

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КРАВЕЦЬ КИРИЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 330.342.146:005.21(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Спеціальність 51 «Економіка»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ К. О. Кравець

Науковий керівник Козуб Вікторія Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.е.н., професор _____

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Кравець К. О. Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 «Економіка». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

Кваліфікаційна наукова робота присвячена вирішенню актуального науково-прикладного завдання, що полягає у розвитку теоретико-методологічних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування інклюзивної стратегії розвитку підприємства.

На основі критичного огляду наукових публікацій зарубіжних та українських вчених узагальнено та розвинуто теоретичні засади інклюзивної економіки у частині обґрунтування етапів її еволюції та систематизації ключових ознак, що відрізняють її від ринкової моделі. На відміну від існуючих підходів до них віднесено людиноцентричність, технологізацію, ефективність та ощадливість, партнерство та співпрацю, відкритість і прозорість, які у сукупності утворюють взаємопов'язану систему формування нової логіки розвитку підприємств. Це дозволило подолати фрагментарність і сформувати цілісне уявлення щодо напрямів трансформації стратегії розвитку підприємств.

Засновуючись на результатах теоретичного дискурсу, уточнено категоріальний апарат теорії інклюзивної економіки шляхом концептуалізації поняття «інклюзивна зрілість підприємства», яке запропоновано розглядати як інтегральну характеристику рівня сформованості, системності та інтегрованості інклюзивних принципів у систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та практики взаємодії зі стейкхолдерами. Дане поняття дозволяє операціоналізувати кількісне оцінювання стану застосування інклюзивних практик підприємствами.

Для оцінювання інклюзивної зрілості та імплементації інклюзивних практик запропоновано теоретичну модель холістичної стратегії розвитку підприємства. На відміну від існуючих, дану модель побудовано за принципом подвійної оптики, що дозволило оцінювати зовнішню та внутрішню інклюзивну зрілість закладу ресторанного господарства для гармонізації взаємовідносин між стейкхолдерами. Даний підхід має практичну цінність для формування та реалізації стратегії інклюзивного розвитку підприємства, виходячи з результатів оцінювання або поточного стану зовнішньої та внутрішньої інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства.

Зважаючи на необхідність розроблення стратегій інклюзивного розвитку удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства, що на відміну від відомих ґрунтується на інтегральному індексному методі, який враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивності внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами та дозволяє ідентифікувати інтегрованість інклюзивних практик, виявляти розриви та обґрунтовувати цільові орієнтири розвитку підприємств.

Запропоновано науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства, що базується на використанні матричного підходу, який на відміні від існуючих, дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників, та здійснювати адаптивне коригування стратегічних орієнтирів, формувати диференційовані стратегії розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції. У результаті це сприяє досягненню комплексного соціально-економічного ефекту, що проявляється у покращенні діяльності підприємств за рахунок узгодження внутрішніх і зовнішніх контурів інклюзивності, формування диференційованої стратегії розвитку підприємств, оптимізації управлінських рішень та зниження втрат ефективності.

За результатами макроекономічного та галузевого аналізу передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства

встановлено, що в умовах воєнного стану дефіцит людського капіталу, посилення конкуренції за працівників та зміна споживчої поведінки стали ключовими обмеженнями розвитку галузі, що визначає вектори інклюзивності та вимагає прискорення формування і реалізації стратегії інклюзивного розвитку.

Запропоновано моделі драйверів внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, які включають взаємопов'язані характеристики: оцінювання зовнішнього і внутрішнього простору взаємодії стейкхолдерів, що дозволяє діагностувати і розробляти стратегічні рішення для підвищення внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості.

За результатами оцінювання драйверів внутрішньої інклюзивної зрілості з позиції персоналу (культура різноманіття, робочий простір, справедливість, залученість та соціальна відповідальність) з використанням запропонованої моделі доведено, що наразі у закладах ресторанного господарства в Україні інклюзивність має початковий рівень з вираженою асиметрією її рівня за складовими. Виявлено домінування внутрішніх ціннісних аспектів (культури різноманіття). Поряд з цим, встановлено недостатню розвиненість інституційних механізмів, операційних практик та участі закладів ресторанного бізнесу у зовнішньому соціальному впливі. Це доводить необхідність трансформації зовнішньої інклюзивності з декларативної категорії у стратегічний інструмент розвитку підприємства.

За результатами оцінювання драйверів зовнішньої інклюзивної зрілості щодо клієнтів (просторову, цифрову, емоційну, продуктову та комунікаційну інклюзивність) виявлено, що її рівень у закладах ресторанного господарства в Україні суттєво диференціюється і характеризується середнім значенням по досліджуваній вибірковій сукупності. Установлено виражене відставання цифрової інклюзивної зрілості від інших складових, що стримує розвиток цифрового клієнтського досвіду. У цілому середній рівень інклюзивності складових знижує задоволеність клієнтів та створює ризики втрати лояльності в умовах конкуренції.

Набули подальшого розвитку моделі типологізації стратегій розвитку підприємств на основі діагностики стану інклюзивної зрілості та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів, кластерного й матричного аналізу взаємозв'язку інклюзивної зрілості та результативності, що дало змогу побудувати класифікацію інклюзивних стратегій розвитку підприємства задля обґрунтування стратегічних змін для досягнення результативності бізнесу. Виокремлено шість типів стратегій: інституціалізації інклюзивності; внутрішньої консолідації; зовнішньої адаптації (квазіінклюзивність); корекції псевдоінклюзивності; узгодженого розвитку інклюзивності; інклюзивного лідерства.

Отримані результати створюють науково-прикладну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору стратегічних напрямів розвитку, своєчасного виявлення організаційних дисбалансів, підвищення рівня узгодженості інклюзивних практик та забезпечення більш стійкого й результативного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки.

На основі удосконаленого методичного інструментарію обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик з урахуванням поточного рівня інклюзивної зрілості та рівня управління (корпоративний, бізнес-рівень, функціональний та операційний) сформовано стратегічний набір ініціатив для підвищення внутрішньої та зовнішньої інклюзивності і досягнення синергетичного економічного та соціального ефекту.

Підвищення внутрішньої інклюзивної зрілості створюватиме прямий економічний ефект через залучення кращих працівників, зниження плинності кадрів і витрат на їх заміщення, підвищення продуктивності праці, посилення залученості та мотивації персоналу, що сприятиме покращенню якості сервісу та клієнтського досвіду. У довгостроковій перспективі це дозволить зміцнити людський капітал, підвищити операційну ефективність та забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства.

Обґрунтовано, що інтеграція інклюзивності у стратегію розвитку має соціальне та пряме економічне значення через підвищення

конкурентоспроможності та доходності закладу ресторанного господарства. Відповідно, зовнішня інклюзивність трансформується у стратегічний фактор забезпечення довгострокового розвитку та стійкості закладів ресторанного господарства.

Практична значимість одержаних результатів і висновків полягає у доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного дослідження до рівня практичного інструментарію. Практичні рекомендації щодо науково-методичних підходів та прикладного інструментарію формування стратегії інклюзивного розвитку впроваджено у діяльність закладів ресторанного господарства Харківського регіону ТОВ «УКР-ТРЕЙД» (довідка про впровадження б/н від 17.12.2025р.); ТОВ «АРКАДА БІЧ» (довідка про впровадження б/н від 18.02.2026р.). Основні теоретико-практичні розробки впроваджено в організацію навчального процесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-02-31/2 від 23.03.2026 р.).

Ключові слова: інклюзивна економіка, інклюзія, інклюзивне управління, розвиток, управління, стратегія, стратегії підприємств, інклюзивні стратегії, принципи DEI, стратегічний розвиток, цифровізація, соціальна відповідальність, інклюзивний розвиток, маркетинг, стратегічне планування.

ABSTRACT

Kravets K. O. Formation of an enterprise development strategy in an inclusive economy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 “Economics” (field of knowledge 05 “Social and Behavioral Sciences”). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Kharkiv, 2026.

This thesis is devoted to addressing a pressing scientific and applied problem. The problem consists of developing theoretical and methodological foundations and formulating scientific and practical recommendations for the formation of an inclusive enterprise development strategy.

Based on a critical review of scientific publications by foreign and Ukrainian scholars, this study summarizes and expands upon the theoretical foundations of the inclusive economy, specifically regarding the justification of the stages of its evolution and the systematization of key characteristics that distinguish it from the market model. In contrast to existing approaches, these include human-centeredness, technological advancement, efficiency and frugality, partnership and cooperation, openness and transparency, which together form an interconnected system for shaping a new logic of enterprise development. This made it possible to overcome fragmentation and form a holistic view of the directions of transformation in enterprise development strategy.

Based on the results of theoretical discourse, the conceptual framework of the theory of the inclusive economy has been refined by conceptualizing the notion of “enterprise inclusive maturity,” which is proposed to be considered as an integral characteristic of the level of development, systematicity, and integration of inclusive principles into the management system, corporate culture, work environment, and practices of interaction with stakeholders. This concept allows for the operationalization of a quantitative assessment of the state of implementation of inclusive practices by enterprises.

To assess inclusive maturity and the implementation of inclusive practices, a theoretical model of a holistic enterprise development strategy has been proposed. Unlike existing approaches, this model is based on the principle of dual optics, which enables the evaluation of both external and internal inclusive maturity of restaurant enterprises in order to harmonize stakeholder relationships. This approach has practical value for the formation and implementation of an inclusive development strategy based on the assessment results or the current state of external and internal inclusive maturity of restaurant enterprises.

Given the need to develop inclusive development strategies, the scientific and methodological approach to assessing enterprise inclusive maturity has been improved. Unlike existing approaches, it is grounded in an integrated index-based method that takes into account the degree of consistency in the perception of inclusiveness by internal and external stakeholders and enables the identification of the integration level of inclusive practices, the detection of gaps, and the substantiation of target benchmarks for enterprise development.

A scientific and applied toolkit for diagnosing the effectiveness of an enterprise's inclusive development strategy has been proposed. It is based on a matrix approach which, unlike existing methods, makes it possible to correlate the level of implementation of inclusive practices with the achievement of target economic and behavioural indicators, to carry out adaptive adjustment of strategic priorities, and to develop differentiated enterprise development strategies depending on cluster positioning. As a result, this contributes to the achievement of a comprehensive socio-economic effect manifested through improved enterprise performance due to the alignment of internal and external dimensions of inclusiveness, the formation of differentiated development strategies, the optimization of managerial decisions, and the reduction of efficiency losses.

Based on the results of the macroeconomic and sectoral analysis of the prerequisites for the development strategy formation of restaurant enterprises, it has been established that under martial law conditions, shortages of human capital, intensified competition for employees, and changes in consumer behaviour have become key constraints on industry development. These factors determine the vectors of inclusiveness and require accelerated formation and implementation of inclusive development strategies.

Models of the drivers of internal and external inclusive maturity of restaurant enterprises have been proposed. These models include interrelated characteristics associated with the assessment of the external and internal stakeholder interaction environment, which enables the diagnosis and development of strategic decisions aimed at enhancing both internal and external inclusive maturity.

Based on the assessment of the drivers of internal inclusive maturity from the staff perspective (diversity culture, workspace, fairness, engagement, and social responsibility) using the proposed model, it has been proven that inclusiveness in Ukrainian restaurant enterprises currently remains at an initial level with a pronounced asymmetry across its components. The dominance of internal value-related aspects, particularly diversity culture, has been identified. At the same time, insufficient development of institutional mechanisms, operational practices, and the participation of restaurant enterprises in external social impact activities has been revealed. This demonstrates the need to transform external inclusiveness from a declarative category into a strategic instrument for enterprise development.

Based on the assessment of the drivers of external inclusive maturity from the customer perspective (spatial, digital, emotional, product, and communication inclusiveness), it has been found that the level of inclusiveness in Ukrainian restaurant enterprises is significantly differentiated and characterized by an average value across the studied sample. A pronounced lag in digital inclusive maturity compared to other components has been identified, which restrains the development of the digital customer experience. Overall, the average level of inclusiveness across the components reduces customer satisfaction and creates risks of losing loyalty under competitive conditions.

Further development has been achieved in the models for typologizing enterprise development strategies based on diagnostics of the state of inclusive maturity, the existing degree of stakeholder consistency, and cluster and matrix analysis of the relationship between inclusive maturity and performance. This made it possible to develop a classification of inclusive enterprise development strategies to substantiate strategic changes aimed at achieving business performance. Six types of strategies have been identified: institutionalization of inclusiveness; internal consolidation; external adaptation (quasi-inclusiveness); correction of pseudo-inclusiveness; coordinated development of inclusiveness; and inclusive leadership.

The obtained results create a scientific and applied basis for substantiating managerial decisions regarding the selection of strategic development directions, the

timely identification of organizational imbalances, the enhancement of the consistency of inclusive practices, and the обеспечение of more sustainable and effective enterprise development under the conditions of an inclusive economy.

Based on the improved methodological toolkit for substantiating strategic decisions regarding the implementation of inclusive practices, taking into account the current level of inclusive maturity and the management level (corporate, business, functional, and operational), a strategic set of initiatives has been developed to enhance internal and external inclusiveness and achieve synergistic economic and social effects.

Enhancing internal inclusive maturity will generate a direct economic effect through attracting better employees, reducing staff turnover and replacement costs, increasing labour productivity, strengthening employee engagement and motivation, and improving service quality and customer experience. In the long term, this will contribute to strengthening human capital, improving operational efficiency, and ensuring sustainable competitive advantages for the enterprise.

It has been substantiated that integrating inclusiveness into the development strategy has both social and direct economic significance through increasing the competitiveness and profitability of restaurant enterprises. Accordingly, external inclusiveness is transformed into a strategic factor for ensuring the long-term development and sustainability of restaurant enterprises.

The practical significance of the obtained results and conclusions lies in advancing the key scientific and theoretical findings of the doctoral thesis to the level of practically applicable methodological tools. Practical recommendations concerning scientific and methodological approaches, as well as applied tools for the formation of an inclusive development strategy, have been implemented in the activities of restaurant establishments in the Kharkiv region, namely LLC UKR-TRADE (certificate dated 17/12/2025) and LLC ARKADA BEACH (certificate of dated 18/02/2026). The principal theoretical and practical developments have been introduced into the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (certificate № 26/86-02-31/2 dated 23/03/2026).

Keywords: inclusive economy, inclusion, inclusive governance, development, management, strategy, enterprise strategies, inclusive strategies, DEI principles, strategic development, digitalization, social responsibility, inclusive development, marketing, strategic planning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України:

1. Shtal T., Pliekhanova T., Kravets K., & Ohiienko N. (2023). Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation. *Economics of Development*. 2023. № 22(2). Pp. 19-27. (фахове видання, категорія А, Scopus).

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>

URL:

https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development,_2023,_Vol.%2022_No._%202-19-27.pdf

Особистий внесок здобувача: визначення факторів ризику макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства, які мають найбільший вплив на проект на відповідному етапі життєвого циклу проекту з метою ефективного управління ними та оцінки реалізації проекту в цілому.

2. Shtal T., Pliekhanov K., Kravets K., & Bochkov D. (2024). Trends in the development of digital subscription services in international markets. *Economics of Development*. 2024. № 23(1). Pp. 62-69. (фахове видання, категорія А, Scopus).

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.62>

URL:

https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development,_2024,_Vol.%2023,_No._1_-62-69.pdf

Особистий внесок здобувача: багатокритеріальний підхід до сегментації користувачів, що підвищує гнучкість бізнесу та його доступність для ширшого кола споживачів.

3. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 363–369. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-363_369.pdf

4. Кравець К. О. Реалізація стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 10(4). С. 272–275. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-53>

URL: <https://ujae.org.ua/realizatsiya-strategij-rozvytku-zakladu-restorannogo-gospodarstva-v-umovah-inklyuzyvnoyi-ekonomiky/>

5. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11(1). С. 411-416. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>

URL: <https://ujae.org.ua/modelyuvannya-ta-otsinyuvannya-inklyuzyvnoyi-zrilosti-dlya-formuvannya-strategij-rozvytku-pidpryyemstv/>

Матеріали і тези наукових конференцій:

6. Шталь Т. В., & Кравець К. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Global science: Prospects and innovations: The 5th International scientific and practical conference* (Liverpool, United Kingdom, December 28–30, 2023). Cognum Publishing House, 2023. Pp. 889–894.

URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-28-30.12.23.pdf>

Особистий внесок здобувача: виокремлення особливостей формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці.

7. Козуб В. О., & Кравець К. О. Особливості інклюзивного розвитку бізнесу в контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнародної науково-*

практичної конференції (м. Харків, 07 червня 2024 р.). Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 78–80.

URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11989253>

Особистий внесок здобувача: розкриття особливостей інклюзивного розвитку українського бізнесу.

8. Pliekhanov K., & Kravets K. Business process transformation of the enterprise: Key performance indicators. *Advanced discoveries of modern science: Experience, approaches and innovations: V International Scientific and Theoretical Conference "SCIENTIA"* (Amsterdam, Netherlands, February 23, 2024). Pp. 61–62.

URL: <https://doi.org/10.36074/scientia-23.02.2024>

Особистий внесок здобувача: виокремлення ключових індикаторів для побудови бізнес-процесів, орієнтованих на інклюзивний розвиток.

9. Кравець К. О. Людиноцентричність як ключовий принцип формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research»* (Ljubljana, Slovenia, December 11–13, 2024). Ljubljana, Slovenia: International Scientific Unity, 2024. Pp. 81–82.

URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/12/Evolution_and_improvement_of_traditional_approaches_to_scientific_research_December_11-13_2024_Ljubljana_Slovenia.pdf

10. Кравець К. О. Запровадження стратегії інклюзивності у діяльність підприємств ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей IV Міжнар. наук.- практ. конф.* (м. Харків, 4 листопада 2025 р.). С. 367–368.

URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	25
1.1. Сутність та еволюція інклюзивної економіки.....	25
1.2. Концептуальні основи формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства в інклюзивній економіці	46
1.3. Методичні засади оцінювання та діагностики стратегії розвитку підприємства в контексті інклюзивної економіки	73
Висновки до розділу 1	93
Список використаних джерел до розділу 1	97
РОЗДІЛ 2. ПРЕДУМОВИ ТА ДРАЙВЕРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	25
2.1. Макроекономічний та галузевий аналіз передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства.....	111
2.2. Оцінювання внутрішньої інклюзивної зрілості персоналом підприємства ресторанного господарства	131
2.3. Оцінювання зовнішньої інклюзивної зрілості клієнтами підприємств ресторанного господарства	157
Висновки до розділу 2	187
Список використаних джерел до розділу 2	191
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	200
3.1. Моделі типологізації стратегій розвитку підприємств на основі інклюзивної зрілості та результативності.....	201
3.2. Методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик закладу ресторанного господарства	217

3.3. Імплементация принципів зовнішньої інклюзивності в стратегію розвитку закладу ресторанного господарства	236
Висновки до розділу 3	251
Список використаних джерел до розділу 3	255
ВИСНОВКИ.....	262
ДОДАТКИ.....	266

ВСТУП

Актуальність теми. Відповідно до Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року інклюзивність, безбар'єрність, соціальна політика визнані пріоритетом на державному рівні. Потрясіння і трансформації, які зумовлені глобальними соціально-економічними кризами, наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною військовою агресією проти України, актуалізують необхідність наукового пошуку нових підходів до забезпечення розвитку та стійкості підприємств. Оскільки зростає необхідність збереження та ефективного використання людського капіталу, підвищення якості життя та подолання соціально-економічних викликів особливого значення набуває інтеграція принципів інклюзивної економіки і формування стратегії інклюзивного розвитку.

Ресторанна індустрія виявилася однією з найбільш чутливих до зовнішніх шоків галузей економіки, яка відчутно потерпає від негативних наслідків та одночасно демонструє високу адаптивність, що зумовлює потребу у формуванні нових стратегічних підходів до його розвитку. Ураховуючи загострення соціальних проблем унаслідок військових дій, зокрема зростання кількості постраждалих людей з фізичними та психологічними травмами, внутрішньо переміщених осіб, а також зміну поведінкових моделей споживачів і дефіцит людського капіталу, постає необхідність розвитку теоретико-методологічних засад та прикладного інструментарію формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств, зокрема ресторанного господарства.

Увага до проблематики розвитку засад інклюзивної економіки та імплементації її принципів постійно зростає у світових та українських наукових колах, вона постійно розглядається в працях зарубіжних: S. Bhalla, Th. Brown, J. Clarkson, R. Coleman, A.Gupta, I. Hosking, C. Kulik, E. Lanchovichina, T.Li, Y. Li, S Lundstrom, I. Metz, B. Nayak, L. M. Shore, M.H. Suryanarayana, S. Perera, N. Tang, S.Waller, Van Niekerk AJ., Zhu, C., M. Yadav, та вітчизняних учених,

О. Бела, О. Бродовська, А. Гутуров, С. Дідух, В. Козуб, В. Мініна, Л. Лобоцька, Т. Соломко, М.Тріпак, О. Шишкевич. Разом з тим дослідженню передумов та особливостей стратегічного розвитку приділили увагу В. Волюков, М. Гасимзаде, Є. Горюк, Т. Лепейко, Омаров Е. Ш. Огли, Т. Шталь, О. Ястремська. Попри репрезентативне коло наукових праць, залишаються не вирішеними як теоретичні питання, так і прикладні аспекти стратегічного розвитку в контексті інклюзивності і організаційної ефективності закладів ресторанного господарства в умовах сучасних глобальних загроз, що зумовило спрямованість даного дослідження у царині теоретичних, методичних та прикладних аспектів для ресторанної індустрії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Автор дисертації був співвиконавцем госпдоговірних науково-дослідних робіт за темами: «Інноваційні напрями розвитку підприємства у цифровій економіці» (договір №85-46 від 16.03.2023; ДР №0123U102158) (особистий внесок – розвинуто теоретичні положення формування холістичної моделі стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці в умовах цифровізації); «Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифровізації» (договір №235-46 від 19.08.2024; ДР № 0124U003782) (особистий внесок – запропоновано прикладний інструментарій реалізації стратегій розвитку підприємства з врахуванням цифрової інклюзивності на відповідних рівнях ієрархії стратегії для забезпечення їх адаптації до нових викликів в умовах цифровізації); «Пріоритетні напрямки виходу українських розробників цифрових послуг на ринки країн Європейського Союзу в умовах післявоєнного відновлення» (договір №245-46 від 30.07.2025; ДР№ 0125U003157) (особистий внесок – надано практичні рекомендації щодо вибору пріоритетних напрямків розвитку цифрових послуг в умовах інклюзивної економіки).

Практична цінність результатів полягає у формуванні стратегії, яка передбачає інтеграцію інклюзивних практик на етапі аналізу, розроблення та

реалізації стратегічних рішень, розробленні комплексної моделі стратегічного вибору, що поєднує економічні, соціальні та інституційні детермінанти розвитку підприємства, обґрунтуванні механізмів практичного впровадження інклюзивних принципів у діяльність підприємств ресторанного бізнесу, визначенні інструментів підвищення результативності закладів ресторанної індустрії завдяки реалізації інклюзивних стратегій та поетапній імплементації інклюзивності у внутрішні процеси підприємств і систему взаємодії з клієнтами.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку підприємств в інклюзивній економіці.

Для досягнення мети дослідження поставлено і вирішено такі основні завдання:

- критично осмислити еволюцію сутності та теорій інклюзивної економіки;
- розкрити концептуальні положення формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням принципів інклюзивної економіки;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінювання та прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства;
- здійснити макроекономічний та галузевий аналіз передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства;
- здійснити оцінювання внутрішньої інклюзивної зрілості з позиції персоналу підприємств ресторанного господарства;
- провести оцінювання зовнішньої інклюзивної зрілості з позиції клієнтів підприємств ресторанного господарства;
- запропонувати моделі типологізації стратегій інклюзивного розвитку підприємств;
- розробити методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик закладу ресторанного господарства;

– обґрунтувати імплементацію принципів зовнішньої інклюзивності в стратегію розвитку закладу ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку підприємств в інклюзивній економіці.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-прикладні засади формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Задля досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Для формулювання наукової гіпотези роботи, критичного огляду літератури, здійснення теоретичних узагальнень, обґрунтування методики дослідження, формулювання висновків використано системний підхід, методи наукової абстракції, контент-аналізу, історико-логічний метод, аналізу та синтезу, дедукції та індукції. Формально-логічний та історичний аналіз застосовувався для дослідження еволюції концепцій, уточнення категоріального апарата та обґрунтування концептуальної моделі холістичного стратегії розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки. Метод CAWI анкетного опитування – для збору первинних даних для оцінювання наявних інклюзивних практик. Для розроблення науково-методичних засад процесів формування інклюзивної стратегії розвитку використано методи систематизації та декомпозиції, статистичний аналіз, методи бального та індексного оцінювання, рівновагового агрегування та GAP-аналіз застосовано для побудови моделей оцінювання та обґрунтування інструментарію формування стратегії інклюзивного розвитку. Економіко-статистичні методи, статистичне спостереження, порівняльний і структурний аналіз для групування, кластеризації з метою вивчення тенденцій розвитку та оцінки інклюзивної зрілості підприємств. Матричний метод для формування матриці узгодженості, методи інтегрального оцінювання для отримання часткових та узагальнюючих оцінок і показників, графічне і таблична представлення для візуалізації одержаних результатів дослідження у всіх розділах дисертації.

Інформаційною базою дослідження стали фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених; законодавчі та нормативні акти України; дані Державної служби зайнятості та Державної служби статистики України; монографії, періодичні наукові видання, результати власних емпіричних та аналітичних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні нових теоретико-методичних та науково-практичних підходів до формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. Основні наукові результати полягають у наступному.

Удосконалено:

– концептуальну модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, яка ґрунтується на гармонійному поєднанні інклюзивності як стратегічного пріоритету орієнтації на людей, інноваційного розвитку, принципів сталого розвитку та побудови гармонійних взаємовідносин між стейкхолдерами. На відміну від існуючих, вона побудована за принципом подвійної оптики, що дозволило оцінювати зовнішню та внутрішню інклюзивну зрілість закладу ресторанного господарства;

– науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства, що на відміну від відомих ґрунтується на інтегральному індексному методі, який враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивності внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами та дозволяє ідентифікувати фактичний стан інклюзивності, виявляти розриви та обґрунтовувати цільові орієнтири розвитку підприємств;

– науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства, який базується на використанні матричного підходу, що дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників, та здійснювати адаптивне коригування стратегічних орієнтирів, формувати диференційовані стратегії розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції;

– методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик з урахуванням поточного рівня інклюзивної зрілості кожного із атрибутів, типу проблеми та рівня управління: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний та операційний, що дозволило сформувати стратегічний набір ініціатив для підвищення внутрішньої та зовнішньої інклюзивності і досягнення синергетичного економічного та соціального ефекту.

Набуло подальшого розвитку:

– теоретичні засади інклюзивної економіки у частині обґрунтування етапів її еволюції та систематизації ключових ознак, що відрізняють її від ринкової моделі. На відміну від існуючих підходів до них віднесено людиноцентричність, технологізацію, ефективність та ощадливість, партнерство та співпрацю, відкритість і прозорість, які у сукупності утворюють взаємопов'язану систему формування нової логіки розвитку підприємств. Це дозволило подолати фрагментарність і сформувати цілісне уявлення про інклюзивну економіку як основи трансформації стратегії розвитку підприємств;

– уточнення категоріального апарата теорії інклюзивної економіки шляхом концептуалізації поняття «інклюзивна зрілість підприємства», яке запропоновано розглядати як інтегральну характеристику рівня сформованості, системності та інтегрованості інклюзивних принципів у систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та практики взаємодії зі стейкхолдерами. Дане поняття дозволяє операціоналізувати кількісне оцінювання інклюзивного стану підприємства та виступає методологічною основою обґрунтування стратегічних рішень;

– модель драйверів внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, яка включає взаємопов'язані характеристики з відповідним набором атрибутів. Це дозволило здійснити оцінювання і визначити загальний та поелементний рівень інклюзивності відносно персоналу та клієнтів, розробити стратегічні рішення для підвищення внутрішньої інклюзивної зрілості;

– моделі типологізації стратегій розвитку підприємств на основі діагностики стану інклюзивної зрілості та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів, кластерного й матричного аналізу взаємозв'язку інклюзивної зрілості та результативності, що дало змогу побудувати класифікацію інклюзивних стратегій розвитку підприємства, обґрунтувати стратегічні зміни.

Практичне значення одержаних результатів і висновків полягає у доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного дослідження до рівня практичного інструментарію. Найсуттєвіші результати, що мають практичну цінність підтверджені впровадженням у практичну діяльність підприємств та в навчальний процес.

Практичні рекомендації щодо науково-методичних підходів та прикладного інструментарію формування стратегії інклюзивного розвитку впроваджено у діяльність закладів ресторанного господарства харківського регіону ТОВ «УКР-ТРЕЙД» (довідка про впровадження б/н від 17.12.2025р.); ТОВ «АРКАДА БІЧ» (довідка про впровадження б/н від 18.02.2026р.).

Основні теоретико-практичні розробки впроваджено в організацію навчального процесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти під час викладання освітньої компоненти «Інформаційні системи в міжнародному бізнесі бізнесі» та тренінг-курсу «Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародного менеджменту» (довідка про впровадження № 26/86-02-31/2 від 23.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійно виконаного наукового дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного і практичного матеріалу. Із праць, опублікованих у співавторстві у дисертації використано лише ті ідеї та результати, що належать особисто здобувачеві. Особистий внесок здобувача у працях написаних у співавторстві, зазначено у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати обговорювались та одержали схвалення на 5 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: The 5th International scientific and practical conference «Global science: prospects and innovations» (December 28-30, 2023; Liverpool, United Kingdom); Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи» (07 червня 2024 р.; м. Харків); V International scientific and practical conference «Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations» (February 23, 2024; Amsterdam, Netherlands); International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research» (December 11-13, 2024; Ljubljana, Slovenia); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (4 листопада, 2025, м. Харків).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 10 наукових публікаціях, в тому числі 2 статті в наукових фахових виданнях України категорії А; 3 одноосібних статті в наукових фахових виданнях України категорії Б; 5 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,4 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,1 ум.-друк. аркушів.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, трьох розділів, висновків в кінці розділів, списку використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 295 сторінках машинописного тексту (12,29 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 14 рисунків, 26 таблиць (з них 5 займають 5 повних сторінок), 7 додатків – на 30 сторінках, список використаних джерел за розділами: розділ 1 – 112 найменувань на 14 сторінках; розділ 2 – 82 найменування на 10 сторінках; розділ 3 – 52 найменування на 7 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 214 сторінок (8,9 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сутність та еволюція інклюзивної економіки

Турбулентність світових процесів, яка наблизилася до апогею у 2020 році під час пандемії COVID-2019 та дійшла свого апогею у 2022 р. з початком повномасштабної військової агресії проти України, загострила проблеми соціально-економічної та геополітичної напруженості, тим самим віддалила наміри Стратегії Сталого розвитку до справедливого та стабільного економічного розвитку в умовах сучасного світу. Адекватною відповіддю на ці процеси є пошук нових можливостей вирішення глобальних соціально-економічних проблем в умовах гібридних загроз. Ураховуючи надскладну ситуацію в Україні, зокрема загострення соціально-економічних проблем та демографічної дестабілізації, а також політичної напруженості і певної деградації у світових масштабах, що призводить до військових конфліктів, доцільним вважаємо використання соціально-інклюзивного підходу до вирішення наростаючих світових і національних проблем для забезпечення подальшої генерації економічного зростання. Відповідно, виникає потреба у розбудові інклюзивної економіки та формування стратегій розвитку підприємств за її принципами.

