


<https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.031>

УДК 340.114.3

А.Є. САНЧЕНКО, канд. юрид. наук, старш. наук. співроб.,  
провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації господарського  
права та законодавства, керівник Центру перспективних досліджень  
і співробітництва з прав людини в сфері економіки

Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень  
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України», м. Київ, Україна

 [orcid.org/0000-0002-9001-7564](https://orcid.org/0000-0002-9001-7564)

## ПРАВОВІ ПІДСТАВИ І ПЕРСПЕКТИВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

---

**Ключові слова:** Цілі сталого розвитку, подолання бідності, суб'єкт господарювання, неурядові організації, інклюзивна бізнес-модель, інклюзивне ділове партнерство, План відновлення України, європейська інтеграція.

*Висвітлено результати першопочаткового дослідження міжнародних і вітчизняних правових основ для введення в Україні «інклюзивного ділового партнерства» як нової організаційно-правової форми системної взаємодії суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства у процесі спільного ведення господарської діяльності за сприяння органів влади. Наведено приклади застосування «інклюзивного ділового партнерства» в країнах світу, які розвиваються. Аргументовано актуальність і соціально-економічну доцільність «інклюзивного ділового партнерства», що обумовлені глобальними Цілями сталого розвитку. Обґрунтовано наявність основних стратегічно-правових і соціально-економічних підстав для вивчення досвіду, унормування та впровадження «інклюзивного ділового партнерства» в Україні під час повоєнного відновлення, що відбуватиметься у контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Окреслено перспективи подальших наукових розвідок для розвитку представлених результатів.*

**Вступ.** Міжнародна Конференція з питань відновлення України, яка відбулася 21—22 червня 2023 р. у Лондоні (Велика Британія), була зосереджена на мобілізації міжнародної підтримки для економічної та соціальної стабілізації України і подальшого процесу її відновлення від наслідків війни РФ проти України. Цілями цієї конференції визначалось об'єднання широкого кола учасників для спільної роботи з відновлення України, створення дієвої коаліції міжнародних партнерів, приватного сектору та громадянського суспільства разом

---

Цитування: Санченко А.Є. Правові підстави і перспективи інклюзивного ділового партнерства для соціально-економічного відновлення та сталого розвитку України. *Економіка та право*. 2023. № 4. С. 31—44. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.031>

із Урядом України; демонстрування того, що підтримка і досвід міжнародної спільноти, приватного сектору та громадянського суспільства можуть допомогти Україні в її відновленні за принципом «Відбудувати краще, ніж було» (*Build Back Better*), досягти становлення як зеленої економіки та стійкішої і процвітаючої європейської нації з урахуванням негайних потреб і довгострокового відновлення.

План відновлення України [1], презентований на міжнародній Конференції з відновлення України в Лугано (4—5 липня 2022 р., Швейцарія), встановив серед основних принципів його реалізації, поряд із принципом «Відбудувати краще, ніж було», також і важливість нарощування справедливого добробуту, стимулювання приватних інвестицій та підприємництва, інтеграцію в Європейський Союз (далі ЄС). Ці принципи базуються на усвідомленні державною владою її ролі в демократичному українському суспільстві, де народ є кінцевим бенефіціаром Плану відновлення. Цей документ дефінує, що діяльність має бути спрямовано на зростання внутрішнього валового продукту і забезпечення справедливого розподілу багатства та загального добробуту; відновлення сприятиме залученню приватних інвестицій в Україну та прискорювати розвиток підприємництва, також підтримка малого та середнього бізнесу є важливою частиною нової економічної моделі. Водночас інтеграція України в ЄС позиціонується як всеосяжний стратегічний імператив, що визначає інституційну та нормативну базу і забезпечує інтеграцію України в міжнародні ланцюжки постачання, включно з «зеленими», у мережі знань та інформації.

Тож для розроблення та реалізації заходів у межах напряму «Відновлення та розвиток економіки» Плану відновлення України і національних програм, зокрема і спрямованої на збільшення кількості нових підприємств Національної програми 5 «Забезпечення сприятливого бізнес-середовища», необхідні різнобічні теоретичні та прикладні дослідження соціально-економічних і правових основ, доктринальних підходів та ефективних практичних інструментів консолідації всіх зацікавлених сторін — органів державної влади, приватного сектору та громадянського суспільства, які перевірені досвідом інших держав, зокрема

тих, що потерпали від конфліктів та руйнівних надзвичайних ситуацій.

У цих дослідженнях варто здійснювати пошук таких рішень, які б сприяли підвищенню рівня та якості життя мешканців України через покращення їх економічного становища як в статусі працівників, так і в статусі підприємців, виробників і споживачів, урахувавши їх слабке економічне становище, раптово спричинене російською воєнною агресією та бойовими діями. Водночас важливо орієнтуватися на мету інтеграції економіки України до єдиного європейського ринку та зважати на те, що економіка ЄС нині розвивається, як «економіка, яка працює для людей» [2]. Це передбачає досягнення економічного зростання за одночасного забезпечення соціального захисту, соціальної справедливості та екологічної безпеки, зокрема шляхом застосування «інклюзивної бізнес-моделі», що безпосередньо відповідає сутності концепції сталого розвитку та соціально відповідального господарювання.

У цьому контексті, на наш погляд, заслуговує на увагу вивчення зарубіжного досвіду «інклюзивного ділового партнерства» (*inclusive business partnership*) між компаніями та неурядовими організаціями\* (далі НУО) за підтримки органів влади і суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Пошуку шляхів забезпечення комплексу взаємопов'язаних питань щодо соціальної спрямованості господарювання, соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, інклюзивного розвитку бізнесу та взаємодії суб'єктів господарювання з інститутами громадянського суспільства у процесі ведення бізнесу присвятили дослідження зарубіжні й вітчизняні вчені: Д. Аджемоглу, Б. Гугінс, С. Дева, А. Карролл, Ф. Котлер, М. Крамер, Д. Маттен, Р. МакКоркодейл, А. Менден, Ф. Мірвіс, С. Мукерджи, Дж. Подеста, М. Портер, А. Рамасастрі, Дж. Робінсон, Ч. Саху, М. Фрідман, Р. Фріман, Н. Лі, М. Юнгк, В. Мамутов, В. Геєць, Е. Лібанова, В. Устименко, Р. Джабраїлов, В. Манзюк, К. Калаченкова, О. Охріменко, Т. Іванова, О. Уварова, С. Мель-

\* Термін «неурядова організація» закріплено у ст. 71 Розділу X Статуту ООН від 26.06.1945. *Офіційний інтернет-сайт ООН*. URL: [https://unic.un.org/aroundworld/unic/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter\\_Ukrainian.pdf](https://unic.un.org/aroundworld/unic/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter_Ukrainian.pdf)

ник, О. Гоголя, І. Кудінова, О. Полінкевич, Н. Супрун, А. Стецик, О. Серікова, Н. Шира, О. Жигулін, О. Петроє, В. Воробей, І. Журовська, В. Македон, А. Зінченко, Л. Федулова та ін.

