpose of the work is

to find and substantiate provisions that make it possible to classify inclusive practices as progressive in order to form effective solutions for business involvement in the process of their implementation. Methods of analysis and synthesis, comparison, and measurement have been applied in the work. The results achieved are based on the validity of proposals aimed at increasing business interest in the implementation of inclusive practices. The results obtained will be able to complement the established practice of developing inclusion in the activities of domestic enterprises.

Keywords

business, economics, ESG agenda, economic security, inclusive practices, inclusion, competencies

For citation: Redkina T.M., Izmailovich S.V., Kruglova I.A. Business involvement in the implementation of progressive inclusive practices // Proceedings of the International Banking Institute. 2025. 3 (53), pp. 139-154 (in Russ.).

The work was carried out with the financial support of the Foundation «The Ye.T. Gaidar Institute for Economic Policy» under the agreement No. 062/03-008 dated March 10, 2025.

Введение

В России в 2021 году вопросы социальной инклюзии вновь приобрели актуальность. Политика, проводимая на государственном уровне власти, в этот период была нацелена на включение инклюзии во все сферы деятельности. Использование лучших практик инклюзии рассматривается в специальной литературе как источник положительных изменений при реализации ESG-повестки (см., например, работы Карповой Г.А., Кучумова А.В., Еремичевой П.Ю. [1], Сиговой М.В., Долбежкина В.А., Кругловой И.А. [2], Jinga P. [3], Leins S. [4]). Данное положение исходило из того, что распространение любого успешного опыта способно обеспечить развитие не только инклюзии, но и происходящих в стране процессов. Кроме того, необходимо учитывать, что текущий вектор национального развития по-прежнему связан с обеспечением требуемого уровня экономической безопасности, что означает необходимость реализации современного инструментария таким образом, чтобы гарантировать как защиту интересов РФ, так и реализацию страной стратегических приоритетов.

Цель исследования

Цель исследования проявляется в обосновании решений, направленных на вовлечение бизнес-структур в процесс реализации прогрессивных инклюзивных практик, что требует как выявления пула таких практик, так и действенных инструментов по вовлечению бизнеса к их реализации. Так, в 2023 году АНО

«Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» выступило заказчиком «Методического руководства по доказательной оценке инклюзивных практик». Группой авторов (С.В. Алехина, Е.В. Самсонова, Ю.А. Быстрова, Е.К. Андреева., А.С. Некрасов) были подготовлены соответствующие рекомендации [5]. Несмотря на то, что в последнее время вопросы инклюзии охватили практически все сферы хозяйствования, в рассматриваемых Рекомендациях предлагаются решения, основанные на опыте работы образовательной организации, которые в основном сводятся к вопросу реализации воспитательной и организационной компонент в деятельности педагогов в процессе адаптации обучающихся с ограниченными возможностями (их родителей) к текущей и дальнейшей жизнедеятельности. С нашей точки зрения, в рассматриваемой модели не учитывается третья сторона – общество, включая других обучающихся в образовательной организации, степень готовности которого к принятию лиц с ограниченными возможностями и будет свидетельствовать о толерантности типично развивающихся обучающихся.

Уточним, что наличие значительного числа трактовок понятия «инклюзия» обосновывается необходимостью применения разных способов удовлетворения потребностей в образовании каждым из людей, что определяется прежде всего имеющимися у них возможностями. При этом, в России отрасль образования стала первой, в которой был применен данный термин. Инклюзивный подход в образовании прослеживается в возможности менять образовательный процесс под потребности обучающихся. Именно такое положение позволяет рассматривать инклюзивную практику как систему, характеризующуюся гибкостью. При определении понятия «инклюзивная образовательная практика» в методическом руководстве для экспертов по доказательной оценке инклюзивных практик [5] со ссылкой на руководящие принципы политики в области инклюзивного образования⁵⁸ межведомственный комплексный план мероприятий по повышению доступности среднего профессионального и высшего образования для лиц с ограниченными возможностями здоровья⁵⁹, межведомственный комплексный план мероприятий по развитию инклюзивного общего и дополнительного образования, детского отдыха⁶⁰ в качестве субъектов

⁵⁸ Руководящие принципы политики в области инклюзивного образования / Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры. 2009. 38 с. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177849_rus (дата обращения 13.07.2025).