У широкому розумінні поняття інклюзивної економіки розуміють як економічну систему, що забезпечує добробут усім громадянам країни, надаючи їм всі можливості для участі в житті суспільства й економічних процесах [100], при цьому акцентується увага на доступності не тільки благ, а й умов для реалізації своїх соціальних та економічних потреб. У цьому контексті слід відзначити ідею подолання нерівності у світі, але такий підхід лише однобічно

розкриває сутність поняття «інклюзивна економіка». У Фонді Рокфеллера інклюзивну економіку визначили як економіку, яка «розширює можливості для більш широкого спільного процвітання, особливо для тих, хто стикається з найбільшим перешкоди для підвищення їхнього добробуту» [97]. Таким чином, у широкому розумінні інклюзивна економіка розглядається з позиції справедливості і намагання подолати бідність, що сприймається як умова економічного розвитку та зростання [40].

Для уточнення категоріального апарату необхідно звернутися до походження терміну «інклюзивна». Професор А. Гутуров, аналізуючи етимологію слова «інклюзивний», відзначає його походження від латинських «inclusus» – замкнений та «includo» – оточую, вміщую. Також у перекладі з англійської «inclusive» означає інклюзивний, недискримінаційний, що об'єднує, охоплює, містить всі елементи; вичерпний, сукупний [9]. Більш близьким до предмету дослідження є варіант сприйняття сутності слова «інклюзія» як включений, що у загальному розумінні означає процес, за якого будь-що або будь-хто включається, тобто залучається або входить до складу як частина цілого [12]. Засновуючись на цьому трактуванні, С. Дідух, Л. Лобоцька, В. Мініна наголошують, що розвиток в інклюзивній економіці базується на ідеї, відповідно до якої економічне процвітання повинно приносити користь усьому населенню, і він пов'язаний з темпами та характером економічного зростання, перш за все зі швидкістю зростання, а також з тим, як це зростання розподіляється по всій країні [12].

На думку вітчизняних науковців О. Шишкевич, Т. Соломко інклюзивна економіка – це економіка, побудована з урахуванням творчих особливостей кожного працівника. Автори наголошують, що інклюзивна економіка – економічно доцільна схема ведення бізнесу, включаючи бідних в якості споживачів і покупців з одного боку, з іншого – працівників, виробників і підприємців. З їх участю створюється додана вартість, що взаємовигідно для всіх учасників творчого процесу [39]. Тим сими слід виокремити її спрямованість на внутрішнього споживача – працівників та власників компанії,

що зумовлює необхідність розробки інклюзивної політики праці, та зовнішнього споживача – клієнта, який купує продукт, пропонований компанією, а значить потрібна стратегія, яка забезпечить доступність продукту та задоволеність ним різних верств населення.

З позиції можливості кожного члена суспільства брати участь у розвитку та користуватися його плодами інклюзивну економіку розглядає Тріпак М. М., визначаючи її як своєрідний підхід до економічного розвитку, який ставить перед собою мету забезпечити включеність, рівні можливості та користь для всіх верств суспільства, включаючи тих, хто традиційно був виключений або має обмежений доступ до економічних можливостей. У наведеній ідеї простежується сподівання, що інклюзивна економіка дозволить створити справедливе, рівноправне та стійке економічне середовище. За мету інклюзивної економіки автор також відзначає забезпечення рівного для людей доступу до економічної незалежності і безперешкодної взаємодії між соціальними групами [33], відводячи при цьому особливу роль інклюзивній політиці праці та зайнятості населення. Відповідно до наведеного підходу, інклюзивна економіка має ознаки людиноцентричності і ставить людину в центр своїх зусиль та стратегій незалежно від їхньої соціальної, економічної, культурної та фізичної приналежності. Таким чином створюються умови, в яких кожна людина зможе самореалізуватися відповідно до свого потенціалу, забезпечити гідний рівень життя та досягти успіху.

Наголошуючи на можливостях всіх людей отримувати знання, навички, зв'язки, ресурси, необхідні для процвітання незалежно від їх раси, національності, розглядає поняття інклюзивної економіки Бродовська, О. Г., яка акцентує увагу на необхідності дій, інвестицій та поведінки, що пом'якшують історичні та системні перешкоди на шляху до расово справедливого багатства, одночасно підвищуючи продуктивність і добробут окремих людей та організацій. Концептуальна ідея розуміння інклюзивної економіки О. Бродовської демонструє достатньо поширену точку зору, якої дотримуються

більшість науковців, щодо справедливого доступу усіх людей до створення добробуту як працівники, споживачі, інвестори і власники бізнесу [4].

Інклюзивна економіка пройшла декілька періодів свого становлення та розвитку. Ідеї інклюзивної економіки зародилися на початку XXI сторіччя як ідеологія економічного зростання на основі боротьби з бідністю та нерівністю шляхом розширеними можливостей для груп з низькими доходами, метою якої було усунення основних причин соціальної та економічної маргіналізації громадянського суспільства. Саме на початку 2000-х років, інклюзивність, як принцип стратегії розвитку почала використовуватися для визначення програми зростання на користь бідних, яка виникла внаслідок посилення занепокоєння щодо ефектів розподілу динаміки глобального економічного зростання. Нанак та Ернесто М. Пернія спростували старий аргумент щодо компромісу між справедливістю та ефективністю [70]. Авторами надається тлумачення зростання на користь бідних, воно визначається як таке, що дає бідним змогу активно брати участь у господарській діяльності та отримувати значну користь від неї. Тим самим визначили відхід від концепції «протікання» розвитку і формування інклюзивної економіки зростання, результатом якого мало стати те, що жодна людина в суспільстві не буде позбавлена мінімуму основних можливостей. Зростання можливостей бідних людей, у випадку України – малозабезпечених та незахищених верств населення, задовольняти не просто мінімальні фізіологічні потреби, що забезпечують життєдіяльність людини, а потреби наступного рівня, сприятиме покращенню загального добробуту та економічному зростанню.

У роботі [70] обґрунтовано, що зростання можливостей бідних людей означає не лише фінансово-економічний аспект, в межах інклюзивної економіки вже на той час, у 2000 р., ними наголошувалося на необхідності усунення дискримінації за ознаками статі, етнічного походження та релігії, які шкодять бідним більше, ніж багатим; те ж стосується штучних бар'єрів для входу в деякі ремесла та професії, або на офіційний ринок праці загалом.

Пізніше, у 2007 р. Бхалла С. сфокусувала ідею інклюзивного зростання на сфері зайнятості, наголошуючи на тому, що подолання безробіття, забезпечення можливостей для продуктивної праці, підвищення продуктивності нових робочих місць сприятимуть вирішенню проблеми подолання бідності і вигоди від цього для усього громадянського суспільства [49]. Тим самим слід зазначити, що в умовах інклюзивної економіки глобальні зміни відбуваються зокрема й у сфері зайнятості, що потребує від підприємств спрямування стратегії розвитку на внутрішнє середовище, а саме на забезпечення можливостей для задоволення потреб і запитів працівників та власників бізнесу.

Згодом фокус уваги інклюзивної економіки почав зміщуватися з викорінення лише абсолютного позбавлення доходу, на викорінення депривації в її багатьох вимірах, включаючи поряд з економічними неекономічні аспекти. Автором висунуто ідею широкомасштабного процесу зростання на основі вдосконалення виробництва, отримання доходу та розподілу доходів (витрат) [96].

Важливими висновками дослідження Lanchovichina E., Lundstrom S. є доведення факту інклюзивного зростання на основі збільшення розміру економіки, а не перерозподілу ресурсів [74]. Крім того, автори наголошують, що інклюзивне зростання означає прискорення темпів зростання та збільшення розміру економіки, водночас вирівнюючи умови для інвестицій та збільшення можливостей продуктивної зайнятості. Для досягнення інклюзивного зростання вчені також пропонують переключити фокус уваги лише з подолання нерівності на вирішення комплексу проблем соціально-економічного розвитку.

Як висновок, слід констатувати, що високі темпи зростання в цілому та скорочення бідності, зокрема, можуть бути реалізовані лише тоді, коли джерела зростання розширюються, і до складу входить все більша частка робочої сили, а процес зростання відбувається більш ефективним способом. Основним інструментом сталого та інклюзивного зростання слід вважати продуктивну зайнятість. Зростання зайнятості створює нові робочі місця та дохід для

людини – від заробітної плати в усіх типах фірм або від самозайнятості. У свою чергу, зростання продуктивності має потенціал для підвищення заробітної плати тих, хто працює, і доходів самозайнятих. Здатність людей продуктивно працювати залежить від можливості повного використання наявних ресурсів у міру розвитку економіки з часом. Виходячи з цього, на мікрорівні формування стратегії розвитку в інклюзивній економіці має бути спрямовано на пошук та використання можливостей створення продуктивних робочих місць відповідно до технологічних досягнень та забезпечення умов для зміцнення і реалізації людського потенціалу.

У цілому період розвитку інклюзивної економіки 2007-2015 рр. характеризується науковим дискурсом і пошуками доказів впливу подолання нерівності, бідності на економічний розвиток. Зокрема на емпіричному рівні було доведено, що саме справедливість може призводити до більшого і сталого економічного зростання, що відображено у наукових працях чисельних зарубіжних учених [46; 47; 50; 51; 61; 95]. Для цього періоду характерно розширення розуміння поняття інклюзивної економіки, яка виходить за межі лише намірів подолання бідності для економічного зростання. Цей період дав розуміння, що для стійкого зростання та стійкості в цілому потрібно вирішити комплекс виробничих та управлінських проблем на підприємствах, а на макрорівні – усього спектру соціально-економічних проблем, використовуючи при цьому максимально доступний арсенал економічних інструментів та важелів.

Головним імперативом періоду становлення базисних положень інклюзивної економіки стало визнання того, що економічне зростання саме по собі не завжди призводить до зменшення бідності і нерівності, і не дає можливості долати розриви між маргіналізованими верствами населення. Багато міжнародних організацій, такі як Світовий банк, ООН, почали активно просувати концепцію інклюзивного зростання, яка передбачає економічне зростання, що приносить користь усім верствам населення.

Новий дискурс інклюзивної економіки прийшовся на 2015 р. та подальші роки, він базується на припущенні, що для того, щоб зростати та розвиватися необхідно ефективно збалансувати компроміси між економічним зростанням і (багатовимірним) добробутом та навколишнім середовищем. З цього періоду відбувався розвиток інклюзивної економіки як парадигми сталого розвитку. Інклюзивна економіка стає однією з основних цілей глобальної економічної політики. У 2015 році ООН ухвалила Цілі сталого розвитку (ЦСР), серед яких інклюзії відведено центральне місце, зокрема ЦСР 8: «Сприяти сталому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх» [101].

У 2015 р. у Фонді цілей сталого розвитку було визначено три ключові завдання [98]:

- створення можливостей для гарної та гідної роботи й забезпечення засобів до існування для всіх, що мало забезпечувати зростання інклюзивним і сприяти зменшенню бідності та нерівності. У цьому контексті наголошувалося на кращій урядовій політиці, справедливості та підзвітності державних установ, а також інклюзивних та стійких бізнес-практиках;

- постійне прагнення додавати вартість і підвищувати продуктивність: розвиток навичок, політика підтримки мікро-, малих і середніх підприємств; здатність до інновацій та сприйняття нових технологій; здатність виготовляти продукцію вищої якості та більшого асортименту; розвиток інфраструктури та приваблення інвестицій;

- створення стабільного середовища, яке дозволить бізнесу процвітати, що передбачає забезпечення рівних умов гри; зв'язку з основними ринками; удосконалення нормативно-правової бази, яка має полегшувати відкриття, управління та закриття бізнесу; державна підтримка інклюзивних та стійких методів ведення бізнесу.

Наведений підхід базується на комплексності, що має стати ключовим принципом формування стратегій розвитку в інклюзивній економіці. Це пояснюється взаємозалежністю екологічних, соціальних та економічних

проблем, які актуалізують потребу в інклюзивній економіці як вирішальному компоненті стійкого розвитку. На доказ цього вітчизняні науковці наголошують, що у поточному періоді соціально-економічного розвитку увага має бути зосереджена на створенні передумов, спрямованих не лише на стале економічне зростання, а й у вирішенні екологічних і соціальних проблем, всебічний розвиток людського капіталу, забезпечення справедливого розподілу доходів, підвищення рівня соціального добробуту, рівний доступ всіх до благ [11; 27; 1].

Ідею спрямованості на забезпечення компромісу між збереженням навколишнього середовища та економічним зростанням просували у своїх публікаціях D. Pais, T. Alfonso, A. Marques, J. Fuinhas, наголошуючи на тому, що саме екологічні ініціативи мають бути пріоритетними в стратегіях розвитку на усіх рівнях [81]. Також на увагу заслуговує думка A.J. Van Niekerk, відповідно до якої у центрі процесу зростання мають стояти спільні інтереси, людська цінність і колективне благополуччя, засноване на сталому розвитку [106; 107].

На увагу заслуговує трансдисциплінарний підхід Chaowei Zhu, заснований на узгоджені цілей та завдань соціальної, екологічної, реляційної інклюзивності, як балансу справедливого доступу і розподілу прав, обов'язків і ризиків щодо соціально-економічних ресурсів; збереження біорізноманіття та екосистемних послуг природи і постійного доступу та справедливого розподілу екологічних ресурсів, відповідальності та ризиків; підзвітності уряду та розвитку процедурних інструментів для просування емансипаційної політики [112]. Таким чином, з прийняттям Стратегії Сталого розвитку науковці наголошували на необхідності моделювання інклюзивної економіки, яка має базуватись на принципах сталості, всеохоплення та комплексності, що надасть змогу доповнити існуючі методи прийняття управлінських рішень і підвищити ефективність економіки на усіх рівнях, дотримуючись балансу соціального, екологічного та економічного розвитку.

У подальшому для досягнення цілей Сталого розвитку до 2030 р. важливо, щоб ініціативи підприємств (організацій) щодо сталого розвитку розроблялися не осторонь як реакція на симптоми недостатнього розвитку, а їх стратегії мають засновуватися на намаганнях долучатися до вирішення проблем громадянського суспільства, розуміючи та усуваючи в своїй організації корінні причини і передумови, які зумовлюють відсталість, бідність і нерівність. Підприємства повинні намагатися долучитися до ініціатив Сталого розвитку і виконувати свою роль агентів розвитку та інвестувати в забезпечення довготривалих рішень для вирішення усього спектру проблем громадянського суспільства щодо можливостей і доступності благ для усіх верств населення, водночас дотримуючись балансу інтересів.

Фундаментальні засади інклюзивної економіки у цьому періоді прописані у дослідженні Фонду Рокфеллера, у якому зазначено, що горизонт інклюзивної економіки істотно розширився, а рушієм прогресу визначено винятково чинник добробуту громадян. На думку експертів цієї фундації, інклюзивною є та економіка, в якій є значні можливості для комплексного суспільного розвитку, а особливо для тих членів соціуму, що мають перешкоди на шляху забезпечення свого добробуту [97; 68]. Базовими дескрипторами й принципами розвитку інклюзивної економіки визначені такі: участь населення, рівноправність, усталеність, зростання, стабільність. У звіті Фонду Рокфеллера зазначили, що у світі економічної та соціальної політики виникає свого роду «нова норма», де інклюзивна економіка – це економіка, в якій існує більше можливостей для більш широкого спільного процвітання, особливо для тих, хто стикається з найбільшими перешкодами на шляху підвищення свого добробуту.