Утім, результати цих досліджень потребують системного осмислення, актуалізації наукових думок щодо впровадження їх у практичну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства для набуття ними здатності до резильєнтності, спільного створення взаємної соціально-економічної користі та інклюзивного розвитку, шляхом нових та продуктивних форм партнерства і колаборації. Доцільність такої роботи зумовлена новітніми змінами у парадигмі суспільних відносин під впливом зусиль із впровадження людиноцентричних засад сталого розвитку на світовому та європейському рівнях, а також спричиненими війною, екстраординарними особливостями життєдіяльності України в соціально-правовому та економічному вимірах, підваженими до того ж цілеспрямованим рухом України до членства в ЄС.

**Метою статті** є дослідження міжнародних і вітчизняних правових підстав впровадження в нашій державі «інклюзивного ділового партнерства» як нової організаційної форми соціально-економічної взаємодії між суб'єктами господарювання та НУО за підтримки держави для досягнення Цілей сталого розвитку України (далі ЦСР), реалізації державної економічної політики, політики у сфері прав людини та сприяння розвитку громадянського суспільства у критичних умовах життєдіяльності, що створені війною рф проти України.

**Результати дослідження.** Найсучаснішою міжнародно-правовою детермінантою появи соціально-економічного та демократичного явища «інклюзивного ділового партнерства» є Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 № 70/1 «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [3] (далі Порядок денний). Діяльність із реалізації цього Порядку денного спрямована на забезпечення добробуту суспільства та кожної окремої людини, коли ніхто, і навіть найвразливіші, не залишаються осторонь. Порядок денний надає вагомому значення укоріненню демократичної практики взаємодії суспільства і суб'єктів господарювання приватного сектору незалежно від їх видів та організаційних форм (далі компанії) у справі

досягнення встановлених Порядком денним ЦСР. Передусім це стосується досягнення Цілі 1 «Подолання бідності», адже весь цивілізований світ визнає викорінення бідності в усіх її формах і вимірах, включно з крайньою бідністю, найважливішим глобальним завданням та однією з невід'ємних потреб сталого розвитку.

Зважаючи на різнобічний вплив на розвиток суспільства приватної підприємницької, інвестиційної та інноваційної діяльності компаній, а також наголошуючи, що вони є головною рушійною силою продуктивності, всеохопного економічного зростання та створення робочих місць, Генеральна Асамблея ООН закликає їх до конструктивної участі у досягненні ЦСР, шляхом активізації їхнього творчого та інноваційного потенціалу. Водночас у п. 67 Порядку денного вона наголошує на важливості додержання компаніями норм Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод і конвенцій Міжнародної організації праці, а також застосування ними Керівних принципів ООН з питань бізнесу та прав людини [4] (далі Керівні принципи) як сучасного інструменту міжнародного «м'якого права». Важливо зазначити, що Керівні принципи, ухвалені Резолюцією 17/4 Ради ООН з прав людини у 2011 р., визначають роль компаній як таких, що виконують спеціальні функції як спеціальні органи суспільства. Цей міжнародний документ впроваджує концепт корпоративної відповідальності поважати права людини. Він передбачає відповідальну взаємодію компанії на всіх етапах їх операційної діяльності з суспільством та/або окремими його представницькими організаціями, а також вразливими групами населення з метою дотримання прав людини на працю без дискримінації, соціальний захист і соціальне забезпечення, безпечне для життя і здоров'я навколишнього середовища тощо. Корпоративна відповідальність поважати права людини містить обов'язок компаній застосовувати процедуру належної обачності щодо прав людини (*human rights due diligence*), механізми забезпечення доступу осіб, чий права людини було порушено компаніями, до ефективних засобів (судових та державних і недержавних поза-судових) захисту прав, а також компенсацію за шкоду для відновлення прав людини. Відповідальність поважати права людини визнається

загальною нормою очікуваної поведінки всіх компаній незалежно від місця і країни, де вони ведуть свою діяльність (включно з ураженими конфліктами територіями), і виконання цими країнами міжнародних зобов'язань у сфері прав людини, це є запорукою високої ділової репутації та економічного успіху компаній.

Принагідно наголосимо, що сьогоденна соціально-правова та економічна політика цивілізованих демократичних держав та їх об'єднань, зокрема ЄС, ґрунтується на ЦСР, включно з названими вище постулатами і тенденціями. Про це свідчить його політика «Порядок денний для Європи» [5], що серед пріоритетів на 2019—2024 рр. встановлює забезпечення соціальної справедливості та добробуту і позиціонує економіку як таку, що працює для людей. Також ЄС впроваджує Європейську основу соціальних прав [6], яка веде держави до мети міцної соціальної Європи, що є справедливою, інклюзивною та сповненою можливостей. Зокрема, й новітній правовий інститут належної обачності щодо прав людини, започаткований Керівними принципами, міцно укорінюється в *acquis* ЄС, у нормах «м'якого права» Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), національному законодавстві європейських країн та їх правозастосовній практиці [7]. ЄС поширює їх на свої внутрішні й зовнішні політичні, правові та економічні відносини. Це рівною мірою стосується відносин ЄС із країнами-кандидатами на вступ до нього, як-от Україна, та з країнами, що співпрацюють з ЄС в рамках угод про асоціацію і зону вільної торгівлі та інших багатосторонніх або двосторонніх угод і договорів.

Отже, парадигма сталого розвитку закладає системність і ґрунтовність, коли спільні дії компаній і суспільства для досягнення реально відчутного людино- та суспільно-орієнтованого ефекту і надійного економічного результату повинні мати стратегічний та оперативний характер, правове забезпечення, бути відповідальними, взаемокорисними і ресурсно підтриманими. Ціль 17 ЦСР підкреслює непересічну важливість партнерства заради сталого розвитку. «Інклюзивне ділове партнерство» у господарській діяльності між компаніями та НУО є одним із його прикладних вимірів.

Важливо, що «інклюзивне ділове партнерство» будується на основі «інклюзивної бізнес-

моделі» (*inclusive business model*). Це відрізняє його від широко застосовуваних колаборацій між компаніями та НУО, базованих або на філантропії / благодійності компаній або на підтримці, яку компанії надають у фінансовій та/або натуральній формі для реалізації НУО їхніх соціальних і екологічних ініціатив. Дослідження зарубіжних і вітчизняних учених та дослідників доводять, що «інклюзивна бізнес-модель» має одночасно діловий і соціальний вплив та дозволяє партнерам згодом масштабувати свою успішну бізнес-практику [8—16].