⁵⁹ Межведомственный комплексный план мероприятий по повышению доступности среднего профессионального и высшего образования для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями и здоровья, в том числе профориентации и занятости указанных лиц (утв. Правительством РФ 21.12.2021 № 14000п-П8). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_412831/ (дата обращения 13.07.2025).

⁶⁰ Межведомственный комплексный план мероприятий по развитию инклюзивного общего и дополнительного образования, детского отдыха, созданию специальных условий для обучающихся с инвалидностью, с

упоминаются «нормативно развивающиеся сверстники», однако общество в целом не учитывается. При этом, основной акцент делается на росте результативности каждого из участников и развитии их собственного потенциала. Подобная постановка задачи предполагает формирование методики обеспечения такого результата и, кроме того, дополнительного обоснования достижения подобной задачи в обществе, а не индивидуально. Отметим, что развитие собственного потенциала, как и рост индивидуальных результатов возможны без «соревновательных условий», т.е. условий, в которых на постоянной основе происходит сопоставление собственных достигнутых результатов с результатами других участников. Следовательно, принципиально важной должна быть задача обеспечения принятия обществом других членов, в том числе с ограниченными возможностями. По нашему мнению, лица с ограниченными возможностями являются ярким примером, но не могут рассматриваться единственной причиной роста актуальности вопросов использования бизнесом прогрессивных инклюзивных практик. Тем не менее, данное положение не следует считать противоречием в виду того, что в рассматриваемом исследовании делается отсыл на «базовые документы по инклюзивному образованию», в которых конечная цель инклюзивного образования определена не только как развитие собственного потенциала, но и как индивидуальный вклад в жизнь общества.

Проблема рисков так называемых типично развивающихся обучающихся связывается с задачами, решаемыми на национальном уровне. Указанные риски формулируются в контексте устоявшихся заблуждений о совместном обучении нейротипичных сверстников с лицами с ограниченными возможностями. При этом, не приводятся данные, позволяющие соотнести эффект от такого образования для всех участников образовательного процесса. Также в работе вопросы инклюзивного образования не выходят за рамки образовательных организаций, а, следовательно, прием на работу специалистов с нетипичным развитием регламентируется только законодательно, а точнее сказать – сотрудники с ограниченными возможностями рассматриваются предприятием не как источник получения дополнительного результата, а как средство получения дополнительных преференций. Следовательно, эффективность для предприятия растет не за счет роста результатов, а за счет снижения затрат. При этом, в рассматриваемой работе внимание уделяется принципам подготовки

ограниченными возможностями здоровья на долгосрочный период (до 2030 года) (утв. Правительством РФ 22.12.2021 № 14068п-П18). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_416030/ (дата обращения 13.07.2025).

педагогов для работы с обучающимися с ограниченными возможностями и самим таким обучающимся. Отметим, что материалы источника созданы при поддержке Фонда президентских грантов, что подтверждает заинтересованность на уровне государства в решении задач инклюзивного образования.

Однако в рамках проводимого нами исследования по-прежнему остается нерешенным вопрос создания и применения эффективного механизма использования возможностей лиц с разным уровнем здоровья для обеспечения результативности деятельности организации. Отметим, что данная проблема существует вне зависимости от наличия у сотрудника ограниченных возможностей и участия в решении данной проблемы государства. Это означает, что инклюзивность в образовательной сфере, исследованию которой уделяется значительное внимание, позволяет наглядно оценить существующую проблему наиболее эффективного использования возможностей сотрудников таким образом, чтобы предприятие могло извлекать максимальную выгоду. Следовательно, сами инклюзивные практики можно будет признать прогрессивными в случае, если они смогут быть применимы в разных областях для различных сотрудников, их использование будет не эпизодическим, а на постоянной основе, а достигаемый результат можно будет распространять в деятельности организаций разных организационно-правовых форм с учетом их особенностей. Востребованность в подобном подходе, с нашей точки зрения, проявилась и стала особенно актуальной в последние годы, в условиях, когда удержание и развитие талантливых сотрудников, сопровождаемое кадровым голодом, стало насущной задачей работодателей, находящихся в поиске оптимальных решений обеспечения эффективного функционирования предприятия в целом.

