

Жуковська А. Ю.

доктор економічних наук, професор
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

ІНКЛЮЗИВНИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені глобалізаційними процесами, демографічними змінами, зростанням соціальної нерівності та наслідками війни, актуалізують потребу в переосмисленні підходів до управління організаціями. У центрі цих змін перебуває людиноцентрична парадигма менеджменту, що передбачає врахування різноманітності потреб, можливостей і ресурсів різних соціальних груп. За таких умов особливого значення набувають інструменти управлінської діагностики, здатні оцінювати не лише економічні результати діяльності організацій, а й соціальний вимір управлінських рішень. Саме це зумовлює зростання наукового інтересу до інклюзивного аудиту як потенційного механізму забезпечення інклюзивності в системі менеджменту.

Важливість проведення інклюзивного аудиту пов'язана з обмеженістю традиційних форм контролю, які зосереджуються переважно на фінансових показниках і формальній відповідності встановленим нормам. Водночас такі аспекти, як доступність організаційного середовища, недискримінація, участь працівників у прийнятті рішень, справедливий розподіл ресурсів та можливостей, часто залишаються поза межами системного аналізу. Ігнорування цих чинників може призводити до зростання соціальних ризиків, зниження ефективності використання людського капіталу та погіршення організаційної стійкості.

Інклюзивний аудит доцільно розглядати як міждисциплінарний інструмент управлінського аналізу, що поєднує елементи управлінського, соціального та нефінансового аудиту. Його сутність полягає в оцінюванні ступеня врахування принципів інклюзії в управлінських процесах, кадровій політиці, корпоративній культурі та системі прийняття рішень. На відміну від класичних аудиторських підходів, інклюзивний аудит орієнтований не лише на виявлення порушень, а й на ідентифікацію бар'єрів, асиметрій доступу та прихованих управлінських дисбалансів, що обмежують участь окремих груп у діяльності організації.

У системі менеджменту організацій інклюзивний аудит може виконувати діагностичну, аналітичну та превентивну функції. Він створює інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення соціальної ефективності менеджменту, зниження конфліктності в колективах та зміцнення довіри між керівництвом і персоналом. У цьому контексті інклюзивний аудит тісно пов'язаний із концепцією зацікавлених сторін, оскільки передбачає врахування інтересів працівників, клієнтів, партнерів і місцевих громад поряд з економічними цілями організації.

Управлінська цінність інклюзивного аудиту полягає в його здатності розширювати традиційні межі оцінювання ефективності менеджменту. У класичних моделях управління результативність діяльності організації здебільшого ототожнюється з досягненням фінансових показників, оптимізацією витрат та зростанням продуктивності праці. Водночас соціальні аспекти управління часто розглядаються як допоміжні або другорядні. Інклюзивний аудит дозволяє змінити цю логіку, інтегрувавши соціальний вимір у систему управлінського аналізу та прийняття рішень.

З позицій системного підходу інклюзивний аудит може розглядатися як інструмент оцінювання узгодженості між цілями організації, її внутрішніми процесами та очікуваннями зацікавлених сторін. Він сприяє виявленню дисбалансів між формально задекларованими цінностями та реальною управлінською практикою, зокрема у сфері кадрової політики, організації праці,

комунікацій та корпоративної культури. У цьому контексті інклюзивний аудит виконує роль механізму зворотного зв'язку, що дозволяє менеджменту своєчасно коригувати управлінські рішення.

Важливим аспектом інклюзивного аудиту є оцінювання доступності управлінських процесів для різних категорій працівників. Йдеться не лише про фізичну доступність робочого середовища, а й про доступ до інформації, можливостей професійного розвитку, участі в ухваленні рішень та справедливого оцінювання результатів праці. Такий підхід дозволяє ідентифікувати приховані бар'єри, які не фіксуються традиційними методами аудиту, але суттєво впливають на ефективність використання людського капіталу.

У межах інклюзивного аудиту особливого значення набуває аналіз управлінських практик з позицій недискримінації та рівності можливостей. Оцінюється не лише наявність формальних політик, а й фактичні умови їх реалізації. Це дає змогу виявити розрив між нормативними вимогами та управлінською реальністю, а також визначити напрями вдосконалення внутрішніх процедур і регламентів. У результаті інклюзивний аудит може слугувати основою для формування більш гнучких та адаптивних моделей менеджменту.

Значення інклюзивного аудиту для системи менеджменту організацій посилюється в умовах зростання невизначеності та соціальної напруги. Управлінські рішення, що не враховують інклюзивний вимір, можуть призводити до зниження рівня довіри в колективах, посилення конфліктності та втрати мотивації персоналу. У цьому сенсі інклюзивний аудит виконує превентивну функцію, спрямовану на запобігання негативним соціальним наслідкам управлінських дій.

Крім того, інклюзивний аудит створює підґрунтя для формування інклюзивної організаційної культури. Його результати можуть бути використані для коригування системи мотивації, розвитку лідерських компетентностей

керівників та впровадження практик участі працівників у процесах управління. Таким чином, інклюзивний аудит сприяє переходу від формального декларування соціальної відповідальності до її реального впровадження в управлінську діяльність.

У міжнародній практиці інклюзивний аудит формується в межах ширших підходів до сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та нефінансової звітності. За кордоном його елементи використовуються для оцінювання соціального впливу організацій, управління різноманітним персоналу та забезпечення рівного доступу до можливостей. Водночас навіть у країнах із розвиненими управлінськими системами інклюзивний аудит перебуває на етапі методологічного становлення та не має універсально стандартизованих підходів.

В Україні інклюзивний аудит наразі існує переважно на рівні наукових дискусій і концептуальних напрацювань. Відсутність нормативного закріплення, методик і практичного досвіду його застосування зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування його ролі в системі менеджменту організацій. Водночас сучасні соціальні виклики та курс на європейську інтеграцію формують запит на інструменти управлінського аналізу, здатні поєднувати економічну результативність із соціальною відповідальністю.

Перспективи використання інклюзивного аудиту в Україні пов'язані з поетапним впровадженням його елементів у межах управлінського та соціального аудиту, розвитком відповідних управлінських компетентностей і адаптацією міжнародного досвіду до національних умов. У довгостроковій перспективі інклюзивний аудит може стати важливим інструментом підвищення соціальної ефективності менеджменту та формування інклюзивних організаційних практик.

Список використаних джерел

1. Коляденко С.М., Ілліна О.В. Соціально-інклюзивний аудит в громадсько-активній школі. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Випуск 1 (16). С. 37-44. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-1-5>
2. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36-46. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272>
3. Жуковська А. Ю., Панасюк В. М. Інклюзивний менеджмент: генезис виникнення, інструменти реалізації та соціально-економічна ефективність. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 64-77. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1559>
4. Панасюк В. М. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності аудиторських перевірок в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. С. 47-64.
5. Панасюк В., Кулик Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 11-21.