Варто підкреслити, що «інклюзивні бізнес-моделі» — це комерційно життєздатні бізнес-моделі, які об'єднують категорію людей із низьким рівнем доходу в ланцюжках створення вартості на різних етапах і в різних якостях: підприємців, виробників, постачальників, працівників та споживачів з метою створення взаємної економічної та соціальної вигоди для всіх її учасників. Таке концептуальне бачення щодо «інклюзивних бізнес-моделей» на офіційному міжнародному рівні представлено в Доповіді Програми розвитку ООН (далі ПРООН) «Створення переваг для всіх: стратегії ведення бізнесу з бідними» 2008 р. [17], яку підготовлено в межах Ініціативи ПРООН щодо зростання інклюзивних ринків 2006 р. [18] за участю її Консультативної ради. Ця Ініціатива є результатом Доповіді «Розвиток підприємництва: зробимо так, щоби бізнес працював для бідних» 2004 р. [19], підготовленої Комісією ООН з питань приватного сектору та розвитку. У ній Комісія запропонувала ПРООН підготувати спеціальні доповіді, присвячені аналізу та представленню досвіду діяльності компанії зі створення вартості у складних ринкових умовах, що нерідко зумовлені бідністю, та з'ясуванню того, як у цьому процесі компанії можуть створювати вартість також і для бідних.

З наукового та практичного погляду цікаво, що Доповідь «Створення переваг для всіх: стратегії ведення бізнесу з бідними» представляє п'ятдесят досліджень конкретних кейсів у цій сфері з різних країн світу, переважно з тих, що розвиваються. У них описано та систематизовано практичний досвід, який покладено в основу визначення та характеристики «інклюзивної бізнес-моделі». Доведено, що однією з п'яти бізнес-стратегій, які є успішними для подолання найпоширеніших пере-

шкод у справі ведення бізнесу із залученням бідних, є співробітництво, що об'єднує компанії-однодумці, НУО та державні установи. Для операціоналізації висновків цієї Доповіді, постійно активна робоча група Ініціативи ПРООН щодо зростання інклюзивних ринків працює над розробленням і впровадженням інструментів, які допомагають практичному розвитку «інклюзивної бізнес-моделі», із залученням НУО включно. До цього процесу долучаються різні міжнародні організації та об'єднання. Зокрема, цим займаються Глобальний договір ООН та *OXFAM* у межах їх діяльності з подолання бідності, користуючись їхнім Керівництвом «Відбиток бідності. Підхід до орієнтованого на людей оцінювання впливу бізнесу на сталий розвиток» 2015 р. [20], сертифікована компанія *Endeva*, яка спеціалізується на питаннях трансформування бізнесу, що має слугувати людям і планеті, на основі Керівництва «Партнерства НУО та компанії для інклюзивного бізнесу» 2019 р. [21], тощо.

Ці керівництва містять настанови, сформульовані на основі аналізу наявної в різних країнах практики партнерів, які є учасниками господарських відносин, та наводять її приклади, що висвітлюють як успішні рішення, так і можливі ризики. Вони є найактуальнішим джерелом знань для українських компаній, НУО та органів влади для вивчення і застосування прогресивного зарубіжного досвіду на тлі тривалої економічної кризи, раптового збідніння, втрати зайнятості, внутрішнього переміщення та міграції населення, втрати і релокації бізнесу внаслідок воєнної агресії РФ проти України. Значимість аналізу напрацьованих стосовно використання інклюзивної моделі бізнесу (в його різних організаційно-правових формах і в різних секторах економіки) з погляду перспектив їх впровадження в Україні зумовлена також контекстом теперішнього розгортання тенденцій і зусиль щодо формування сталої та резильєнтної, зокрема завдяки інклюзивності, економіки нашої держави в умовах війни і повоєнного відновлення та активізації зусиль з євроінтеграції.

Зокрема, Керівництво «Партнерства НУО та компанії для інклюзивного бізнесу» (далі Керівництво) фокусує увагу на питаннях встановлення «інклюзивного ділового партнерства» та реалізації його потенціалу, а також розкриває зміст п'яти ключових засад, які

необхідно врахувати компаніям і НУО для його успішності: 1) умови, за яких компаніям і НУО варто вибрати саме «інклюзивне ділове партнерство»; 2) пошук потрібного партнера; 3) створення можливостей та управління ризиками; 4) упровадження внутрішніх змін у діяльність усіх партнерів; 5) перспективи «інклюзивного ділового партнерства», тобто рух далі чи розширення масштабів цього партнерства.

Керівництво інформує про апробовані практичні інструменти, які доцільно використовувати партнерам на різних етапах. Серед них: сканування можливостей, що допомагає оцінити готовність до «інклюзивного ділового партнерства»; контрольний список (*Checklist*) інклюзивного бізнесу, що допомагає НУО зрозуміти потреби компанії; параметри, що визначають стратегію виходу компанії та НУО із «інклюзивного ділового партнерства», тощо.

Принциповою умовою успішного «інклюзивного ділового партнерства» між компаніями і НУО, як свідчить представлений в Керівництві досвід, є синергія, зумовлена низкою чинників:

- співпраця «на рівних» для спільної розробки нових рішень. Це вимагає від партнерів якісної готовності спільно зустріти і подолати певну невизначеність і ризики, оскільки інноваційні рішення нерідко проходять через різні ітерації-випробування, щоб досягти успіху;

- взаємодоповнюваність унікальних компетенцій, навичок і ресурсів компаній та НУО, що має забезпечити функціонування інклюзивної бізнес-моделі, яка справлятиме соціальний вплив. Завдяки цьому добре налагоджене «інклюзивне ділове партнерство» дає позитивний результат, якого ані НУО, ані компанія не змогли би досягти поодиночки;

- стратегічний і системний характер, що обумовлює довготривалу діяльність та її стійкий ефект, а також багатосторонній підхід, спрямований на вирішення складних завдань, шляхом трансформації системи. «Інклюзивне ділове партнерство» дає змогу працювати над системними змінами, шляхом впливу на ширшу ринкову систему: інклюзивні бізнес-моделі зазвичай функціонують у середовищах, яким притаманні різноманітні виклики, — від відсутності стандартів до відсутності стимулів. Спільна робота компаній та НУО може краще долати такі виклики через об'єднання своїх мереж, або використовуючи потенціал об'єд-

нання та здатність спільно впливати на інші зацікавлені сторіони.

Отже, «інклюзивне ділове партнерство» між компаніями і НУО вимагає від учасників узгодження стратегій, використання їхніх основних навичок і ресурсів та спільного розроблення і впровадження нових рішень для соціально- та економічно активного залучення осіб, які знаходяться у скрутному економічному становищі, й допомоги їм. Такий вид ділового партнерства є доволі складним в організаційному аспекті, вимагає більшої відповідальності, відкритості, підзвітності та креативності сторін, але водночас він є найдемократичнішим, ефективним і стійким, сприяє сталому розвитку та соціальній справедливості.