Внедрение инклюзивных практик зачастую рассматривается на примере учебно-воспитательного процесса, запуск которых предполагает учет следующих особенностей: проведение коррекционно-педагогической работы на системной основе; использование различного рода приемов коррекции; формирование адаптивной образовательной среды для отдельных категорий обучающихся; разработка индивидуального образовательного маршрута. С нашей точки зрения, учет перечисленных в работе особенностей может быть учтен в соответствующей методике преодоления сложившихся тенденций, которая должна включать план коррекционно-педагогической работы с указанием периода обучения, итоги промежуточной аттестации и способы устранения задолженностей; перечень корреляционных приемов с определением группы обучающихся, в отношении которых их применение сможет обеспечить

достижение наилучшего результата; условия и критерии, которым должна отвечать адаптивная образовательная среда с перечнем групп категорий обучающихся; характеристики индивидуального образовательного маршрута с определением сроков и порядка достижения определенных результатов с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. При этом, следует отметить, что сам подход к внедрению инклюзивных практик имеет тенденцию к изменению. Соответственно, в текущем периоде времени рассмотренные выше пункты могут быть положены в основу универсальных Методических рекомендаций, ориентированных на всех сотрудников вне зависимости от имеющихся у них ограничений по здоровью. При этом, следует учитывать, что данные положения должны согласовываться со Стратегией экономической безопасности Российской Федерации.

Таким образом, можно видеть, что проблемы инклюзии с течением времени трансформируются от решения задач в области вовлечения в различного рода процессы лиц с ограниченными возможностями до обеспечения комфортных условий каждому из соучастников процесса с учетом его индивидуальных особенностей и сформированных компетенций. Следовательно, имеющиеся универсальные Методические рекомендации могут быть уточнены на уровне отдельно взятой организации с учетом специфики предприятия.

Модели инклюзивного образования [6] строятся на базовых правовых положениях, основным из которых является ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». В Ст.2 Закона понятие «инклюзивное образование» не дополнено развитием терпимости у типично развивающихся обучающихся, что подтверждает авторский подход в части того, что до настоящего момента времени на федеральном уровне управления осознана необходимость в формировании адаптационных механизмов для лиц с ограниченными возможностями здоровья, но не трансформации самой среды, в которую помещается такой обучающийся. Указанное положение наряду со сложившимися сложностями в области внедрения инклюзивного образования в России приводят к сдерживанию социальной интеграции в целом; затруднениям в установлении темпов подготовки разных групп обучающихся по программам образования; низкой эффективности программы распределения выпускников.

Акцент на образовательной инклюзии обосновывается, с нашей точки зрения, тем, что именно в этой области закладываются основы формирования компетенций для осуществления того или иного вида деятельности, например волонтерства. Так, инклюзивное волонтерство рассматривается в исследовании

волонтерских практик [7] как общественная ценность и система технологий, обеспечивающих решение социально-значимых задач социума. Такой подход прежде всего требует конкретизации как самих технологий, так и задач, отнесенных авторами монографии [7] к социально-значимым задачам социума. Однако данные положения в исследовании не уточнены. Тем не менее, это не препятствует тому, чтобы сделать вывод, что в целом, решение социально-значимых задач социума сводится не к поиску набора инструментов, приемлемых для определенного работника, обеспечивающих требуемый результат, а к управлению триггерами для конкретного сотрудника, запускающими определенные механизмы, приводящие к оптимизации деятельности, в частности, компаний⁶¹. В свою очередь, триггеры для одного сотрудника усиливают способности реализации имеющихся у него компетенций, что воспринимается другими работниками как особые способности или талант и побуждает их к усилению собственных навыков и знаний для достижения целей деятельности организации. Если указанные процессы для лиц с ограниченными возможностями в общепринятом понимании с определенным синдромом, который приравнивается к симптому, развитие которых характеризуются неопределенностью и закономерным прогнозом одновременно, требуют прежде всего знаний в области медицинской науки, то для специалистов с типичным развитием подобная практика как раз, на наш взгляд, может быть отнесена к прогрессивным инклюзивным практикам. Таким образом, следует согласиться с определением понятия «инклюзия», представленным в монографии С.Т. Кохана, С.А. Иванова, К.В. Баранникова [7], под которым понимаются все осознанные процессы, направленные на проявление у человека скрытых талантов и способностей. На основании представленного определения становится возможным уточнение категории «инклюзивное взаимодействие», которое раскрывается в упомянутой монографии как особый феномен, с одной стороны, и инструмент инклюзии с другой. Таким образом, С.Т. Кохан с соавторами делают вывод о том, что к настоящему моменту времени сложилось понимание того, как именно управлять инклюзией с тем, чтобы трансформация роли каждого соучастника социальных задач приводила к росту эффективности деятельности системы различного уровня.