Узагальнюючи різні погляди та підходи до трактування інклюзивної економіки визначено, що для доковідного періоду її розвитку, який прийшовся на 2018-2019 рр. характерне активне впровадження політик, спрямованих на зменшення нерівності, підтримку малого і середнього бізнесу, інвестування в освіту і охорону здоров'я, забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх верств населення. Паралельно з цим просувалися та впроваджувалися ідеї

адаптації до змін клімату, прискорився розвиток зеленої економіки, актуалізувалися наративи енерго- та ресурсозбереження, екологічної безпеки.

Корективи у теорію інклюзивної економіки внесли події та наслідки пандемії COVID-19, що зумовило наступний етап її еволюції. Згідно з новим дослідженням ПРООН, довгостроковий соціальний та економічний вплив пандемії COVID-19 призвів до збільшення розриву між людьми [102]. COVID-19 зробив наслідки «проспання тривоги» ще більш очевидними, оголивши способи, як соціальні розбіжності, короткостроковість і закриті способи реагування на взаємопов'язані проблеми виявляються на поверхні, посилюючи гуманітарні кризи, кризи людського розвитку та екологічні кризи [103]. Пандемія дала зрозуміти, що в більшості випадків вирішувалися поточні ризики та загрози, які вже настали, але в сучасному світі потрібно проактивно діяти на випередження, у тому числі в контексті змін та адаптації принципів, інструментів та підходів до управління та стратегічного розвитку. Отже, проактивність слід сприймати як один з ключових принципів формування стратегії розвитку підприємства.

Крім того, новим викликом і випробуванням стала дилема між безпекою для здоров'я, яка посилила розриви між різними верствами населення, та економічним розвитком. Зокрема, як зазначено у звіті «A New Development Paradigm: What Would It Take to Achieve a More Inclusive, Greener and Resilient Region?» [1] з початку COVID-19 швидко необхідно було вирішувати питання компромісності між ефективністю відповіді на загрози здоров'ю, з одного боку, і ефективністю економічної реакції з іншого. Безпрецедентні карантинні обмеження, які призвели до закриття підприємств, унаслідок чого відбулися втрати або суттєве зменшення транзакцій, доходів, прибутків; перехід навчальних закладів на онлайн-форми навчання, нові вимоги до дистанціювання та санітарно-гігієнічної поведінки, були прийняті на користь зменшення ризиків захворюваності та поширення пандемії, що у той же час призвело до негативних як соціальних, так і економічних наслідків, одним із проявів яких стала економічна криза, від якої світ тільки почав оговтуватися.

Унаслідок пандемії COVID-19 поглибилися існуючі економічні нерівності [53]. Зокрема, вразливі групи населення, включаючи працівників з низьким рівнем доходу, жінок, молодь і неформальних працівників, постраждали найбільше. Багато з них втратили роботу або мали скорочений робочий час, що погіршило їхнє економічне становище. Відбувся суттєвий вплив COVID-19 на робочу силу, коли переважна більшість людей перейшли на довгострокові дистанційні або гібридні моделі роботи, зробивши інклюзивність більш важливою, ніж будь-коли. При цьому підприємствам необхідно було вжити цілеспрямованих заходів для сприяння залученню працівників до взаємодії і виконання професійних обов'язків, що зумовило необхідність впровадження специфічної культури залучення, спрямованої на підвищення усвідомлення важливості виконання професійних обов'язків і відповідальності за їх результати. Новою практикою стало створення робочого місця вдома, а також середовища відкритого спілкування, щоб співробітники відчували себе спроможними висловлювати свої ідеї та проблеми і були на зв'язку продовж робочого часу. Таким чином мала забезпечуватися постійна участь та роль кожного працівника у функціонуванні підприємства. Ураховуючи те, що чим більше співробітники почувуються залученими, тим більш інноваційними вони є у своїй роботі та тим більше вони індивідуально залучені до мети компанії [62]. Відповідно до цього слід відзначити необхідність формування нової культури та організації взаємодії і комунікації з працівниками.

Тим самим пандемія спричинила розвиток практик дистанційної роботи і підсвітила необхідність залучення всіх співробітників до цілей і діяльності бізнесу. Завдяки сприянню співпраці та взаємодії працівників інклюзивна культура, що виникла в компаніях, які активно почали перебудовуватися та адаптовуватися до нових умов, призвела до підвищення продуктивності, допомагаючи організаціям виживати та далі відновлюватися, долати кризу конструктивним шляхом.

У період пандемії дистанційна робота і навчання стали нормою, при цьому проявилися проблеми нерівного доступу до цифрових технологій між

різними групами населення. Але поряд з цим почали розвиватися нові практики навчання, зокрема онлайн-комунікації та гнучкі графіки стали більш поширеними, що певною мірою сприяло більшій інклюзивності, дозволяючи людям поєднувати навчання та роботу з іншими обов'язками, такими як догляд за дітьми чи ведення домашнього господарства. До того ж, пандемія зміцнила акценти у політичному дискурсі на важливість соціальної справедливості, економічної рівності і доступу до якісних послуг охорони здоров'я. Це стимулювало обговорення і впровадження політик, спрямованих на забезпечення більш інклюзивного економічного зростання.

Слід підкреслити, що під час пандемії компаніям довелося швидко змінювати свою стратегію. Оскільки відбулося прискорення переходу до цифрової економіки, багато підприємств та урядів у світі обрали стратегію цифрової трансформації, вони перейшли на цифрові платформи для надання послуг і ведення бізнесу, що сприяло підвищенню їх доступності та якості. Саме використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інновацій в бізнес-операціях зумовило можливості для подальшого розвитку. Цифрові технології сприяли продовженню функціонування підприємств в умовах обмеження міжособистісної взаємодії, тим самим забезпечили стійкість під час карантинних обмежень унаслідок COVID-19.

Пандемія COVID-19 стала важливим каталізатором змін в підходах до інклюзивної економіки на макрорівні, підкресливши необхідність більш рівномірного розподілу економічних благ і доступу до базових послуг для всіх верств населення. Поряд з цим, вона стала драйвером змін в стратегічному розвитку компаній в усьому світі. До того, як COVID-19 змінив світ, деякі компанії вважали соціальний вплив і сталість не більш, ніж програмою «приємно мати» або «добре б було». Іншими словами, програми соціального впливу не були стратегічними для їхнього бізнесу. Саме пандемія та корпоративна реакція на неї прояснили, що є важливим для вибору стратегії розвитку компанії в розпал кризи [52]. Виявилось, що соціальна відповідальність та зобов'язання мають вирішальне значення не лише в

сприятливі часи, ще важливішими вони стають під час кризи, програми соціального впливу та сталого розвитку виявилися ключовими для довіри до компанії з боку усіх зацікавлених сторін.

Остаточо після пандемії COVID-2019, під час якої відбулася перевірка компаній на здатність підтримувати працівників, постачальників і клієнтів у складні та невизначені часи, готовність донатити, надавати гуманітарну допомогу, залучатися до неприбуткових соціальних проектів і програм, що вивішують проблеми громадянського суспільства, орієнтація компаній лише на прибутки означає втрату стійкості та посилення крихкості компанії, що у результаті призводить до її неспроможності функціонувати, а значить – банкрутства та/або закриття.

Відзначається, що саме пандемія COVID-2019 спричинила процеси перетворення нинішньої економічної екосистеми від вузької гонитви за економічним зростанням до структури більш інклюзивного зростання. Наголошується, що настав час, коли суспільства просуваються передусім завдяки сприйняттю технологічних, а не ідеологічних змін. У поєднанні з широкою готовністю населення світу до змін, а також яскравим нагадуванням пандемії про вразливість доведено доцільність більш інклюзивної форми розвитку. У чисельних дослідженнях науковців різних країн простежується висновок, що глобальні кризи, спровоковані COVID-19, означають, що досягнення та реалізація ЦСР є важливішими зараз, ніж вони були раніше, оскільки вони є одним із засобів, за допомогою яких можна відновити якість життя, і вирішувати на іншому рівні численні проблеми, пов'язані з відсутністю води, їжі або поганим станом здоров'я. При цьому імпульс, створений пандемією, може призвести до трансформації того, що зараз вважається глобальною загрозою, до глобальної можливості, надаючи новий поштовх, що веде до реалізації Порядку денного ООН на період до 2030 року в цілому та Зокрема ЦСР. Таким чином, ураховуючи, що пандемія спричинила, крім загроз та погіршення, нові можливості, які базуються на імплементації принципів

інклюзивної економіки, підприємствам необхідно зосередитися на них у процесі формування стратегії розвитку [75].

Більшість компаній свідомо змінювали місію та/або бачення. Рішення, прийняті у відповідь на пандемію, сфокусували нові стратегічні орієнтири для компаній. Оскільки місія/бачення є центральним стрижнем для бізнесу, який керує всіма рішеннями, які прийняті або будуть прийматися у відповідь на цю чи будь-яку кризу, їх зміна сприяла трансформації бізнес-моделей, продуктів, організації та управління тощо. Тим самим були створені передумови для виживання, відновлення і, що саме головне, правильні рішення на основі оновленої мети та цінностей компанії у відповідь на нові виклики стали базисом для розвитку компаній у післяковідному періоді.

У постковідному періоді зарубіжні вчені відзначали негативні наслідки, зокрема стійку бідність; високу та зростаючу нерівність; економічні та соціальні наслідки зміни чисельності населення [53], виділяючи при цьому фактори, які зумовлювали нові виклики, перш за все, це – технологічні зміни та майбутнє праці, зміна клімату та стихійні лиха. Визначено, що COVID-19 посилив вразливість маргіналізованих верств населення, підриваючи зусилля щодо досягнення Цілей сталого розвитку. Тому інклюзивний підхід до розвитку, який веде до добродесного циклу, базується на зусиллях щодо збереження здоров'я людини, забезпечення її добробуту та відновлення екосистеми [63]. У якості відповіді на них в контексті інклюзивної економіки наголошувалися необхідність розвитку нових інноваційних цифрових бізнес-моделей, економіки спільного користування для забезпечення процвітання, соціального і культурного прогресу та розвитку світових країн. Тим самим на порядок денний на макрорівні поставлені завдання забезпечення рівності людського капіталу, покращення екологічного стану довкілля, підсилення соціального захисту, підвищення продовольчої безпеки і відновлення соціально-економічної та екосистем, на мікрорівні – постпандемічне відновлення бізнесу, долання негативних наслідків соціально-економічної

кризи і забезпечення подальшого розвитку, що вимагає нових підходів до формування стратегії відповідно до сучасних викликів.

У постковідний період зростання ролі людського капіталу спричинило як вектор розвитку ідей справедливого світу, в якому на перший план як передумова для власного добробуту будуть виходити знання, таланти, здатності людини. На доказ цього у 2024 р. Agarwal R., науковий співробітник Гарвардської школи Кеннеді та співзасновник Global Talent Network, зазначив, що на відміну від політики, спрямованої на пряме зменшення нерівності в багатстві між окремими особами чи регіонами, яка часто пов'язана з прогресивними ідеологіями, концепція інклюзивної економіки і заснована на її принципах зростання зосереджується на створенні рівних умов гри. Автор підкреслює ідею, що майбутнє людей має визначатися їхнім талантом і зусиллями, а не зумовленим їхнім походженням. Цей підхід передбачає суспільство, де успіх базується на заслугах і здібностях, а не на обставинах народження.

Процес еволюції інклюзивної економіки триває постійно, і новий його етап настав досить швидко – етап розвитку інклюзивної економіки під впливом гібридних загроз. Світ не оговтався ще від наслідків пандемії, як стикнувся з новими викликами, пов'язаними з загостренням військових конфліктів, утворивши нові потужні гібридні загрози. Військові дії в Україні та Ізраїлі, а також інші глобальні конфлікти, створили складну ситуацію, в якій багато людей стали вимушеними переселенцями, постраждали матеріально, фізично та психологічно. Це вимагає від урядів і компаній нових підходів до соціальної інтеграції та підтримки найбільш вразливих верств населення та працівників, відповідно.

В Україні, яка опинилася в центрі військових подій, стикнулася з найбільшими загрозами, включаючи кібератаки, інформаційну війну, міграцію населення та руйнування житла, підприємств, транспортної, складської та енергетичної інфраструктури, що вимагає від підприємств і держави нових підходів до інклюзивного розвитку, зокрема впровадження стратегій захисту та

стабілізації. Серед найголовніших проблем ведення і розвитку бізнесу в Україні в умовах військової агресії відзначено [34]:

- ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури;
- здоров'я і психічний стан робітників;
- зниження економічної і споживчої активності;
- доступ до електроенергії, водо- та тепlopостачання, мобільного зв'язку;
- залучення і збереження топ-кадрів;
- проблемі із транспортом і логістикою.

Крім зазначених, значно дестабілізують діяльність підприємств в Україні інфляція, погіршення курсової динаміки, зниження платоспроможного попиту, зміни поведінки споживачів. Також ускладнюють планування та розвиток бізнесу нестабільні ринки та дефіцит ресурсів, а саме головне – ризики та небезпека для життя людей, що вимагає рішучих дій та сміливих рішень, а головне – альтернативних запасних стратегій на випадок різних ситуацій. В умовах гібридних загроз, особливо під впливом загострення військових конфліктів, змінюються суспільні цінності та інтереси. Від компаній очікують, що вони більше зусиль докладатимуть і намагатимуться сприяти, щоб світ ставав справедливим і стійким.

Як під час пандемії, так і особливо з початку військової агресії особливо болючим питанням для більшості підприємств стало збереження персоналу, найбільшим активом фірми все більше почали ставати професіонали, таланти, креативники, стратегі, будь-які досвідчені та висококваліфіковані працівники. Тому, розробляючи стратегію розвитку підприємства відповідно до принципів інклюзивної економіки, особливої уваги і зусиль потребують посилення соціальної підтримки, зокрема зусилля мають бути спрямовані на розробку і впровадження програм матеріальної допомоги працівникам, психологічної і соціальної реабілітації, особливо постраждалих від військових дій, соціальної інтеграції тощо.

Підводячи підсумок проведеного аналізу періодів розвитку інклюзивної економіки на основі узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних учених, наведених у Додатку А, визначено наступні етапи її еволюції: становлення базисних положень інклюзивної економіки (початок 2000-2008 рр.); розвиток інклюзивної економіки як альтернативи ринковій економіці (2009-2015 рр), розвиток інклюзивної економіки як парадигми сталого розвитку (2015-2019 рр); ковідний період розвитку інклюзивної економіки (2019-2020 рр.); постковідний період розвитку інклюзивної економіки (2020-2021 рр.); інклюзивна економіка у період гібридних загроз (2022 по теперішній час), табл. 1.1. для кожного періоду визначено особливості етапу розвитку та відповідні їм орієнтири стратегії розвитку підприємств.

За досліджуваний період пріоритети розвитку підприємств в інклюзивній економіці змінилися від спрямування усіх зусиль на збільшення прибутку на створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Замість того, щоб концентруватися виключно на максимізації власних фінансових показників, компанії все більше мають враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. Під час розробки стратегії розвитку підприємствам необхідно все більше приділяти увагу передбаченням наслідків та впливу своєї діяльності на працівників, споживачів, а також суспільство в цілому і навколишнє середовище. Тому під час формування цілей та завдань стратегії розвитку замість короткострокового зростання прибутків, вони мають орієнтуватися на довгостроковий стійкий розвиток [16].

У результаті еволюції теорії інклюзивної економіки змінювалися її пріоритети, принципи та врешті сформувалося сучасне бачення. Характеристиками інклюзивної економіки визначено рівні можливості, соціальна справедливість, сталість та збалансоване зростання, партнерство та співпраця, впровадження інновацій та технологічний розвиток, розвиток людського капіталу, соціальна підтримка, відкритість та прозорість, глобальна співпраця, урядова підтримка та регуляторна база [111].