Для більшого прикладного розуміння мети та побудови відносин у межах «інклюзивного ділового партнерства» варто принаймні стисло навести практичні приклади, які запропоновані в Керівництві та відслідковуються у мережі Інтернет. Так, 2016 р. один із найбільших у Великій Британії та світі — банк *Barclays*, а також британська глобальна фармацевтична компанія *GlaxoSmithKline* (GSK) і велика міжнародна гуманітарна НУО *CARE* заснували «інклюзивне ділове партнерство» *Live Well* у Замбії [22]. Міністерство здоров'я Замбії є його партнером з боку Уряду. Місія *Live Well* полягає у підвищенні рівня обізнаності про здоров'я населення громад з недостатнім рівнем медичного обслуговування (де нерідко 1 або 2 лікарі, декілька медичних сестер на 5 тис. осіб) та одночасно у покращенні доступності медичних послуг і товарів для здоров'я. *Live Well* набирає та навчає місцевих медичних працівників, які працюють у сільських і приміських районах. Вони надають населенню основні медичні послуги та консультації, направляють хворих до лікарень, а також продають необхідні медичні товари за доступними цінами, розширюючи доступ до безрецептурних товарів для здоров'я, що можуть врятувати життя, — медичні засоби загального характеру, засоби для репродуктивного здоров'я, профілактики малярії, гігієни зубів, здорового харчування тощо. За інформацією з вебсайту *Live Well*, його діяльність охопила понад 500 тис. осіб та понад 400 підприємств у галузі охорони здоров'я громад отримали професійну підготовку, можливості для ведення суспільно корисного

бізнесу, набули необхідні бізнес-навички та постійне джерело доходу.

У 2017 р. велика данська компанія *Arla Foods Ingredients*, що є виробником і постачальником інгредієнтів для харчової промисловості на основі молока, та разом із низкою НУО — *Global Alliance for Improved Nutrition* (GAIN) (Глобальний альянс за покращення харчування, заснований ООН за підтримкою Фонду Білла і Мелінди Гейтс), *Confederation of Danish Industry* (DI) (Конфедерація данської промисловості), *DanChurchAid* (DCA) та інші, заснували «інклюзивне ділове партнерство» *GAIN Access to Better Dairy* («GAIN доступ до кращих молочних продуктів»). Його діяльність спрямована на покращення раціону харчування дітей і матерів у Ефіопії, шляхом виведення на ринок інноваційного, безпечного та збагаченого молочного продукту місцевого ефіопського виробництва. Це «інклюзивне ділове партнерство» створило можливість для співпраці місцевих дрібних фермерів, якість молока яких забезпечило їм доступ до ринку, а також переробників молочної продукції, яким надано допомогу в упровадженні інновацій у продуктах і виробничих процесах. Це дозволило досягти соціальних, економічних та екологічних цілей — стабілізації й збільшення попиту населення на якісні та доступні місцеві молочні продукти, створення нових безпечних робочих місць і підвищення рівня доходів місцевих дрібних підприємств та працівників. Данське міжнародне агентство з розвитку *Danida* надало фінансову підтримку цій партнерській діяльності та допомогло реплікувати цей досвід у межах іншого подібного «інклюзивного ділового партнерства» в Нігерії — *Milky Way Partnership Nigeria* [23] відповідно до місцевих потреб. За технічної підтримки *Danida* практика «інклюзивного ділового партнерства» нині впроваджується і в аграрному секторі Грузії у межах проекту з розвитку прибуткових ланцюжків створення вартості у сфері продукції фундука для формування джерел доходу і гідних можливостей працевлаштування для сімей грузинських фермерів [24].

За висновками експертів і практиків, досвід застосування «інклюзивного ділового партнерства» постійно накопичується, визнається «win-win» моделлю [25], тобто такою, застосування якої є корисним для всіх сторін, і поширюється в світі. Особливу увагу в цій сфері

зарубіжні та багатонаціональні компанії приділяють державам, що розвиваються, де населення знаходиться у слабкому економічному становищі і куди сучасний глобалізований бізнес зацікавлений інвестувати. Водночас за рекомендаціями ООН своїми інвестиціями компанії та держави повинні обов'язково сприяти впровадженню підходу *Think Resilience* («Думай про стійкість»), особливо у тих країнах, що зазнали руйнівних впливів, антропогенних і природних надзвичайних станів, війн включно [26].

«Інклюзивне ділове партнерство» сприяє забезпеченню реалізації прав людини, зокрема (але точно не лише) у сфері гідної праці, покращенню доступу населення, включно з його найбільш уразливими та маргіналізованими верствами і соціальними групами, до основних послуг і товарів. Одночасно «інклюзивне ділове партнерство» допомагає компаніям врахувати потреби конкретного суспільства завдяки їх взаємодії з місцевими НУО, підприємцями та владою, органічно інтегруватись у місцевий контекст, зміцнити легітимність і соціальну акцептацію їх діяльності, зростити їх ділову репутацію та економічну потужність на нових ринках. Так, «інклюзивне ділове партнерство» змінює спосіб ведення господарської діяльності на соціально відповідальний з дотриманням вимог стосовно належної обачності щодо прав людини і водночас підвищує ефективність дій НУО в суспільстві і зміцнює соціально-економічні гарантії й можливості сталого розвитку.

Ілюстрацією зростання зацікавленості міжнародних компаній в «інклюзивному діловому партнерстві» з НУО є твердження директорки Глобальних партнерств багатонаціональної компанії *Unilever* К. Фрейвальд. Вона переконана, що зараз наявна чітка тенденція, яка є єдиною, що має потенціал для стимулювання справжніх системних змін, — це спільне створення партнерств, заснованих на взаємодоповнювальних ресурсах і навичках. За її словами, прагнення до взаємодоповнюваності та справжньої доданої вартості є одним із керівних принципів компанії *Unilever* під час вибору НУО для формування інклюзивного ділового партнерства [21, с. 19, 34]. А зазначена вище данська компанія *Arla Foods Ingredients* декларує, що її діяльність надихається ЦСР і її «дорожня карта базується на трьох стовпах: «Силь-

ніша планета» та «Сильніші люди», але й те й інше можливо завдяки зміцненню партнерства» [27].

Огляд міжнародно-правових документів, різноманітних зарубіжних і вітчизняних науково-практичних, експертно-аналітичних матеріалів та успішних кейсів «інклюзивного ділового партнерства» між компаніями та НУО доводить, що воно має значний потенціал. І тому як комплексне соціально-економічне та демократичне явище, перспективний інструмент сталого розвитку та соціальної справедливості така інституційно-правова форма взаємодії вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання з вітчизняними та досвідченими зарубіжними НУО, органами влади і суспільством України заслуговує на глибше вивчення з метою створення умов для його впровадження в Україні нині та під час повоєнного відновлення, зокрема й у процесі виконання Плану відновлення України. Це відповідатиме гострим потребам суспільства і створюватиме формат для реалізації рішень Лондонської міжнародної Конференції з відновлення України 2023 року щодо мобілізації міжнародної підтримки для економічної та соціальної стабілізації України, подальшого процесу її відбудови та подолання наслідків війни.