Материалы, методы и объекты исследования. В целом, вопросы инклюзии исходят из того, что люди дифференцируются на группы: по уровню образования, полу, возрасту, наличию компетенций, здоровью. С нашей точки

⁶¹ How good is our school. 2004. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED538132.pdf> (дата обращения 13.07.2025).

зрения, указанная дифференциация не позволяет выделить людей по одному какому-либо признаку с тем, чтобы признать данную группу, в наибольшей степени востребованной в обеспечении доступа к товарам и услугам и разнообразия. Тем не менее, в обществе в целом сложилось представление о том, что инклюзия должна рассматриваться в отношении лиц, различающихся по уровню здоровья. Отсюда, как указывает Р.М. Ямилов, вытекает необходимость определения критериев отнесения лиц к типично развивающимся и нейротипично развивающимся с тем, чтобы в дальнейшем определить принципы их вовлечения в общественные процессы [8]. Указанный автор исходя из цикличности развития любой системы делает вывод о том, что в разные временные периоды обострялась необходимость во включении тех или иных групп в социальные процессы. В результате он выделяет четыре крупных группы общественных отношений: полностью инклюзивные (включены все); частично инклюзивные (включены почти все); полностью эксклюзивные (исключены все); частично эксклюзивные (исключены почти все) [8].

Современный этап развития общественных отношений связывается с развитием тотальной цифровизации, которая и стала источником формирования полностью инклюзивных общественных отношений. При этом, развитие информационных технологий в будущем может привести к возникновению полярной формы общественных отношений – полной эксклюзии. Соответственно, каждая из групп нуждается в управлении. В источнике [8] дано следующее определение понятия «инклюзивное управление» – это процесс, в котором количество элементов управления должно определяться связями между этими элементами.

Таким образом, технологии оказывают влияние на инклюзивное управление. При этом, способы вовлечения в процесс инклюзивного управления привели к появлению таких понятий, как обязательная и необязательная инклюзивность, которые различаются в зависимости от наличия волеизъявления у вовлекаемого в данный процесс [8].

Управление процессами инклюзии должно строиться на командных, междисциплинарных формах работы. Со ссылкой на работу Deswanto R., Siregar S [9] в С.В. Алехина с соавторами [5] делают акцент на необходимости разработки общепедагогических технологий, суть которых сводится к развитию профессиональной гибкости. В целом, инклюзивный подход должен базироваться на реализации таких основных функций как образовательная, воспитательная, развивающая и интегрирующая, которые должны находиться во взаимосвязи.

В целом, технологии являются не только источником инклюзивного управления, но и элементом обучения. Так, инновационные технологии направлены на максимально полное раскрытие креативного и интеллектуального потенциалов обучающегося, развитие навыков самостоятельного приобретения знаний, что возлагает дополнительную нагрузку на педагогов, которые должны своевременно овладеть требуемыми компетенциями. При этом, к настоящему моменту времени не сложилось понимания того, что именно должны представлять собой технологические навыки и цифровая компетентность. Поэтому они замещаются так называемыми специальными компетенциями.

В свою очередь, для предприятий становится важным привлечение на работу таких сотрудников, которые бы обладали не только инновационными технологиями, но и имели бы потенциал для развития в стратегическом периоде времени [10, 11, 12, 13, 14]. Данный потенциал проявляется в наличии таких знаний и умений, которые бы обеспечивали участие в новаторских решениях, а также в разработке программ социальной поддержки и инклюзивных практик. В 2024 году отмечалось усиленное внимание российских предприятий в части совершенствования HR-стратегий. Однако данная необходимость связывалась с усилением вызовов со стороны внешней среды. В целом, реализация программ социальной поддержки должна отвечать не только национальным целям развития, но и международным прогрессивным инклюзивным практикам⁶² [15].