Етапи еволюції теорії інклюзивної економіки

Назва та період етапу	Характеристика етапу	Орієнтир стратегії розвитку підприємств
Становлення базисних положень інклюзивної економіки 2000-2008 рр	Подолання бідності, усунення дискримінації та маргіналізації, подолання бар'єрів на ринку праці, акцент на подолання економічної депривації	Сприяння зростанню продуктивності, створення нових продуктивних робочих місць
Розвиток теорії інклюзивної економіки 2009-2015 рр	Намагання викоринити депривації в її багатьох вимірах, включаючи економічні (бідність) та неекономічні аспекти (стать, раса, регіон. релігія, культурні цінності), цілі - соціальна справедливість, добробут та благополуччя	Стратегічне управління людськими ресурсами; сприяння збільшенню доходів працівників, сприяти їхньому добробуту; різноманітність та рівні можливості на робочому місці, толерантність до робочого клімату
Інклюзивна економіка як парадигма сталого розвитку 2015-2019 рр.	Баланс інтересів, узгоджені цілей та завдань соціальної, екологічної, реляційної інклюзивності, компромісу між збереженням навколишнього середовища та економічним зростанням	Соціальна відповідальність, енерго- та ресурсозбережні технології, екологічні ініціативи, охорона навколишнього середовища, партнерство з державними установами та громадськістю
Інклюзивна економіка у період COVID-19, 2019-2020 рр.	Соціальна допомога для подолання посилення вразливості маргіналізованих верств населення, збереження здоров'я, доступність товарів першої необхідності, адаптація до дистанційної роботи та навчання; компромісність між ефективністю відповіді на здоров'я та ефективності економічної реакції	Зміна бізнес-моделі для забезпечення доступності пропонованих продуктів, нова культура безконтактної взаємодії та комунікації, підтримка та збереження працівників, цифрова трансформація, безконтактні форми
Інклюзивна економіка постковідного періоду 2020-2021 рр.	Спрямованість на забезпечення здоров'я людини, добробуту і відновлення екосистеми на засадах підтримки зусиль індивіда з набуття ним рівня гідного життя через розширення можливостей для усіх верств населення згідно з їх знаннями, талантами, здібностями. Принципово нова організація праці, виробництва, економіки і суспільства, освіти, охорони здоров'я, повсякденного життя, дозвілля.	Ключові пріоритети стратегії – технологізація, екологічність, відновлюваність ресурсів, робоче місце майбутнього, сприяння уповільненню змін клімату, протистояння стихійним лихам та несподіваним форс-мажорним обставинам. Приваблення та утримання професіоналів та талантів, постійне навчання та перепідготовка персоналу

Продовження таблиці 1.1

Назва та період етапу	Характеристика етапу	Орієнтир стратегії розвитку підприємств
Інклюзивна економіка у період гібридних загроз 2022 по теперешній час	Спрямованість на забезпечення можливості для виживання людей, їх адаптації до надзвичайних обставин, швидко змінних умов. Надання підтримки та допомоги під час зміни місця проживання та роботи, організація навчання, перекваліфікації та матеріальної підтримки, забезпечення безпеки робочого місця; можливостей фізіологічної, психологічної реабілітації та соціальної інтеграції людей. Адаптація робочих місць, процесів виробництва та обслуговування, продуктів та сервісу під особливі запити працівників та споживачів	Холістичні наративи

Джерело: складено автором

Але слід уточнити, що сталість та збалансоване зростання скоріше не характеристика, а результат розвитку в інклюзивній економіці. Крім того, урядова підтримка та регуляторна база скоріше умова для імплементації засад та принципів інклюзивної економіки. Для уникнення двозначності і повторів вважаємо за потрібне об'єднати такі характеристики як соціальна справедливість та соціальна підтримка, а також партнерство та співпраця і глобальна співпраця. Ураховуючи багатоаспектність інклюзивної економіки, до зазначених [1] характерних ознак вважаємо за доцільне додати сприятливі умови праці та високопродуктивні робочі місця; прозорість та підзвітність, енергозберіжні та ресурсоефективні технології і захист довкілля, доступність інформації, участь громадян у процесах ухвалення рішень, що стосуються економічного розвитку. Засновуючись на наведених міркуваннях, уточнено конфігурацію ключових характеристик інклюзивної економіки (рис. 1.1): визначено основні групи та конкретизовано набір характеристик в їх межах. Зазначені характеристики визначено як драйвери формування стратегії

розвитку підприємства в інклюзивній економіці, що дозволить цілеспрямовано зосередити увагу та зусилля на їх забезпечення.

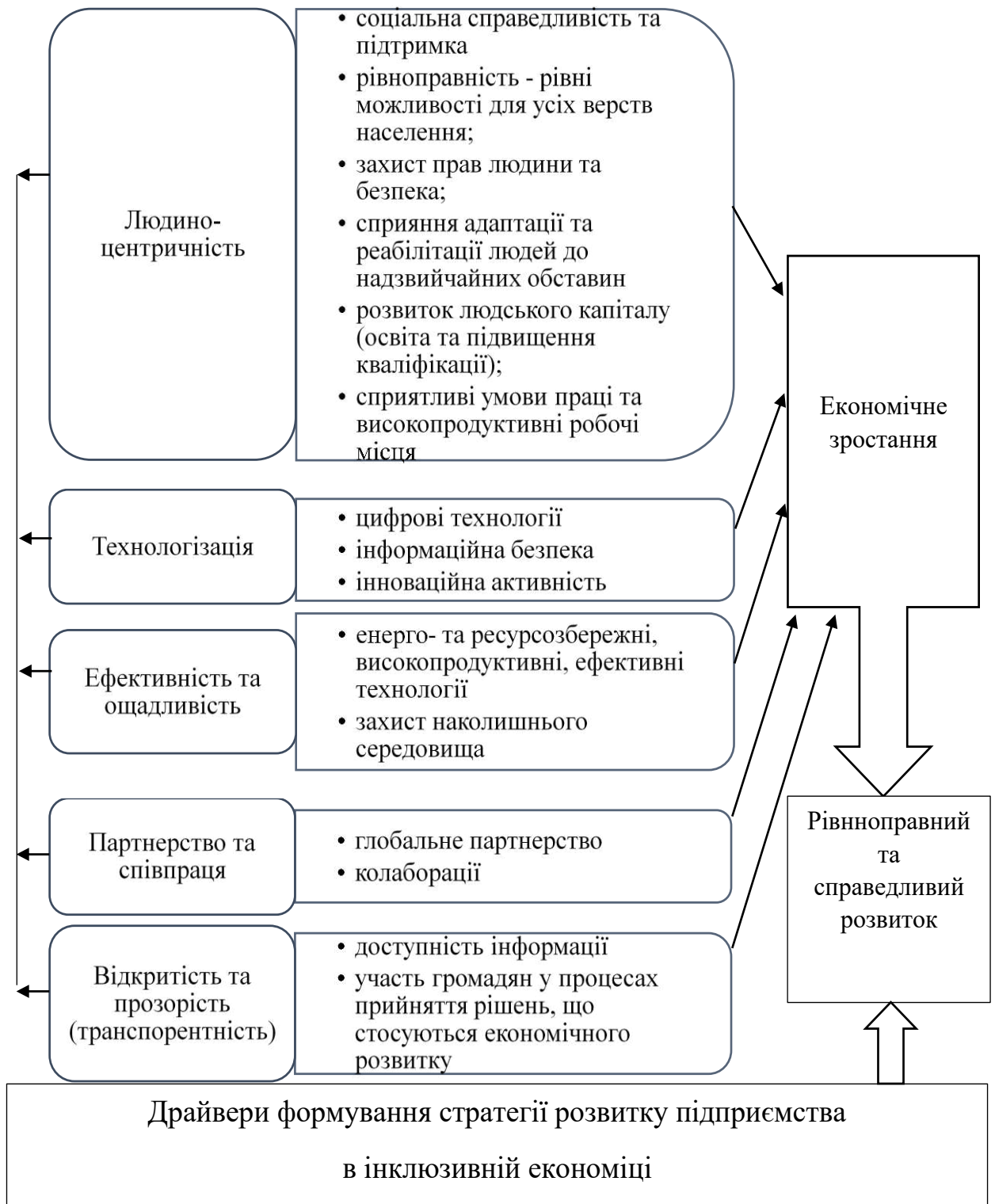


Рис. 1.1. Ознаки інклюзивної економіки

Джерело: складено автором

Слід констатувати, що за досліджуваний період, з 2000 по 2024 роки, пріоритети розвитку підприємств у контексті інклюзивної економіки суттєво змінилися. При цьому підходи до стратегування до початку, під час пандемії та в умовах військової агресії різко відрізняються від підходів використаних для виходу з останньої світової фінансово-економічної кризи. У постковідному періоді значно зросла роль інноваційності та гнучкості, як здатності підприємства адаптуватися та забезпечувати відповідність бізнесу новим викликам, що залишатиметься пріоритетом у найближчому майбутньому. Певна частка компаній вже переходять від моделі, орієнтованої виключно на прибуток, до інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність. Такий підхід дозволяє створювати стійку цінність для всіх зацікавлених сторін, сприяючи не лише економічному зростанню, але й загальному добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища. Відповідно до окреслених ознак інклюзивної економіки та трансформаційних процесів, що відбуваються у світі, в умовах гібридних загроз інклюзивність стає більш широким поняттям, ніж було на початку 2000-х років, вона з бажаного принципу перетворилася на стратегічний пріоритет розвитку компаній.

В Україні після початку повномасштабного вторгнення тема інклюзивності стала ще актуальнішою. Більшість компаній починають адаптувати цінності, що дає можливість отримувати якісний результат всередині команди, незалежно від вигляду, статі, віку, раси тощо [29]. У зв'язку із військовим станом, введеним в Україні з початком повномасштабного вторгнення, вітчизняні підприємства та організації змушені функціонувати в умовах постійних викликів та загроз: браку кваліфікованих працівників, зумовленим виїздом закордон значної частини населення України та загальною мобілізацією; постійних ракетних атак, обстрілів та систематичного відключення електроенергії; погіршення психологічного здоров'я людей (працівників, партнерів та клієнтів); періодичного блокування кордонів України; необхідності адаптації робочих місць до потреб внутрішньо

переміщених осіб та учасників бойових дій тощо. Повернення ветеранів, постійне переміщення населення і отримання статусів ВПО, збільшення мирного населення та військових, які отримали інвалідність унаслідок вражень, прискорило та актуалізувало проблематику розвитку формування та впровадження інклюзивних практик в діяльність компаній [14]. Засновуючись на наведених аргументах, слід відзначити актуальність пошуку нових підходів до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням необхідності впровадження інклюзивних практик, які повинні пронизувати всі важливі елементи бізнес-моделі, і сприяти підвищенню інклюзивної зрілості.

1.2. Концептуальні основи формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства в інклюзивній економіці

Підходи до стратегування до початку, під час пандемії та в умовах військової агресії різко відрізняються від підходів під час останньої світової фінансово-економічної кризи [21]. У сучасних умовах стратегічним пріоритетом в сфері ресторанного бізнесу має розглядатись інклюзивність. Підприємства, які націлені на розвиток, мають дедалі все більше включати принципи інклюзії у свої стратегії. Це означає забезпечення рівного доступу до можливостей в ресторанній індустрії для всіх, незалежно від їхнього соціального статусу, гендеру, етнічного походження або фізичних можливостей.

Еволюційні процеси спричиняють зміни і в теоретичному базисі. Зокрема основу формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці становлять сучасні інтеграційні підходи до стратегічного управління [15].

Відповідно, для сфери ресторанного господарства людський чинник виступає не допоміжним, а визначальним ресурсом створення цінності. На відміну від виробничих галузей, де результат можна значною мірою

стандартизувати та відокремити від виконавця, у сфері послуг результат формується в процесі безпосередньої та одномоментної взаємодії працівника і клієнта. У сервісній теорії це описується через властивість невіддільності послуги від процесу її надання, одночасності виробництва і споживання послуги. Це означає, що якість послуги залежить не лише від регламентів чи матеріальної бази, а від поведінки, компетентності, емоційного стану, особистих переконань, комунікаційної здатності працівника в конкретний момент взаємодії з клієнтом та повсякденних дій її співробітників. При цьому окремої уваги під час розробки і впровадження стратегії розвитку потребують як клієнти, так і працівники закладів ресторанного господарства, що визначається особливістю функціонування сервісних підприємств.

Крім того, у ресторанній індустрії якість взаємодії залежить не лише від особистісних характеристик працівника, а й від того, наскільки підприємство створює умови для його залучення, підтримки, можливостей для розвитку. Наукові дослідження у ресторанному менеджменті доводять, що можливості розвитку працівників, багатофункціональна підготовка, сервісно-орієнтовані системи управління персоналом та коучинг з боку менеджменту прямо впливають на якість сервісу, інноваційність і здатність працівників до співтворення цінності з клієнтами. Отже, людиноцентризм у ресторанному бізнесі має не гуманістично-декларативний, а функціонально-економічний характер: інвестування в людину означає інвестування в якість сервісу, адаптивність підприємства та його довгострокову стійкість.

Окремо слід підкреслити, що для ресторанної індустрії важливим є не лише внутрішній людський чинник, а й взаємовплив працівника, клієнта і сервісного простору. Дослідження у ресторанному сервісі показують, що фізичне середовище ресторану впливає на взаємодію працівників та клієнтів не прямо, а через вплив на їх поведінку та здатність підтримувати якісний контакт із клієнтом. Це ще раз підтверджує, що людиноцентричність не може зводитися лише до HR-політики: вона має охоплювати простір, організацію праці, управлінську культуру, комунікації та клієнтський досвід. Саме це і пояснює

необхідність холістичної моделі, а не лінійних або вузько функціональних підходів.

Сагайдак М. відзначає, що у концепції холістичного маркетингу важливим є розширений, інтегрований підхід, який полягає в розумінні важливості встановлення і підтримки довготривалих взаємовідносин підприємств готельно-ресторанного бізнесу з клієнтами і партнерами по бізнесу, а також заходів внутрішнього маркетингу, що направлені на персонал [27]. Погоджуючись із наведеною позицією, вважаємо, що вибір холістичної моделі стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці є науково обґрунтованим, оскільки вона дозволяє інтегрувати в єдину систему ті елементи, які в реальному функціонуванні ресторанного бізнесу є взаємозалежними: людей, простір, інновації, стійкість, відносини зі стейкхолдерами та соціальну цінність.

Людиноцентричний підхід обрано методологічним ядром, оскільки саме в ресторанному господарстві результат діяльності формується через одномоментну, невіддільну від виконавця взаємодію з клієнтом. З урахуванням наведених аргументів, а також сучасних викликів і особливостей глобальної економіки запропоновано модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, яка заснована на гармонійному поєднанні інклюзивності як пріоритету орієнтації на людей, інновації, стійкий розвиток та гармонійні взаємовідносини між стейкхолдерами (рис. 1.2) [18].

Оскільки інклюзивні практики охоплюють не лише внутрішні процеси (наймання та розвиток працівників), але й зовнішні стосунки з клієнтами, партнерами та громадами, ключовими пріоритетами моделі холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці визначено людиноцентричність, пріоритетом якої є орієнтація на потреби та очікування людей, які є основою для ухвалення рішень і розробки стратегій, включення в усі аспекти діяльності, від маркетингу до управління персоналом, людських цінностей.

Наступним моментом є перехід на відповідальне ведення бізнесу, з використанням принципів зеленої економіки та стійкого розвитку. Компанії

мають приділяти більше уваги впливу своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище.



Рис. 1.2. Модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці

Джерело: складено автором [18].

Замість короткострокового зростання прибутків, вони все більше будуть переорієнтуватися на довгостроковий стійкий розвиток. Впроваджувати нові стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які включають етичне ставлення до працівників, партнерів і клієнтів, шукати шляхи зменшення вуглецевого сліду, підтримки локальних громад та джерела інвестицій у розвиток талантів. Важливим пріоритетом стає збереження навколишнього середовища. Компанії активно мають впроваджувати стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу на природу.