Так, у напрямі «Відновлення та розвиток економіки» Плану відновлення України серед ключових можливостей передбачено створення умов для виникнення нового бізнесу, зокрема через реалізацію креативного та підприємницького потенціалу; розвиток підприємницької діяльності та впровадження нових активних програм на ринку праці. Підкреслюється перспектива надходження значних ресурсів країн-партнерів у відбудову економіки України, що сприятиме вирішенню питань модернізації виробничих потужностей та зменшенню матеріало- та енергоємності виробництва, подовженню ланцюгів створення доданої вартості на території України. А втім, у змісті цього напрямку не йдеться про впровадження поширеної у світі інклюзивної бізнес-моделі. Видається, що опанування та застосування в Україні апробованої за кордоном практики «інклюзивного ділового партнерства» на основі інклюзивної бізнес-моделі може сприяти успішності діяльності у напрямі відновлення та резильєнтного розвитку економіки.

Принагідно зазначимо, що ключові міжнародні партнери України — ЄС і Сполучені Штати Америки — у Спільній декларації (підрозділ «Війна Росії проти України та підтримка регіональної стабільності») [28—30], ухваленій 20.10.2023 за підсумками саміту ЄС — США у Вашингтоні, вказали, що, будучи разом із Україною співголовами Міжвідомчої донорської Координаційної платформи, вони спільно з нашою державою працюють над українським планом. Наголошується, що цей план є частиною європейського шляху України та передбачає комплекс короткострокових пріоритетних реформ у сфері економіки, верховенства права та демократизації, а також пріоритетний і добре скоординований підхід до відновлення, допомоги у реконструкції та до інвестицій. Констатовано, що США та ЄС разом із іншими міжнародними донорами продовжуватимуть надавати Україні фінансування для досягнення цих цілей, водночас визнають прихильність України та її прогрес у здійсненні реформ і підкреслюють стратегічну важливість процесу її вступу до ЄС.

Також експертна думка доводить, що заручившись фінансовою допомогою має не заміщувати економічне зростання нашої країни, яке є базою та запорукою соціально-економічного і культурного відновлення, але створювати сприятливі умови для цього. Участь місцевої влади та громадянського суспільства у відновленні України мають визначальне значення для його успішного поступу, який враховує інтереси та можливості всіх і нікого не залишає осторонь, спираючись на інклюзивні підходи й методи, а також і на міжнародно-правові вимоги ООН, ЄС, Ради Європи та ОЕСР щодо соціально відповідального ведення бізнесу.

Обмірковуючи питання готовності і спроможності українського громадянського суспільства до взаємодії з компаніями та якоюсь мірою з органами влади в економічній діяльності у формі «інклюзивного ділового партнерства», зауважимо, що характерною рисою України сьогодні є свідомо активність громадянського суспільства у різних організаційно-правових форматах. Це є беззаперечним свідченням його зацікавленості та до певної міри готовності брати на себе частину відповідальності у процесі демократичного державотворення, забезпечення стійкості нашої держави під час війни та її сталого розвитку в різних

вимірах в умовах повоєнного відновлення. Українські НУО мають достатньо високий рівень суспільної довіри й здатні акумулювати відомості та знання про потреби і запити суспільства до влади та компаній, транслювати і відстоювати їх, бути посередниками та навіть стратегічними партнерами у відносинах між суспільством, владою і компаніями у вітчизняних реформо-орієнтованих ініціативах щодо розвитку політики, законодавства і практики у різних сферах і галузях життєдіяльності, бути захисниками прав, інтересів різних суспільних груп й окремих громадян.

Водночас пошук та загальний аналіз правових підстав стратегічного рівня для діяльності НУО та компаній в форматі «інклюзивного ділового партнерства» в Україні виявив наявність складнощів і прогалин. Зокрема, слід підкреслити, що Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 рр., затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 487/2021, проблемним питанням зазначає відсутність сталих практик партнерства НУО з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та бізнесом. В ній поставлене важливе завдання щодо створення сприятливих умов для підтримки НУО громадянами і суб'єктами господарювання, зокрема участі НУО в соціально-економічному розвитку держави з урахуванням світової практики, і відповідно визначено певний стратегічний напрям «Стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України». В обґрунтуванні важливості реалізації цього напрямку зазначено, що «потенціал інститутів громадянського суспільства недостатньо задіяний у соціально-економічному розвитку України. Як свідчать результати аналізу даних, оприлюднених на офіційному вебсайті Державної служби статистики України, частка таких інститутів у валовому внутрішньому продукті України протягом 2010—2020 рр. становила 0,7—0,8 % порівняно з 4—8 % у державах ОЕСР, а також 1,5—2,4 % у більшості держав Східної Європи. Переважна більшість інститутів громадянського суспільства залишається економічно пасивною». Однак із переліку стратегічних завдань очевидно, що НУО орієнтують або на отримання підтримки з державного чи місцевого бюджетів для надання ними суспільно значущих послуг, ви-



конання державних, регіональних і місцевих програм, або на участь у державно-приватному партнерстві, або на розвиток соціального підприємництва. Щодо останнього — попри те, що просування соціального підприємництва є сучасним трендом в Україні, який технічно та експертно підтримується міжнародними організаціями і поступово опановується, в нашій державі досі не ухвалено спеціального закону про соціальне підприємництво, відсутні й необхідні для цього зміни в Господарському кодексі України від 16.01.2003 та законах України від 22.03.2012 № 4572-VI «Про громадські об'єднання», від 01.07.2014 № 1555-VII «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», від 22.03.2012 № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» тощо. Маємо зазначити, що соціальне підприємництво та «інклюзивне ділове партнерство» не є тотожними соціально-економічними та правовими явищами, хоча вони й мають деякі спільні характеристики. Їх порівняння має бути предметом окремого конкретного науково-практичного дослідження. Але очевидно, що недостатнє правове регулювання або його відсутність не сприятимуть активному та стійкому розвитку в Україні цих форм активності НУО і підприємців у економічній діяльності, навіть якщо чинне законодавство і не встановлює непереборних перешкод та заборон для цього. Водночас слід погодитись із важливістю одного з очікуваних результатів виконання стратегічного напрямку «Стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України», яким є «зростання частки інститутів громадянського суспільства у валовому внутрішньому продукті України». Для його досягнення необхідно застосування адекватних механізмів і форм задіяння НУО у процес реального створення соціальної та економічної вигоди.

Зазначимо, що загальні орієнтири Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 рр., а також і Національної стратегії в сфері прав людини, затвердженої Указом Президента України від 24.03.2021 № 119/2021, особливо в частині § 13 «Забезпечення права на працю та соціальний захист», § 16 «Забезпечення дотримання прав людини в процесі ведення господарської діяльності» тощо, корелюються

з метою Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. Вона полягає у створенні можливостей для українців як громадян, українців як підприємців та інвесторів. Зафіксована в цій Стратегії економічна візія стверджує майбутнє України як вільної країни, де проживають громадяни з високим рівнем добробуту; найпривабливішої країни з економічними можливостями для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу; найкраще місце для реалізації творчого потенціалу, втілення ідей і власного розвитку.