Результаты исследования

Ориентация на эффективность функционирования деятельности компании, а также разработку качественных программ должны быть поддержаны практиками, результативность которых будет подтверждаться количеством вовлеченных в процесс участников, обладающих требуемыми компетенциями и способными их передавать другим соучастникам. Подобное решение рассматривается в [7] как неотъемлемое условие для того, чтобы инклюзивные практики были отнесены к прогрессивным. Отметим, что для бизнеса наличие инклюзивных практик как таковых не является решающим фактором для их применения: оптимизация процесса деятельности российских компаний в современных условиях должна исходить из того, какой именно результат может быть достигнут при применении инклюзивных практик. При этом, следует помнить об отложенном результате от применения инклюзивных практик, что связано со значительными временными затратами на подготовку специалистов, обладающих требуемым набором компетенций. В этой связи,

⁶² District Partnership Approach to Inclusion: A Qualitative Evaluation of Impact (Together We're Better – TWB) /M. Thurlow et al., 1999. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434423.pdf> (дата обращения 13.07.2025).

инклюзия как явление, сопровождаемое новейшими технологиями, профессиональными специалистами, адаптивной средой в целом, что все вместе требует значительного объема финансовых средств, становится доступной для изучения, внедрения, эффективной реализации в экономике, готовой для развития данного явления [16]. Именно готовность экономики создаст для бизнеса условия для его вовлечения в реализацию прогрессивных инклюзивных практик. Следовательно, наличие национальных прогрессивных инклюзивных практик будет свидетельствовать о достижении экономикой страны требуемого уровня.

Уточним в этой связи, что в России сложилась практика поддержки государством определенных групп предприятий, проектов, программ. Именно на этом строится многоуровневая система развития инклюзивного управления. Так, в [7] выделены четыре уровня развития самостоятельности:

- первый – к которому отнесены организации, деятельность которых определяется только государственными гарантиями;
- второй – в организации на работу принимаются специалисты с компетенциями, которые позволяют последним привлекать к предприятию гранты и субсидии;
- третий – специалисты компании обладают потенциалом для привлечения инвесторов и спонсоров на постоянной основе;
- четвертый – к которому отнесены организации, объединенные экономикой инклюзивного сервиса (в деятельности компаний используются все возможные способы взаимодействия, что позволяет обеспечить рост качества исполнения обязательств).

Таким образом, прогрессивная инклюзивная практика строится на оптимальной работе организации. Оценка достигнутого уровня инклюзивного управления происходит на основе национальных индексов инклюзии. Так, со ссылкой на зарубежные источники в упомянутом выше Межведомственном комплексном плане мероприятий по повышению доступности среднего профессионального и высшего образования для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе профориентации и занятости указанных лиц представлены такие национальные метрики, как Британский индекс инклюзии, который характеризует инклюзивную политику, культуру и практику, Шотландский индекс инклюзии, позволяющий разработать планы, направленные на оптимизацию инклюзивного образования, американский индекс инклюзии, основывающийся на комплексном подходе к изучению сложившейся инклюзивной практики. Результаты оценки, которые

невозможны без определения критериев и методов оценки, должны быть применимы как для работы самого предприятия, так и для работы экспертов [5]. При этом, следует учитывать, что универсальные инклюзивные практики представляются уникальным явлением из-за необходимости учета особенностей каждого конкретного предприятия, а также отрасли, в которой функционирует данная организация, уровня просвещенности в целом.

Выводы

К настоящему моменту времени, на наш взгляд, не сложилось системного представления об инклюзии как явлении и о ее роли в обществе в целом. В результате, имеющиеся исследования носят ограниченный характер. Проведенный анализ литературы показал, что многоаспектность инклюзии, а также широта охвата сфер деятельности, на которые данное явление может распространяться, определяются складывающимися условиями, в том числе доступностью технологического развития. При этом, необходимость следования зарубежным примерам в части инклюзивного управления доказывает, что в современных условиях для российских предприятий имеющимся зарубежным опытом не следует пренебрегать. Отставание в правовом обеспечении, а также технологическое запаздывание в РФ приводят к выводу о том, что степень вовлечения отечественного бизнеса в реализацию прогрессивных инклюзивных практик будет зависеть от уровня доступности технологий. Соответственно, овладение технологиями становится неотъемлемым условием развития инклюзивных практик, в том числе прогрессивных. При этом, овладение технологиями можно представить в виде доступа и разнообразия, что само по себе является инклюзией. Однако, на наш взгляд, значимым представляется не сам доступ, в частности, к технологиям, а наличие возможностей для их наиболее эффективного использования, что требует определенных компетенций, формирование которых может происходить под воздействием факторов внешней среды путем образования или самообучения. Наиболее вовлеченные в процесс должны стать стимулом для привлечения в отрасль других талантливых специалистов, на чем, по нашему мнению, и должно строиться современное инклюзивное управление.