Пріоритетом у запропонованій моделі визначено фокус на інновації та технології для суспільного блага. Технологічний прогрес вже виступає засобом вирішення чисельних соціальних та екологічних проблем. Компаніям необхідно інвестувати у розробку технологій, які сприяють інклюзії, зокрема, доступні

цифрові рішення для людей з інвалідністю або платформи, що підтримують дистанційне навчання та роботу.

Наступною складовою запропонованої моделі холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці є налагодження партнерства та співпраці для стійкого розвитку. Усвідомлюючи, що глобальні виклики не можуть бути вирішені самотужки, заклади ресторанного господарства мають активно розвивати партнерства з урядами, громадськими організаціями та іншими бізнесами. Такі партнерства сприяють досягненню спільних цілей у галузі сталого розвитку та соціальної справедливості. Підприємствам у сфері ресторанного бізнесу дедалі більше необхідно буде орієнтуватися на спільні зусилля у вирішенні соціальних і в тому числі окремих глобальних проблем, зокрема ресурсозбережність, енергоощадливість, екологічність тощо.

Реалізація наведеної моделі дозволить забезпечувати інтереси акціонерів на основі створення цінності для всіх зацікавлених сторін (працівників, споживачів, партнерів), включаючи суспільство і навколишнє середовище. Інтеграція виокремлених складових моделі холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці виступає ключовим механізмом узгодження інтересів клієнтів, персоналу та інших стейкхолдерів, що є критично необхідним для відновлення та подальшого розвитку підприємств у посткризовий період.

Відповідно до холістичної моделі стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства інклюзивні практики охоплюють не лише внутрішні процеси (наприклад, наймання та розвиток різноманітних талантів), але й зовнішні стосунки з клієнтами, партнерами та громадами. Усвідомлюючи, що глобальні виклики не можуть бути вирішені самотужки, компанії активно розвивають партнерства з урядами, громадськими організаціями та іншими бізнесами. Такі партнерства сприятимуть досягненню спільних цілей у галузі сталого розвитку та соціальної справедливості.

Підприємства дедалі більше мають орієнтуватися на спільні зусилля у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату, нерівність та бідність.

Поряд з цим ключовим орієнтиром є людиноцентричність, що передбачає орієнтацію на запити, інтереси та очікування людей, які є основою для ухвалення рішень і розробки стратегій [20]. Для імплементації ідей та принципів інклюзивної економіки на мікрорівні потрібні новий теоретичний базис та прикладний інструментарій формування та імплементації стратегії розвитку підприємств в інклюзивній економіці, що потребує формування людиноцентричної стратегії, узагальнене бачення якої наведено на рис. 1.3.

Запропонований підхід відображає логіку формування людиноцентричної стратегії розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки, яка базується на інтеграції інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. В основі лежить розуміння підприємства як відкритої соціально-економічної системи (див. рис. 1.3), у якій створення цінності відбувається через взаємодію двох ключових груп клієнтів – зовнішніх (споживачів) та внутрішніх (персоналу).

Логіка цього підходу вибудовується за принципом двосторонньої спрямованості цінності. З одного боку, стратегія орієнтована на задоволення потреб і запитів зовнішніх клієнтів, що передбачає забезпечення доступності товарів і послуг для різних соціальних груп, врахування їхніх індивідуальних особливостей та формування інклюзивного клієнтського досвіду. З іншого боку, стратегія передбачає задоволення потреб внутрішніх клієнтів – працівників, їх залучення до процесу створення цінності та формування умов для професійного розвитку.

Ключовим інтегруючим елементом виступає зміцнення людського капіталу, яке забезпечує узгодження інтересів обох груп. Саме через розвиток компетенцій, мотивації та залученості персоналу формується здатність підприємства створювати інклюзивні продукти і послуги, що відповідають очікуванням різних сегментів споживачів.

Результатом реалізації такої логіки є формування високопродуктивних робочих місць і високомотивованого персоналу, що, у свою чергу, підсилює якість сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

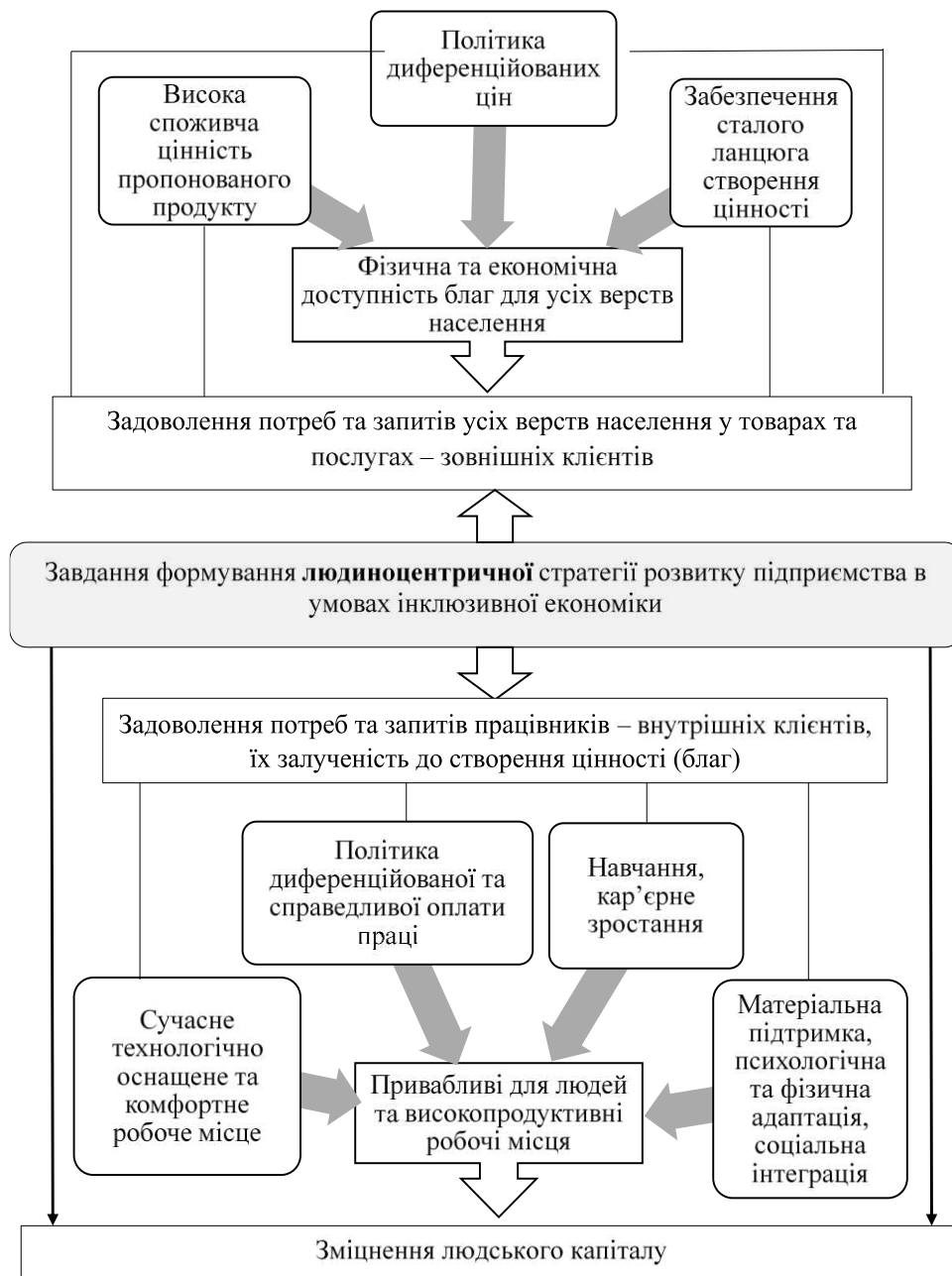


Рис. 1.3. Людиноцентрична стратегія розвитку підприємства в інклюзивній економіці

Джерело: складено автором

Таким чином, відбувається замкнений цикл створення цінності, у якому задоволення потреб працівників підсилює здатність задовольняти потреби клієнтів, і навпаки.

Отже, даний підхід демонструє, що людиноцентрична стратегія в інклюзивній економіці не є окремим напрямом діяльності, а виступає

системоутворюючою логікою розвитку підприємства, яка забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та стійкістю, що зумовлює необхідність використання принципу подвійної оптики – орієнтація у діагностиці та розроблені стратегії розвитку і практичних рекомендацій одночасно і на персонал, і на клієнтів. Водночас ефективність реалізації людиноцентричної стратегії розвитку підприємства безпосередньо залежить від поточного рівня інклюзивності її фактичної інтеграції у внутрішні процеси та практики управління.

У цьому контексті ключового значення набуває поняття інклюзивної зрілості, яка відображає рівень сформованості, системності та глибини інтеграції інклюзивних підходів у діяльність підприємства та виступає вихідною основою для обґрунтування подальших стратегічних трансформацій.

За авторським підходом інклюзивна зрілість – це інтегральна характеристика рівня сформованості та реальної інтегрованості інклюзивних принципів та практик у систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та взаємодії зі стейкхолдерами. Змістовно інклюзивна зрілість охоплює систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та практики взаємодії зі стейкхолдерами, що свідчить про її комплексний і міжфункціональний характер. Такий підхід дозволяє розглядати інклюзивність не як окремий напрям діяльності, а як системоутворюючий елемент розвитку підприємства (рис. 1.4).

З одного боку, інклюзивна зрілість формується через впровадження інклюзивних практик, які відображають реальні управлінські рішення та інструменти. З іншого боку, вона визначає рівень готовності підприємства до інклюзивності, тобто здатність організації сприймати, адаптувати та масштабувати відповідні зміни. Водночас між цими елементами існує взаємозалежність: інклюзивні практики формують зрілість, а досягнутий рівень зрілості визначає подальшу готовність до розвитку інклюзивності, що, у свою чергу, стимулює впровадження нових практик.

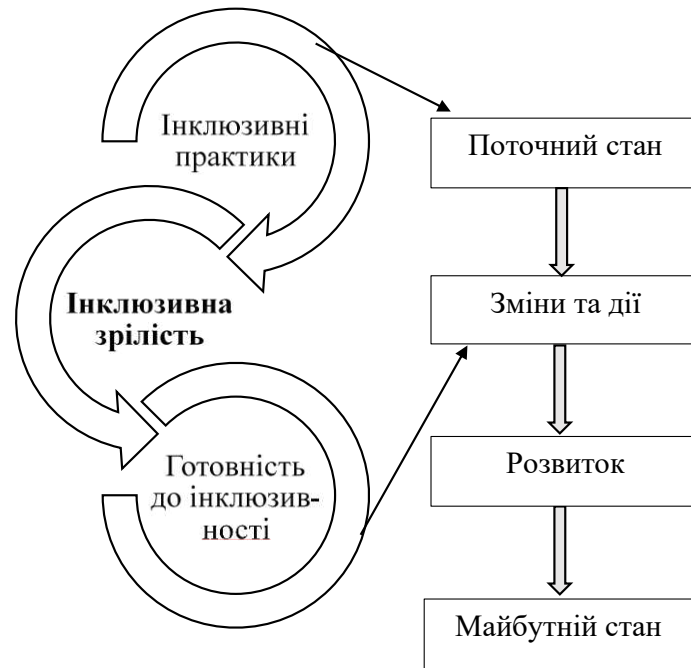


Рис. 1.4. Логіка формування інклюзивної зрілості

Джерело: складено автором

Таким чином, інклюзивна зрілість – характеристика, яка відображає динамічний і безперервний процес розвитку, у якому вона виступає центральною ланкою, що забезпечує перехід від декларативного рівня до системної трансформації підприємства. Як характеристика інклюзивна зрілість є не лише індикатором поточного стану, а й ключовим механізмом стратегічного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки і для його забезпечення потребує оцінювання.

Інклюзивна зрілість підприємства як інтегральна характеристика рівня сформованості та реальної інтегрованості інклюзивних принципів, дозволить перейти від декларативного рівня до об'єктивного вимірювання та кількісної оцінки і розробки стратегії інклюзивного розвитку. Саме оцінювання дозволить обґрунтовано приймати управлінські рішення, визначати фактичний стан інклюзивності підприємства, виявляти наявні розриви між бажаним, достатнім і досягнутим її рівнем та встановити пріоритетні напрями трансформацій.

Крім того, системна оцінка інклюзивної зрілості забезпечує можливість моніторингу динаміки змін, порівняння результатів у часі та між

підприємствами, а також формує аналітичну основу для розробки та коригування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства. Визначення рівня інклюзивної зрілості є необхідною передумовою переходу від фрагментарних ініціатив до системної реалізації людиноцентричної стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

Оцінювання інклюзивної зрілості підприємства обумовлює потребу у формуванні відповідного методичного інструментарію, який забезпечує об'єктивність, системність і відтворюваність отриманих результатів. Адже відсутність чітко структурованих підходів до вимірювання інклюзивності обмежує можливості її практичного впровадження та інтеграції у процес формування стратегії розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка науково обґрунтованого підходу до оцінювання інклюзивної зрілості, який дозволить формалізувати її складові, визначити релевантні атрибути та забезпечити їх кількісну інтерпретацію. Саме наявність такого інструментарію створить передумови для переходу від концептуального розуміння інклюзивності до її практичного вимірювання, порівняння та використання як основи для прийняття стратегічних рішень.

Розмірковуючи над розробкою методичного інструментарію оцінювання інклюзивної зрілості, ми виходимо з положення, що підприємство ресторанного господарства функціонує як людиноцентрична система створення цінності, в якій ключову роль відіграють дві базові групи стейкхолдерів – персонал і клієнти. Саме вони формують ядро бізнес-моделі та визначають ефективність стратегічних рішень. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії стейкхолдерів, відповідно до якої ефективність підприємства визначається здатністю враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, а не лише власників.

Водночас, відповідно до концепції сервісної теорії, цінність створюється не в процесі виробництва, а у взаємодії між підприємством і споживачем, причому ключовим ресурсом виступає саме людський фактор [108]. У сфері ресторанного господарства це означає, що персонал не лише забезпечує операційну діяльність, а є безпосереднім співтворцем цінності разом із

клієнтом. З огляду на це запропоновано принцип подвійної оптики оцінювання інклюзивної зрілості, який передбачає одночасний аналіз внутрішнього (персонал) та зовнішнього (клієнти), як об'єктів зусиль та виміру рівня інклюзивності відносно їх потреб та запитів. Такий підхід дозволяє застосовувати двовекторну оцінку, що забезпечить більш повне розуміння рівня інтеграції інклюзивних принципів у діяльність підприємства. З методологічної точки зору, принцип подвійної оптики базується на наступних міркуваннях:

- персонал виступає носієм цінності, який безпосередньо впливає на якість сервісу, рівень інклюзивності взаємодії та здатність підприємства реалізовувати інклюзивні практики;

- клієнти є індикатором результативності цих практик, відображаючи рівень доступності, комфортності та відповідності послуг різноманітним потребам.

Відповідно, оцінювання інклюзивної зрілості має враховувати синергію внутрішнього та зовнішнього контурів, що дозволить виявляти не лише окремі проблемні зони, а й розриви між внутрішнім станом підприємства та сприйняттям його інклюзивності клієнтами (рис. 1.5).