Проте у цьому важливому стратегічному документі, що аналізує проблеми на шляху до втілення його візії та досягнення мети як викликів і проблем, наприклад, у стратегічному напрямку 6 «Репутація (розвиток репутації)», зазначено низький рівень довіри та співпраці між бізнесом і владою, не приділяючи уваги ролі суспільства в економічному розвитку та покращенні репутації України. Також констатується «задовільний» рівень репутації нашої держави в очах міжнародної спільноти, потенційних партнерів і стейкхолдерів (заінтересованих сторін) та визнається, що низький рівень сприйняття України автоматично знижує її інвестиційну привабливість і привабливість серед міжнародної громадськості порівняно з країнами регіону. Водночас серед завдань з реалізації стратегічного курсу розвитку репутації України немає жодного завдання, яке б окреслювало участь інститутів громадянського суспільства, зокрема НУО. Серед викликів і бар'єрів реалізації стратегічного напрямку 7 «Інвестиційна привабливість» справедливо наводиться проблема недостатності взаємодії з громадськістю у справі повернення громадської думки до інвестиційних проєктів та їх обговорення, тому ставиться завдання щодо забезпечення більшого залучення громадської думки до цих процесів. Проте ані у переліку викликів та бар'єрів, ані у завданнях із покращення інвестиційної привабливості України зовсім не згадується питання можливості залучення НУО до реалізації інвестиційних проєктів у ролі партнерів.

На користь необхідності розвитку в Україні «інклюзивних ділових партнерств», за участю суб'єктів господарювання, що знаходяться в слабкому економічному становищі, свідчить

виклик, зазначений у стратегічному напрямі 9 «Агропромисловий сектор та харчова промисловість». Так, констатується чинник низької взаємодії виробників, особливо економічно та фінансово вразливих малих виробників, через відсутність кооперації між малими виробниками та недостатні фінансові можливості для капітальних інвестицій, що призводять до того, що малі виробники не мають можливостей ефективно інтегруватись до ланцюгів створення доданої вартості. У висновках щодо важливості продовження ланцюга доданої вартості, що здатне забезпечити більшу прибутковість сектору, наголошується, що потенціал у кооперації великих майданчиків як споживачів продукції, а також малих і середніх виробників як постачальників є найперспективнішим. Отже, можемо спрогнозувати, що «інклюзивні ділові партнерства», за участю українських малих і середніх виробників як постачальників, українських і зарубіжних «великих майданчиків» споживачів продукції та НУО, які транслюватимуть потреби суспільства та допомагатимуть суб'єктам господарювання з ним ефективно взаємодіяти з користю для всіх сторін, можуть стати інструментом для розв'язання проблем малих виробників аграрної продукції з недостатніми фінансовими можливостями, збільшення доходів сектору загалом та отримання позитивного соціального ефекту для населення аграрних регіонів.

Аналіз розвитку підприємництва у стратегічному напрямі 17 «Підприємництво (розвиток підприємництва)» серед висновків також констатує проблему низького рівня доступу малого та середнього бізнесу (далі МСБ) до фінансів, що не дає змоги масштабувати його діяльність. Водночас вона може вирішуватись в межах «інклюзивного ділового партнерства» українських суб'єктів МСБ із великими зарубіжними або багатонаціональними компаніями та НУО. Так само завдяки такому формату взаємодії є добрі перспективи подолання окреслених цим стратегічним напрямом викликів, як-от: низький рівень культури провадження господарської діяльності, притаманний підприємцям; низький рівень обсягів збуту МСБ на внутрішньому ринку у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення тощо. Візією цього напрямку є: «Україна — найкраще місце для реалізації підприємницького потенціалу та втілення ідей», і це дає підстави для

пошуку та застосування нових ефективних форм ділової колаборації та партнерств. У цьому контексті безумовно корисним буде виконання такого завдання Стратегічного курсу розвитку підприємництва, як використання можливостей програми ЄС з розвитку МСБ «КОСМЕ» (*COSME*), а також Європейської мережі підприємництва (*EEN*). «КОСМЕ» є однією з ключових програм ЄС, яка спрямована на створення сприятливих умов для розвитку МСБ, започаткування та розвитку «інклюзивних ділових партнерств». Адже у програмах «КОСМЕ» можуть брати участь МСБ, бізнес-асоціації, громадські організації, органи державної влади тощо. Вони дають змогу, окрім отримання знань щодо ринкових можливостей та європейського законодавства, здійснювати пошук бізнес-партнерів, тендерних можливостей і міжнародної співпраці, отримати повний доступ до Європейської мережі підприємств (*Enterprise Europe Network (EEN)*) та знайти партнерів у ЄС та інших країнах — учасниках *EEN*, зокрема і для створення спільних підприємств [31]. Підстави для можливостей розвивати в Україні «інклюзивні ділові партнерства» сформульовані також і в очікуваних результатах за стратегічним напрямом розвитку підприємництва. Так, ними передбачено узгодження діяльності всіх стейкхолдерів, які займаються розвитком підприємництва в Україні на національному та місцевому рівнях, державних та приватних органів / організацій; створення нових можливостей для збуту товарів і послуг підприємств, зокрема за рахунок стимулювання інтернаціоналізації МСБ та об'єднання підприємств для сприяння кооперації між підприємцями. До останнього очікуваного результату варто було б додати необхідність стимулювання кооперації між українськими та зарубіжними підприємцями і НУО.

Підсумовуючи загальний огляд національних стратегій у сфері розвитку економіки, прав людини та громадянського суспільства крізь призму можливості впровадження в Україні «інклюзивного ділового партнерства», слід відзначити їхню справжню глобально-ціннісну орієнтованість, але й визнати наявність у них пробілів, недоліків та їхню недостатню узгодженість. Визначення шляхів їх усунення, а також розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо необхідного правового регулювання й інших заходів для впровадження «інклю-

живного ділового партнерства» має стати предметом багатьох науково-теоретичних і науково-практичних досліджень.

**Висновки.** Соціально-економічне явище «інклюзивного ділового партнерства» є відносно новим для глобального світу та абсолютно новим для України, тому воно становить інтерес для всебічного наукового вивчення, зокрема з погляду правового регулювання відносин, які виникають у зв'язку з його створенням і практикою, а також стосовно його суспільного та економічного ефектів. Таких досліджень натепер обмаль, більшість із наявних праць належить зарубіжним ученим, дослідникам і експертам-практикам. Ними визнається, що немає єдиного рецепту для забезпечення швидкого, широкого та справедливого економічного зростання, яке може охопити навіть найбідніших із бідних, особливо населення країн із середнім рівнем доходу та нестабільних і постраждалих від конфліктів країн. Але в «інклюзивному діловому партнерстві» ними вбачається така засаднича цінність як його потенціал забезпечити, поперше, посилення економічних і соціальних зв'язків між суб'єктами суспільних відносин різного правового статусу і різних сфер діяльності на засадах рівності, а також доступності різноманітних як найнеобхідніших, так і найсучасніших послуг і продукції доступної вартості; по-друге, розширення можливостей для людей у слабкому економічному становищі (у сферах праці, освіти і підвищення кваліфікації, охорони здоров'я, доступу до участі в ухваленні рішень тощо) та для бізнесу в будь-яких галузях; й, по-третє, зменшення вразливості, нерівності та збільшення соціальної захищеності. Загалом «інклюзивне ділове партнерство» може сприйматись як один із дієвих практичних інструментів, що необхідний економічно враженим, але мотивованим людям для подолання критичної скрути і покращення власне життя, щоб зробити внесок у резильєнтний і сталий розвиток суспільства.