Инклюзивное образование, инклюзивное волонтерство, инклюзивная культура формируют инклюзивную среду, необходимую для поступательного развития экономики страны. В результате, формируемая в бизнесе инклюзивность должна рассматриваться как перспективная бизнес-модель, обеспечивающая условия для развития талантливых специалистов и

эффективного развития отрасли, народнохозяйственного комплекса страны в целом.

Список источников

1. **Карпова Г.А., Кучумов А.В., Еремичева П.Ю.** ESG-подход как основа формирования имиджа туристского предприятия // Ученые записки Международного банковского института. 2024. № 1 (47). С. 63-78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_79471389_28431985.pdf (дата обращения 18.07.2025).
2. **Сигова М.В., Долбежкин В.А., Круглова И.А.** ESG-данные для коммерческих банков и экономическая безопасность // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1889-1900. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54059788_67433450.pdf (дата обращения 18.07.2025).
3. **Jinga P.** The Increasing Importance of Environmental, Social and Governance (ESG) Investing in Combating Climate Change // Environmental Management - Pollution, Habitat, Ecology, and Sustainability. 2021. P. 5-6.
4. **Leins S.** Responsible investment: ESG and the post-crisis ethical order // Economy and Society. 2020. No. 49. P. 71–91
5. **Алехина С.В., Самсонова Е.В., Быстрова Ю.А., Е.К. Андреева Е.К., Некрасов А.С.** Доказательная оценка инклюзивных практик: методическое руководство для экспертов. М.: ФГБОУ ВО «МГППУ», 2024. – 99 с. URL: <https://psyjournals.ru/nonserialpublications/ebeep2024/ebeep2024.pdf> (дата обращения 13.07.2025).
6. **Бахарев А.В.** Разработка модели инклюзивного образования: Международный опыт // Знание. Понимание. Умение. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-inkluzivnogo-obrazovaniya-mezhdunarodnyu-opyt> (дата обращения: 17.09.2025).
7. Волонтерские инклюзивные практики: реалии и перспективы: коллективная монография / С. Т. Кохан, С. А. Иванов, К. В. Баранников [и др.]; Забайкальский государственный университет. Чита: ЗабГУ, 2021. – 241 с. URL: <https://www.chsu.ru/upload/medialibrary/4f1/> (дата обращения 15.07.2025).
8. **Ямилов Р.М.** Некоторые вопросы инклюзивного управления в контексте цифрового мира / XII международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве» 26 апреля 2023. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/2175922500/> (дата обращения 18.07.2025).
9. **Deswanto R., Siregar S.** The associations between environmental disclosures with financial performance, environmental performance, and firm value // Soc. Responsib. 2018. No.14 (1). P. 180–193.
10. **De Haas R., Popov A.** Finance and carbon emissions // ECB Working Pap. Ser. 2019. No. 2318. P. 1-69.

11. **Deswanto R., Siregar S.** The associations between environmental disclosures with financial performance, environmental performance, and firm value // Soc. Responsib. 2018. No.14 (1). P. 180–193.
12. **Diard A.** Employee Development: Strategies and Challenges to Consider. URL: <https://peoplespheres.com/employee-development-strategies-and-challenges-to-consider/> (дата обращения 18.09.2025).
13. **Caroll J.** What is employee development, and why is it important? URL: <https://www.zendesk.com/blog/employee-development/> (дата обращения 18.09.2025).
14. **Фирова И.П., Редькина Т.М., Соломонова В.Н.** Особенности трансформации рынка труда в России в условиях ограничений // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 5 (131). С. 291-293. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49185843_95469186.pdf (дата обращения 18.07.2025).
15. **Тадевосян А.** Инклюзия в бизнесе: симбиоз эффективной работы и социальной ответственности. URL: <https://pakhotin.org/business/inclusion/> (дата обращения 17.07.2025).
16. **Затевахина А.В., Богатырев С.Ю., Никонова И.А.** Современные направления совершенствования управления финансами предприятий // Ученые записки Международного банковского института. 2024. № 1 (47). С. 63-78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65644838_93458688.pdf (дата обращения 18.07.2025).