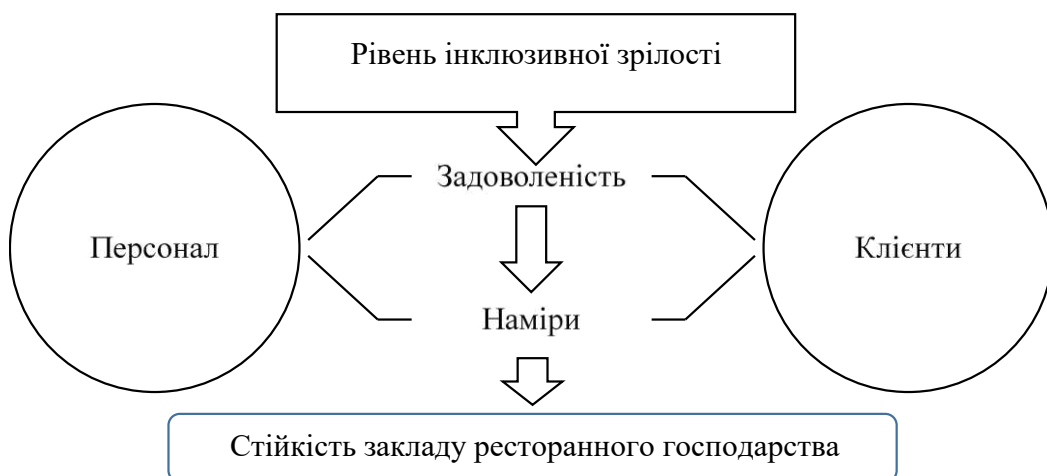


Рис. 1.5. Принцип подвійної оптики оцінювання інклюзивної зрілості підприємства

Джерело: складено автором

Рисунок ілюструє логіку принципу подвійної оптики оцінювання інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства. У центрі моделі розміщено рівень інклюзивної зрілості, який формується під впливом двох ключових орієнтирів – персоналу та клієнтів, представлених як взаємопов’язані полюси системи.

Взаємодія між цими складовими опосередковується через задоволеність та наміри, які виступають ключовими індикаторами ефективності інклюзивних практик. Задоволеність відображає поточний рівень сприйняття умов праці та якості послуг, тоді як наміри (поведінкові установки) характеризують готовність до подальшої взаємодії – як з боку персоналу (залишатися, розвиватися), так і з боку клієнтів (повертатися, рекомендувати). Оцінювання інклюзивної зрілості через призму подвійної оптики дозволить: інтегрувати внутрішній, спрямований на персонал, і зовнішній – на клієнти, виміри інклюзивності; враховувати процес створення цінності як результат взаємодії; встановлювати причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими практиками та результатами діяльності.

Рисунок відображає цю логіку, демонструючи, що інклюзивна зрілість формується як результат взаємодії персоналу та клієнтів, з опосередкованим рівнем задоволеності та намірів, а її кінцевим результатом є перспективність розвитку і стійкість підприємства. Така модель підтверджує, що інклюзивність виступає соціальною категорією та економічним драйвером ефективності і конкурентоспроможності.

Визначення інклюзивної зрілості та розробка методичного підходу до її оцінювання обумовлюють необхідність структуризації її змісту через систему релевантних складових, які відображають ключові напрями впровадження інклюзивних принципів у діяльність підприємства. З урахуванням принципу подвійної оптики, інклюзивна зрілість доцільно розглядати через два взаємопов’язані виміри – відносно персоналу та відносно клієнтів, що дозволяє комплексно охопити внутрішні та зовнішні аспекти створення цінності.

Для визначення та обґрунтування складових інклюзивної зрілості проведено аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, що дозволило сформулювати авторське бачення, яке ґрунтується на логічних висновках та попередніх досліджень. У сучасній науковій парадигмі інклюзивної економіки різноманіття розглядається як соціально-етична категорія і стратегічний ресурс організації, що здатен підвищувати інноваційність, адаптивність і конкурентоспроможність [58; 80]. Тому культуру різноманіття вважаємо базовою складовою інклюзивної зрілості підприємства, оскільки саме вона формує ціннісно-нормативне середовище, у межах якого реалізуються інклюзивні практики та управлінські рішення.

Відповідно до підходів організаційної теорії, культура різноманіття відображає рівень прийняття, інтеграції та використання відмінностей між працівниками за наступними характеристиками: демографічними, соціальними, професійними та когнітивними [90; 93; 94].

У сервіс-орієнтованих організаціях, зокрема ресторанній індустрії, культура різноманіття набуває особливого значення, оскільки персонал виступає ключовим носієм цінності та безпосереднім учасником взаємодії з клієнтами. Дослідження показують, що різноманітність команди здатна забезпечити краще розуміння потреб різних сегментів споживачів, що дозволяє підвищувати якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів [64]. Таким чином, культура різноманіття створює передумови для формування інклюзивного клієнтського досвіду. Водночас ефективність формування та використання різноманіття залежить від рівня інтеграції відповідних принципів у корпоративну культуру, що потребує системної підтримки керівництва щодо впровадження відповідних управлінських практик.

Українські дослідники також наголошують, що формування культури різноманіття є важливою передумовою розвитку соціально відповідального бізнесу та інтеграції принципів інклюзивної економіки, оскільки вона забезпечує збалансування економічних і соціальних інтересів у діяльності підприємства [17; 6; 21].

Оскільки у сфері ресторанного господарства персонал є безпосереднім носієм сервісу та учасником створення клієнтського досвіду значущість цієї складової зростає. Згідно з підходами сервісно-орієнтованої теорії, цінність формується у процесі взаємодії між працівником і клієнтом, що підсилює роль різноманіття як фактору кращого розуміння потреб різних сегментів споживачів [108]. У цьому контексті культура різноманіття сприятиме формуванню інклюзивного сервісного середовища, здатного краще задовольняти і більш широкий спектр запитів клієнтів. Крім того, різноманіття розглядається як важливий чинник розвитку організаційної стійкості в умовах змін, оскільки забезпечує наявність і можливість використання альтернативних підходів до вирішення проблем, що підвищує здатність підприємства реагувати на кризові ситуації [94]. Це є особливо актуальним в сучасних умовах турбулентності та шоків зовнішнього середовища.

Якщо культура різноманіття визначає нормативно-ціннісну основу взаємодій в організації, то робочий простір виступає інструментом її практичного втілення, оскільки через комфортність середовища безпосередньо впливає на рівень включеності та ефективності персоналу. Робочий простір відображає поточний стан та достатність трансформації інклюзивних принципів у конкретні характеристики трудового середовища та визначає можливості їх ефективного впровадження.

Забезпечення інклюзивного робочого простору сприяє створенню необхідних організаційних умов для реалізації потенціалу працівників. Однак сам по собі він не гарантує рівності і доступності можливостей та відсутності упередженості в управлінських рішеннях. У цьому контексті наступною логічною є складова справедливості, вона відображає ступінь об'єктивності та неупередженості у взаємодіях та ключових процесах управління персоналом. Справедливість забезпечує рівні правила доступу до можливостей і ресурсів, формуючи довіру та легітимність організаційних практик і доповнює робочий простір, який визначає умови праці.

Складова справедливості відображає рівень об'єктивності, прозорості та неупередженості у процесах управління персоналом, тому є критично важливим елементом інклюзивної зрілості підприємства. У науковій літературі справедливість розглядається як багатовимірна категорія, що включає розподільчу, процедурну та інтеракційну характеристики, які разом визначають сприйняття працівниками організаційних рішень [56].

З позицій теорії організаційної справедливості, особливо важливим в умовах різноманіття персоналу є забезпечення неупередженості процесів, відносин, комунікації і доступу до рівних можливостей праці, розвитку, кар'єрного просування. У цьому контексті справедливість виступає фундаментом формування та/або підсилення організаційної довіри, мотивації та лояльності працівників. У межах концепції DEI (Diversity, Equity, Inclusion) справедливість трактується як механізм контролю та усунення системних бар'єрів та нерівностей, що дозволяє забезпечувати реальні, а не формальні можливості для розвитку працівників в компанії [90]. Це передбачає низку традиційних підходів: гармонізацію у процесах найму та відбору; системне оцінювання результатів персоналу та винагороди; доступність до навчання і кар'єрного розвитку; запобігання будь-якої дискримінації; прозорість кар'єрних траєкторій.

В емпіричних дослідження [57] підтверджено, що високий рівень організаційної справедливості безпосередньо впливає на задоволеність працівників, їхню залученість та продуктивність, а також знижує рівень конфліктів і плинності кадрів. Крім того, справедливість визнано важливим фактором формування психологічної безпеки, що є передумовою для інноваційності та ефективної командної взаємодії [17; 22]. Г. Юрченко [41] відзначає, що саме стратегічний рівень передбачає закладання принципів справедливості у корпоративні політики та механізми прийняття рішень. Тут мова йде про перехід від формального декларування принципів до їх операціоналізації в систему мотивації, оцінювання результативності та

звітності. У цьому контексті справедливість виступає внутрішнім управлінським принципом та елементом соціальної відповідальності бізнесу.

У сфері ресторанного господарства значення цієї складової посилюється специфікою організації взаємодії і праці, яка характеризується високою інтенсивністю в певні часи, нерівномірністю навантаження та значною залежністю результатів від командної взаємодії. У таких умовах суттєво знижувати ефективність роботи та якість сервісу можуть несправедливість у розподілі змін, оплаті праці чи можливостях розвитку.

Незважаючи на важливість забезпечення справедливості, сама по собі вона не гарантує достатньо активної участі працівників у діяльності підприємства. Формальна рівність доступу до можливостей і ресурсів потребує доповнення механізмами, що забезпечують реальне і усвідомлене включення працівників у процеси створення цінності. У цьому контексті наступною складовою інклюзивної зрілості вважаємо залученість, яка відображає ступінь інтеграції працівників у організаційні та технологічні процеси, прийняття рішень та сприяння розвитку підприємства. Разом зі справедливістю, яка забезпечує умови рівного доступу, залученість здатна підвищуватись через активність участі та використання цього доступу.

Складова залученості відображає не лише формальну присутність працівників у організації, а рівень їх реальної інтеграції у процеси створення цінності, прийняття рішень та розвитку підприємства, тому правомірно виступає ключовим елементом інклюзивної зрілості підприємства. У сучасній науковій парадигмі залученість розглядається як багатовимірна категорія, яка поєднує когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти участі працівника в діяльності і розвитку організації [91].

З позиції Schaufeli et al. [93] залученість визначається як стан, у якому працівники проявляють більш високий рівень енергії, відданості та зануреності у роботу, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність, взаємодію та ефективність організації. Водночас у межах концепції інклюзивності залученість трактується як ступінь, до якого працівники відчують себе

прийнятими, почутими, важливими та здатними впливати на результати діяльності підприємства [93]. Особливого значення ця складова набуває у контексті інклюзивної економіки, оскільки саме залученість виступає механізмом перетворення різноманіття та справедливості у реальний фактор розвитку організації та ефективності. Дослідження підтверджують, що лише за умов активного включення працівників у організаційні процеси різноманітність починає генерувати інноваційні ідеї та підвищувати якість управлінських рішень [90].

Згідно з концепцією ланцюга цінності послуг, залученість персоналу є одним із ключових факторів формування задоволеності клієнтів та фінансових результатів підприємства [65]. Високий рівень залученості в закладах ресторанного господарства сприятиме підвищенню якості обслуговування; формуванню позитивного клієнтського досвіду; зростанню задоволеності та лояльності клієнтів. У сфері ресторанного господарства ця залежність все більше набуває критичного значення, оскільки результат діяльності безпосередньо залежить від якості взаємодії між працівником і клієнтом, процес якої є невіддільним у процесі споживання послуги. Залучені і зацікавлені працівники демонструють вищий рівень емпатії, відповідальності та ініціативності, що забезпечує створення більшої цінності у процесі сервісної взаємодії. Водночас залученість є тісно пов'язаною з концепцією психологічної безпеки, яка визначає здатність працівників відкрито висловлювати ідеї, проявляти ініціативу, брати участь у прийнятті рішень та не боятися помилок. Наявність такого середовища сприяє підвищенню інноваційності і адаптивності організації. Українські науковці також наголошують, що залученість, ініціативність персоналу є ключовим фактором розвитку і проявлення людського капіталу, також підвищення ефективності підприємства, оскільки забезпечує активну участь працівників у досягненні стратегічних цілей [6; 17].

Отже, складова залученості визначає рівень внутрішньої енергії організації, її здатність до інновацій, адаптації та створення стійкої конкурентної переваги, вона виступає динамічним елементом інклюзивної

зрілості і забезпечує перехід від формального дотримання принципів різноманіття та справедливості до їх практичної реалізації через активну участь персоналу.

Високий рівень залученості персоналу в закладах ресторанного господарства забезпечуватиме більш ефективну внутрішню інтеграцію інклюзивних принципів, однак повна реалізація інклюзивної зрілості підприємства виходить за межі внутрішнього середовища. У сучасних умовах підприємство – відкрита система, яка виступає не лише економічним суб'єктом, а й активним учасником соціально-економічних процесів, що обумовлює необхідність розширення інклюзивності на взаємодію із динамічним зовнішнім середовищем. У цьому контексті важливою вважаємо складову соціальна відповідальність, яка відображає здатність підприємства інтегрувати інклюзивні принципи у відносини з громадами, партнерами та суспільством у цілому. Якщо залученість, як складова інклюзивної зрілості, характеризує внутрішню інтеграцію, то соціальна відповідальність відповідає за зовнішню спрямованість інклюзивного розвитку та відповідність суспільним інтересам.

Складова соціальної відповідальності відображає рівень орієнтації підприємства на створення суспільної цінності та участь у вирішенні соціальних проблем. Вона є інтегруючим елементом інклюзивної зрілості підприємства. У науковій літературі соціальна відповідальність бізнесу (CSR) розглядається як сучасна концепція, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність підприємства та його взаємодію зі стейкхолдерами [85].

З позицій сучасних підходів соціальна відповідальність трансформується від добровільної діяльності до стратегічного інструменту розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства через формування довіри, репутаційного капіталу та соціальної легітимності [85]. У межах інклюзивної економіки ця складова забезпечує врахування інтересів стейкхолдерів, активне включення вразливих груп населення у процеси

створення економічної цінності, тому набуває особливого значення для розвитку підприємства в інклюзивній економіці.

Соціальна відповідальність у контексті інклюзивної зрілості підприємства реалізується через інклюзивне працевлаштування, як інструмент інтеграції різних соціальних груп у економічну діяльність; партнерство з соціальними організаціями, що сприяє розширенню можливостей ініціації і реалізації соціальних ініціатив; підтримку місцевих громад та соціальних проєктів; прозорість діяльності та звітність, які підвищують довіру до підприємства; створення суспільної цінності через сучасну бізнес-модель.

Згідно з концепцією створення спільної цінності підприємства, які інтегрують соціальні цілі та ініціативи у свою діяльність, здатні одночасно досягати економічної ефективності та вирішувати суспільні проблеми [85; 21]. Дослідження також підтверджують, що соціально відповідальні практики сприяють підвищенню довіри, лояльності клієнтів, залученості персоналу та фінансових результатів підприємства [55].

У сфері ресторанного господарства соціальна відповідальність має особливу значущість особливо у складних умовах, оскільки підприємства безпосередньо взаємодіють із місцевими громадами, впливають на формування соціального середовища та можуть виступати платформою для реалізації інклюзивних ініціатив. У цьому контексті вона стає важливим фактором формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами та підвищення стійкості бізнесу.

Українські науковці підкреслюють, що соціальна відповідальність є соціалізації бізнесу та ключовим елементом розвитку людського капіталу, що сприяє забезпеченню балансу між економічними та соціальними інтересами [17; 6; 26]. В умовах сучасних викликів в Україні, зокрема військових загроз, ця складова набуває додаткового значення як механізм підтримки суспільства та відновлення економіки. Отже, соціальна відповідальність виступає зовнішнім виміром інклюзивної зрілості, який забезпечує інтеграцію підприємства у

соціально-економічну систему, формує його репутацію та підсилює здатність до сталого розвитку.

Відповідно до проведеного огляду літературних джерел визначено та теоретично обґрунтовано складові, які формують модель інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства відносно персоналу. До її складу віднесено культуру різноманіття, робочий простір, справедливість, залученість та соціальну відповідальність. Кожна із складових виконує самостійну функцію і свої завдання, але водночас їх взаємодія формує цілісну архітектуру інклюзивного розвитку.