Представлене вище загальне дослідження міжнародно-правових і вітчизняних стратегічно-правових підстав виникнення, застосування «інклюзивного ділового партнерства» і досвіду його впровадження у світі — як форми синергії взаємодоповнювальних потенціалу, ресурсів та навичок компаній і НУО в ході спільної господарської діяльності для досяг-

нення щонайменше подвійного (соціального та економічного) взаемокорисного позитивного результату — загалом доводить його життєздатність і відповідність глобальним ЦСР, меті європейського порядку денного з «економікою, яка працює для людей», а також стратегічним параметрам розвитку України та її поточним суспільним і економічним потребам.

На наш погляд, актуальність і доцільність упровадження та унормування в Україні «інклюзивного ділового партнерства» між компаніями, включно із зарубіжними і вітчизняними, та НУО за політичної та правової підтримки органів влади зумовлена необхідністю забезпечення можливостей і шляхів виходу суб'єктів суспільних відносин зі спричиненого війною кризового соціального та економічного становища — раптової втрати ними стабільного доходу і бідності, безробіття, втрати або релокації бізнесу, руйнування промисловості та мінування сільськогосподарських угідь, вимушеного внутрішнього переселення і тимчасової міграції за кордон громадян України тощо. Пропонування та забезпечення державою правових та інституційних основ і економічних можливостей «інклюзивного ділового партнерства» може стати новим елементом гарантій соціальних та економічних прав людини в Україні, драйвером поширення ESG-базованого відповідального господарювання в Україні відповідно до вимог ЄС та ОЕСР. Щодо цього зазначимо, що реалізація напряму «Відновлення та розвиток економіки» Плану відновлення України передбачає створення умов для виникнення нового бізнесу, зокрема через реалізацію креативного та підприємницького потенціалів. Рішення Лондонської міжнародної Конференції з відновлення України щодо мобілізації міжнародної підтримки для економічної та соціальної стабілізації України і подальшого процесу її відновлення створюють підґрунтя для вивчення, унормування та освоєння наявного досвіду «інклюзивного ділового партнерства» різних країн світу спільно із зарубіжними партнерами зі сфери бізнесу на НУО.

Активність європейського бізнесу в інвестуванні застосування «інклюзивного ділового партнерства» в країнах, що розвиваються, є чітким сигналом для України. Він може свідчити на користь перспективи інвестування європейських і багатонаціональних компаній у такий формат взаємодії бізнесу та НУО в на-

шій країні, а саме для просування європейських людино-орієнтованих методів, норм і сучасних технологій економічної діяльності, а також для надання підтримки імplementації обумовлених кандидатством України на вступ до ЄС відповідних євроінтеграційних реформ із акцентом на характерних особливостях її повоєнного відновлення.

**Подальші наукові розвідки у межах теми цього дослідження** можуть передбачати, зокрема: 1) здійснення аналітичного дослідження міжнародних, європейських та національних політико-правових рамок, юридичних норм і стандартів щодо «інклюзивного ділового партнерства» та розроблення рекомендацій і пропозицій для їх урахування в процесі гармонізації вітчизняного законодавства з *acquis* ЄС, виконання міжнародних зобов'язань України; 2) здійснення аналітичного дослідження чинного українського законодавства, пе-

редусім господарського, на предмет правового забезпечення і регулювання «інклюзивного ділового партнерства» та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення, доповнення стратегічних і програмних нормативно-правових актів для унормування та стимулювання «інклюзивного ділового партнерства» (включно з Національною економічною стратегією на період до 2030 року, Концепцією реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, Національною стратегією у сфері прав людини, Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 рр. та планами їх реалізації); 3) здійснення порівняльного дослідження прикладів зарубіжного правового забезпечення, а також здійснення соціального підприємництва та «інклюзивного ділового партнерства».

## REFERENCES / СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Plan vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia. Lypen 2022 r. [План відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень 2022 р.]. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf) (дата звернення: 27.09.2023).
2. An economy that works for people. Key priorities of the European Commission for 2019—2024. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people_en) (дата звернення: 27.09.2023).
3. Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku: Rezoliutsiia 70/1 Heneralnoi Asamblei OON vid 25.09.2015 [Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція 70/1 Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015]. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030\\_UA.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf) (дата звернення: 29.09.2023).
4. Kerivni pryntsyipy OON z pytan biznesu ta prav liudyny: Realizatsiia Ramkovoii prohramy OON «Zakhyst, povaha ta zasoby zakhystu», ukhvaleno Rezoliutsiieiu 17/4 Rady OON z prav liudyny vid 16.06.2011 [Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини: Реалізація Рамкової програми ООН «Захист, повага та засоби захисту», ухвалено Резолюцією 17/4 Ради ООН з прав людини від 16.06.2011]. URL: [https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf) (дата звернення: 29.09.2023).
5. Agenda for Europe. Key priorities of the European Commission for 2019—2024. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en) (дата звернення: 29.09.2023).
6. The European Pillar of Social Rights Action Plan (2021). *European Commission*. URL: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/> (дата звернення: 29.09.2023).
7. Sanchenko A. Human Rights Due Diligence in Europe and its Potential for Ukraine's Recovery. War and Peace in Europe: Legal and Economic Issues of Russia's Aggression against Ukraine and the Impacts of the War. *Central and Eastern European Legal Studies*. 2022. No. 2. P. 169-186.
8. Podesta J. Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability. Report (Feb 7, 2013). *Center for American Progress*. URL: <https://www.americanprogress.org/article/inclusive-economic-growth-increasing-connectivity-expanding-opportunity-and-reducing-vulnerability> (дата звернення: 29.09.2023).
9. Mukherji S. Inclusive Business Models: Transforming Lives and Creating Livelihoods. Cambridge University Press, 2021. 326 p.
10. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December 2006. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (дата звернення: 29.09.2023).