References

1. **Karпова G.A., Kuchumov A.V., Yeremicheva P.Yu.** ESG-podkhod kak osnova formirovaniya imidzha turistskogo predpriyatiya // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2024. № 1 (47). С. 63-78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_79471389_28431985.pdf (дата обращения 18.07.2025).
2. **Sigova M.V., Dolbezhkin V.A., Kruglova I.A.** ESG-dannyye dlya kommercheskikh bankov i ekonomicheskaya bezopasnost' // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2023. Т. 13. № 6. С. 1889-1900. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54059788_67433450.pdf (дата обращения 18.07.2025).
3. **Jinga P.** The Increasing Importance of Environmental, Social and Governance (ESG) Investing in Combating Climate Change // Environmental Management - Pollution, Habitat, Ecology, and Sustainability. 2021. P. 5-6.
4. **Leins S.** Responsible investment: ESG and the post-crisis ethical order // Economy and Society. 2020. No. 49. P. 71–91.
5. **Alekhina S.V., Samsonova Ye.V., Bystrova Yu.A., Ye.K. Andreyeva Ye.K., Nekrasov A.S.** Dokazatel'naya otsenka inklyuzivnykh praktik: metodicheskoye rukovodstvo dlya ekspertov. M.: FGBOU VO «MGPPU», 2024. – 99 s. URL:

- <https://psyjournals.ru/nonserialpublications/ebeep2024/ebeep2024.pdf> (data obrashcheniya 13.07.2025).
6. **Bakharev A.V.** Razrabotka modeli inklyuzivnogo obrazovaniya: Mezhdunarodnyy opyt // Znaniye. Ponimaniye. Umeniye. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-inklyuzivnogo-obrazovaniya-mezhdunarodnyy-opyt> (data obrashcheniya: 17.09.2025).
 7. Volontorskiye inklyuzivnyye praktiki: realii i perspektivy: kollektivnaya monografiya / S. T. Kokhan, S. A. Ivanov, K. V. Barannikov [i dr.]; Zabaykal'skiy gosudarstvennyy universitet. Chita: ZabGU, 2021. – 241 s. URL: <https://www.chsu.ru/upload/medialibrary/4f1/> (data obrashcheniya 15.07.2025).
 8. **Yamilov R.M.** Nekotoryye voprosy inklyuzivnogo upravleniya v kontekste tsifrovogo mira / KHII mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Sovremennyye tendentsii i innovatsii v nauke i proizvodstve» 26 aprelya 2023. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/2175922500/> (data obrashcheniya 18.07.2025).
 9. **Deswanto R., Siregar S.** The associations between environmental disclosures with financial performance, environmental performance, and firm value // Soc. Responsib. 2018. No.14 (1). P. 180–193
 10. **De Haas R., Popov A.** Finance and carbon emissions // ECB Working Pap. Ser. 2019. No. 2318. P. 1-69.
 11. **Deswanto R., Siregar S.** The associations between environmental disclosures with financial performance, environmental performance, and firm value // Soc. Responsib. 2018. No.14 (1). P. 180–193.
 12. **Diard A.** Employee Development: Strategies and Challenges to Consider. URL: <https://peoplespheres.com/employee-development-strategies-and-challenges-to-consider/> (data obrashcheniya 18.09.2025).
 13. **Caroll J.** What is employee development, and why is it important? URL: <https://www.zendesk.com/blog/employee-development/> (data obrashcheniya 18.09.2025).
 14. **Firova I.P., Red'kina T.M., Solomonova V.N.** Osobennosti transformatsii rynka truda v Rossii v usloviyakh ogranicheniy // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2022. № 5 (131). S. 291-293. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49185843_95469186.pdf (data obrashcheniya 18.07.2025).
 15. **Tadevosyan A.** Inklyuziya v biznese: simbioz effektivnoy raboty i sotsial'noy otvetstvennosti. URL: <https://pakhotin.org/business/inclusion/> (data obrashcheniya 17.07.2025).
 16. **Zatevakhina A.V., Bogatyrev S.Yu., Nikonova I.A.** Sovremennyye napravleniya sovershenstvovaniya upravleniya finansami predpriyatiy //

Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2024. № 1 (47). S. 63-78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65644838_93458688.pdf (data obrashcheniya 18.07.2025).