11. Freeman E., Elms H. Business is to Create Value for Stakeholders. MITSloan. *Management Review*. January 04, 2018. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-social-responsibility-of-business-is-to-create-value-for-stakeholders> (дата звернення: 29.09.2023).
12. Polinkevych O. Inclusive enterprise development as a measure of economic growth. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series*. 2019. № 15 (43). P. 48-52. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-15\(43\)-48-52](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-15(43)-48-52)
13. Kushnir O., Zhigulin O. The mechanism of management of formation of inclusive model of business development in agro-food, hotel and restaurant spheres. *Food Industry Economics*. 2022. Vol. 14. Iss. 1. P. 3-14. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2264>
14. Fedulova L.I. Inkliuzivni innovatsii v systemi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. *Ekonomika: realii chasu*. 2016. No. 3 (25). P. 56-65 [Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016, № 3 (25). С. 56—65].
15. Buchynska T.V. Interconnection between the inclusive development of the state's economy and the formation of universal competences of a person. *Efektivna ekonomika*. 2018. Vol. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6414> (дата звернення: 29.09.2023).
16. Khomenko O.V. Teoretychni ta praktychni aspekty inkliuzivnoho rozvytku ekonomiky KNR. *Kytaieznavchi doslidzhennia*. 2018. No. 1. P. 69-76 [Хоменко О.В. Теоретичні та практичні аспекти інклюзивного розвитку економіки КНР. *Китаєзнавчі дослідження*. 2018. № 1. С. 69—76].
17. Creating Value for all: Strategies for Doing Business with the Poor. United Nations Development Programme Report. July 2008. UNDP. URL: <https://www.undp.org/rwanda/publications/creating-value-all-strategies-doing-business-poor> (дата звернення: 29.09.2023).
18. The Growing Inclusive Markets Initiative. *United Nations Development Programme*. 2006. URL: [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=1934](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=1934) (дата звернення: 29.09.2023).
19. Unleashing the entrepreneurship: making the business work for the poor. *United Nations Commission on the Private Sector and Development Report to the Secretary-General of the United Nations*. 2004. URL: <https://www.undp.org/moldova/publications/unleashing-entrepreneurship-making-business-work-poor> (дата звернення: 29.09.2023).
20. Poverty Footprint. A people-centred approach to assessing business impacts on sustainable development. United Nations Global Compact & OXFAM Guide. 2015. URL: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2Fhuman\\_rights%2FPovertyFootprint.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fhuman_rights%2FPovertyFootprint.pdf) (дата звернення: 29.09.2023).
21. Menden Aline, Vleuten Nelleke van der, Pirzer Christian, Blomberg Isabel von. NGO and company partnerships for inclusive business. Guide. Endeava, 2019. 110 p. URL: <https://endeava.org/wp-content/uploads/2019/06/ngo-and-company-partnerships-for-inclusive-business.pdf> (дата звернення: 29.09.2023).
22. Live Well. A CARE Social Business. URL: <http://livewellzambia.com> (дата звернення: 29.09.2023).
23. Milky Way Partnership Nigeria — market driven sustainable growth in the dairy value chain. *Danida Green Business Partnerships*. URL: <https://danida-business-partnerships.dk/projects/milky-way-partnership-nigeria-market-driven-sustainable-growth-in-the-dairy-value-chain/> (дата звернення: 29.09.2023).
24. Organic hazelnut value chain creates income and decent employment in Western Georgia. *Danida Green Business Partnerships*. URL: <https://danida-business-partnerships.dk/projects/organic-hazelnut-value-chain-creates-income-and-decent-employment-in-western-georgia/> (дата звернення: 29.09.2023).
25. Мінаскій D. NGO-Business Partnerships: a Win-Win Model: Interview with Franck Renaudin, Founder and Executive Director of Entrepreneurs du Monde. *Field Actions Science Reports*. 2016. Special Iss. 14. URL: <https://journals.openedition.org/factsreports/4104> (дата звернення: 29.09.2023).
26. Accelerating financing and de-risking investment. Policy brief. United Nations *Office for Disaster Risk Reduction*. URL: <https://www.undrr.org/publication/policy-brief-accelerating-financing-and-de-risking-investment> (дата звернення: 29.09.2023).
27. Arla Foods Ingredients. URL: <https://www.arlafoodsingredients.com/about/company/our-dna/> (дата звернення: 29.09.2023).
28. U.S.-EU Summit Joint Statement (20.10.2023, Washington, USA). *European Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/20/u-s-eu-summit-joint-statement/> (дата звернення: 21.10.2023).
29. U.S.-EU Summit Joint Statement. Full text. 2023. 8 p. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/67448/us-eu-statement-final.pdf> (дата звернення: 21.10.2023).
30. ЄС і США: ми залишаємося непохитними в нашій підтримці України в захисті від російської агресії — декларація саміту. *Інтерфакс Україна*. 20.10.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/942589.html> (дата звернення: 21.10.2023).
31. COSME — Europe's programme for small and medium-sized enterprises. *European Commission. Business, Economy, Euro*. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en) (дата звернення: 10.10.2023).

Received / Надійшла 22.10.2023

*A. Ye. Sanchenko*

State Organization “V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the NAS of Ukraine”, Kyiv, Ukraine  
*orcid.org/0000-0002-9001-7564*

#### LEGAL BASIS AND PERSPECTIVES OF INCLUSIVE BUSINESS PARTNERSHIP FOR SOCIO-ECONOMIC RECOVERY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

This article highlights the results of the first initial study of the international and domestic legal bases for the introduction of “inclusive business partnership” in Ukraine as a new organizational and legal form of systemic interaction between economic entities and civil society institutions in the process of joint economic activity with the assistance of public authorities. In particular, the global 2030 UN Agenda for Sustainable Development with its human-centred approach aimed at eradication of poverty, creating of possibilities for all and inclusiveness in the secure and prosperous environment, as well as the current Agenda for Europe, the relevant international legal base and practical tools are studied in their interconnection and complementarity. The article provides overviews of examples of good practice of “inclusive business partnerships” with sustainable social effect in some developing countries. The roles in this new economic practice of European and multinational economic entities as investors and promotors, international and local non-governmental organisations, international development agencies, and local power bodies are described. The relevance and socio-economic expediency of “inclusive business partnership” which is determined by the Sustainable Development Goals and the national economic and social background and which is ensured by the synergy of mutual possibilities, potential, needs and skills of its parties are argued. The eligibility of the necessary basic strategic-legal and socio-economic frameworks for learning the current foreign experience of the “inclusive business partnership”, elaboration of the relevant legal regulation and its implementation in Ukraine in the times of postwar recovery of Ukraine is generally analyzed. The author argues that the context of the comprehensive international support to Ukraine confronting the unprovoked Russian military aggression and the challenges of unprecedented losses, that is proved again during the London international Ukraine Recovery Conference of June 2023 and the declaration of the U.S. – EU Summit of October 2023, provide for the perspectives of Ukraine’s innovative, human-rights based, inclusive and ESG-oriented economic development in the course of its integration to the European Union. The nearest prospects of further research in the area of legal regulation of the “inclusive business partnership” in Ukraine are defined.

**Keywords:** Sustainable Development Goals, overcoming poverty, non-governmental organizations, business entity, inclusive business model, inclusive business partnership, Ukraine Recovery Plan, European integration.