Зокрема, культура різноманіття визначає ціннісну основу, робочий простір забезпечує організаційно-функціональні умови, справедливість формує нормативно-інституційну рівновагу, залученість виступає динамічним механізмом реалізації потенціалу персоналу, а соціальна відповідальність розширює інклюзивність у зовнішній вимір взаємодії зі стейкхолдерами. У своїй сукупності ці складові забезпечують перехід від фрагментарних практик до системної інтеграції інклюзивних принципів у діяльність підприємства.

Важливо, що запропонована модель дозволяє концептуалізувати інклюзивну зрілість, що створює методологічну основу для її кількісного оцінювання, виявлення розривів та обґрунтування стратегічних рішень щодо інклюзивного розвитку. Отже, інклюзивну зрілість закладу ресторанного господарства відносно персоналу у даній роботі представлено як інтегральну характеристику розвитку підприємства, яка визначає його здатність ефективно поєднувати економічні, соціальні та організаційні цілі, формуючи передумови для довгострокового стійкого розвитку в умовах інклюзивної економіки.

Наступним логічним етапом є теоретичне обґрунтування складових зовнішньої інклюзивної зрілості, орієнтованої на клієнтів. Вони характеризують рівень доступності, адаптивності та чутливості підприємства до різноманітних потреб і особливих запитів споживачів. Інтегрованість інклюзивних принципів у внутрішню систему управління, наскільки вони трансформуються у реальний клієнтський досвід та забезпечують створення

цінності для різних соціальних груп визначається клієнтський виміром. Розуміння та адекватний набір складових зовнішньої інклюзивної зрілості дозволить доповнити внутрішню оцінку зовнішньою перспективою та забезпечити комплексний підхід до формування людиноцентричної стратегії розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки.

Перше, на що звертає увага і реагує клієнт в закладі ресторанного господарства – це простір, тому просторову інклюзивність вважаємо базовою складовою зовнішньої інклюзивної зрілості. Вона визначає достатність і рівень фізичної доступності та безбар'єрності середовища для різних категорій споживачів, зокрема і з особливими потребами. У сучасній науковій парадигмі вона розглядається як фундаментальна передумова для забезпечення рівних можливостей доступу до товарів і послуг, що відповідає принципам інклюзивної економіки та сталого розвитку [67; 59].

Просторове середовище розглядається з позицій концепції універсального дизайну, воно має бути спроектовано таким чином, щоб бути доступним і зручним для максимально широкого кола користувачів без обмежень і необхідності додаткової адаптації. Це зумовлює необхідність врахування потреб людей з інвалідністю, осіб похилого віку, батьків із дітьми, а також інших груп, які можуть стикатися з фізичними обмеженнями доступу до простору.

Відповідно, забезпечення просторової інклюзивності виступає питанням забезпечення комфорту та соціальною необхідністю, сприяючи інтеграції та рівності можливостей для людей з різними потребами. Таким чином, інвестиції у безбар'єрне середовище мають як соціальний, так і економічний ефект.

Оскільки заклади ресторанного господарства є публічними просторами, відкритими для широкого кола споживачів, просторові аспекти набувають особливої значущості. Наявність фізичних бар'єрів, зокрема відсутність пандусів, вузькі проходи, незручні санітарні зони тощо безпосередньо обмежує доступ клієнтів і знижує рівень їх задоволеності. Дослідження у готельно-ресторанній сфері доводять, що доступність простору є тим важливим

фактором, який впливає на формування позитивного клієнтського досвіду та лояльність [54]. Вітчизняні науковці у своїх дослідженнях вже підкреслюють, що розвиток безбар'єрного простору є ключовою умовою соціальної інтеграції та відновлення людського капіталу [22; 6].

Теоретично обгрунтовано, що просторова інклюзивність виступає фундаментальною складовою зовнішньої інклюзивної зрілості, яка визначає здатність підприємства забезпечити рівний доступ до послуг, сформувати комфортне середовище для різних груп клієнтів та підвищити власну конкурентоспроможність. Оскільки без фізичної доступності неможливе повноцінне включення клієнтів у процес споживання послуг, вона є первинною умовою для інтеграції у стратегію розвитку інших складових інклюзивності.

Під впливом цифрової революції процес формування клієнтського досвіду дедалі більше переміщується у цифрову площину, яка забезпечує попередній контакт із брендом, вибір продукту та комунікацію з підприємством. У зв'язку з цим наступною логічною складовою визначено цифрову інклюзивність, яка відображає здатність підприємства забезпечити доступність і зручність цифрових каналів взаємодії для різних категорій клієнтів, зокрема повний доступ до інформації, сервісів та комунікацій у цифровому середовищі.

Ураховуючи різний цифровий досвід і навички людей, вона розглядається як ключовий елемент подолання цифрового розриву та забезпечення рівних можливостей доступу до інформації та послуг [105]. Для підвищення цифрової доступності, цифрові продукти та сервіси мають бути розроблені з урахуванням принципів доступності, зручності та зрозумілості для всіх користувачів, включаючи людей з інвалідністю, літніх осіб та осіб з низьким рівнем цифрової грамотності [24]. Це передбачає адаптацію вебресурсів, мобільних застосунків, онлайн-меню та інших цифрових інструментів відповідно до міжнародних стандартів доступності. У контексті теорії моделі прийняття технологій сприйняття користувачами зручності та корисності цифрових сервісів безпосередньо впливає на їх використання та рівень задоволеності споживачів.

Відповідно, цифрова інклюзивність спрямовуючи ініціативи на підвищення доступності сервісів, формує позитивний клієнтський досвід і лояльність.

Крім того, цифрова інклюзивність має важливе значення у контексті інклюзивної економіки, оскільки сприяє інтеграції різних соціальних груп у процеси споживання та економічної взаємодії. Дослідження підтверджують, що розвиток доступних цифрових сервісів є одним із ключових факторів соціальної інтеграції та підвищення якості життя населення [79].

Українські науковці також підкреслюють, що цифрова трансформація економіки потребує врахування принципів доступності та інклюзивності, оскільки нерівний доступ до цифрових технологій може поглиблювати соціальні диспропорції. І навпаки, інтеграція цих технологій у єдину екосистему сприятиме гармонізації бізнеспроцесів відповідно до європейських стандартів якості та сталого розвитку [25]. Отже, цифрова інклюзивність виступає ключовим елементом інклюзивної зрілості підприємства у сучасному цифровому середовищі, забезпечуючи рівний доступ до послуг, підвищуючи якість клієнтського досвіду та створюючи передумови для розширення ринкових можливостей. Вона доповнює просторову інклюзивність і разом із нею формує базову інфраструктуру доступності підприємства.

Забезпечення цифрової інклюзивності створює необхідні умови для доступу клієнтів до інформації та сервісів, однак сам факт доступності не гарантує формування позитивного досвіду взаємодії. У сучасній сервісній економіці ключовим фактором стає не лише функціональна якість послуг, а й емоційне сприйняття клієнтом процесу обслуговування. У цьому контексті наступним логічним етапом є обґрунтування складової емоційна інклюзивність, яка відображає здатність підприємства створювати атмосферу прийняття, поваги та психологічного комфорту для різних категорій споживачів. Якщо цифрова інклюзивність забезпечує доступ до сервісу, то емоційна інклюзивність визначає якість пережитого клієнтського досвіду.

У сучасних дослідженнях у сфері сервісного менеджменту доведено, що у формуванні задоволеності, лояльності та повторної поведінки споживачів саме

емоції виступають ключовим чинником [76]. З позицій теорії клієнтського досвіду, який формується як сукупність когнітивних, сенсорних та емоційних реакцій клієнта на взаємодію з підприємством, емоційна складова відіграє визначальну роль у сприйнятті якості послуг і впливає на задоволеність ними [110; 15; 42]. У цьому контексті емоційна інклюзивність передбачає створення такого середовища, у якому кожен клієнт, незалежно від своїх індивідуальних особливостей, відчуває повагу, прийняття та комфорт.

Емоційна інклюзивність також тісно пов'язана з концепцією психологічної безпеки споживача, яка передбачає відсутність страху бути осудженим або дискримінованим під час взаємодії з підприємством. Дослідження підтверджують, що створення такого середовища сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності клієнтів [60; 48].

Особливого значення ця складова набуває у сфері ресторанного господарства, тому відповідно до концепції емоційної праці, працівники сфери послуг виконують значну емоційну роботу, спрямовану на формування позитивного досвіду клієнта. У цьому контексті здатність персоналу демонструвати емпатію, толерантність і чутливість до різноманіття клієнтів стає ключовим фактором інклюзивності. Отже, емоційна інклюзивність виступає якісним виміром інклюзивної зрілості підприємства, який визначає рівень прийняття клієнтів, формує їхній досвід взаємодії та забезпечує довгострокову лояльність.

У сучасних умовах підприємствам необхідно адаптувати свої продукти та послуги з урахуванням різноманіття споживачів. У цьому контексті запропоновано складову продуктова інклюзивність, яка забезпечує відповідність пропозиції реальним потребам споживачів. Вона визначає рівень здатності організації створювати продукти та послуги, що враховують різноманіття фізичних, культурних, соціальних, релігійних та поведінкових особливостей споживачів. У сучасних дослідженнях вона розглядається як важливий елемент клієнтоорієнтованої та інклюзивної бізнес-моделі [73].

З позицій концепції ланцюга формування цінності, цінність створюється не самим продуктом, а у процесі його використання споживачем [108]. Дослідження у сфері інклюзивного маркетингу також підтверджують, що компанії, які враховують різноманіття споживачів у продуктивній політиці, отримують вищий рівень лояльності та розширюють свою цільову аудиторію [71]. Українські науковці також підкреслюють, що адаптація продуктів і послуг до потреб різних груп населення є важливим фактором підвищення доступності та розвитку інклюзивної економіки [31]. У контексті теорії співтворення цінності доведено, що залучення клієнтів до формування продукту та врахування їх індивідуальних особливостей підвищує рівень задоволеності та конкурентоспроможності підприємства [86].

Для сфери ресторанного господарства це актуально, оскільки продукт може бути гнучким та адаптованим (формати меню, склад інгредієнтів страв, формати та методи обслуговування) під різноманітні запити клієнтів. Ураховуючи це, продуктова інклюзивність одночасно виступає соціально значущою складовою та економічно доцільним підходом. Крім того, Стойко І., Шерстюк Р. [32] зазначають, що у своїх інноваційних зусиллях ресторанний бізнес повинен шукати способи мінімізації впливу пов'язаних процесів на навколишнє середовище. Підприємства ресторанного господарства можуть зіштовхнутися з труднощами під час впровадження екологічних практик, таких як переробка, компостування та пожертвування їжі тощо. З урахуванням наведених міркувань продуктова інклюзивність вважаємо функціональним ядром зовнішньої інклюзивної зрілості підприємства.

Комунікаційна інклюзивність визначає здатність організації забезпечити доступність, зрозумілість, етичність і чутливість комунікацій для різних груп клієнтів. У сучасній маркетинговій науці доведено, що комунікація є не лише інструментом передачі інформації, а й механізмом формування довіри, ідентичності бренду та соціального включення [63; 73]. З позицій інклюзивного маркетингу, комунікації повинні враховувати різноманіття аудиторії, уникати стереотипів, дискримінаційних повідомлень і забезпечувати представлення

різних соціальних груп у контенті [71]. Це дозволить підприємству формувати відчуття довіри, приналежності та прийняття у клієнтів, що є ключовим фактором підвищення лояльності.

Засновуючись на цьому, комунікаційна інклюзивність забезпечує адаптацію каналів, інструментів, форматів і змісту повідомлень з орієнтацією на потреби різних цільових аудиторій: використання зрозуміло і простої мови, додакових візуальних елементів, альтернативних форматів (аудіо, відео, субтитри), багатомовності.

Важливим аспектом є також концепція доступності спілкування, яка передбачає забезпечення можливостей рівного доступу до інформації для людей з різними особливостями і запитами, зокрема людей з порушеннями зору, слуху або когнітивними особливостями [111]. У сфері ресторанного господарства це може проявлятися у доступності і використанні спеціальних прийомів до створення і форм меню, сайту, рекламних матеріалів та комунікації персоналу під час взаємодії з клієнтами. В умовах сучасних викликів і трансформації суспільства саме комунікація виступає інструментом соціальної інтеграції та взаємодії. З урахуванням наведених міркувань, доведено правомірність виокремлення складової комунікаційна інклюзивність.

Узагальнення проведеного літературного огляду та проаналізованих теоретичних підходів дозволяє обґрунтовано запропонувати цілісне бачення зовнішньої інклюзивної зрілості підприємства ресторанного господарства для покращення взаємодії з клієнтами з різними запитами та особливими потребами, яка формується з п'яти взаємопов'язаних складових: просторової, цифрової, емоційної, продуктової та комунікаційної інклюзивності.

У сукупності запропоновані складові формують людиноцентричну модель інклюзивної зрілості підприємства, відповідно до якої інклюзивність представлено як інтегровану характеристику бізнес-моделі. При цьому кожна складова виконує як самостійну функцію, так і підсилює інші, що створить кумулятивний ефект синергії формування цілісного інклюзивного клієнтського досвіду. Запропонована нами структура складових зовнішньої інклюзивної

зрілості формує методичну основу для її оцінювання. Її цінність для оцінювання полягає у можливості виявляти розриви між фактичним і бажаним рівнем інклюзивних практик в цілому та за окремими складовими і приймати на їх основі обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору стратегії інклюзивного розвитку підприємства. Спираючись на отримані висновки, запропоновано уточнення розуміння сутності поняття інклюзивної зрілості підприємства, що базується на принципі подвійної оптики і має: внутрішній контур – персонал; зовнішній контур – клієнти.

За результатами проведеного аналізу розроблено систему складових моделі інклюзивної зрілості за принципом подвійної оптики (рис. 1.6).

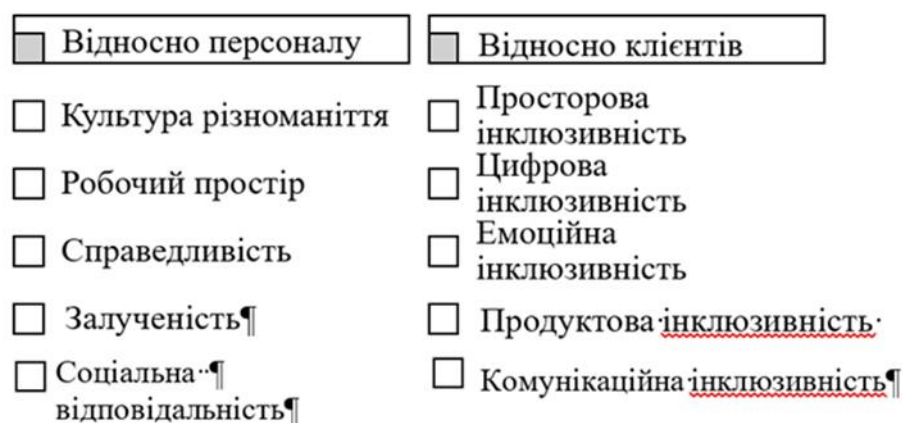


Рис. 1.6. Характеристики інклюзивної зрілості

Джерело: складено автором

Вона відображає багатовимірну природу інклюзивності, яка реалізується через організаційні, соціальні, просторові, поведінкові та комунікаційні аспекти діяльності підприємства ресторанного господарства і включає внутрішній та зовнішній контур.

Ключова ідея уточнення поняття інклюзивної зрілості за принципом подвійної оптики полягає в формуванні її через узгоджений розвиток внутрішніх практик інклюзії, орієнтованих на персоналу, і зовнішніх – для клієнтів. У сукупності це дозволить створювати і підвищувати цінність

пропозиції в закладах ресторанного господарства і забезпечити конкурентоспроможність підприємства, розвиток і стійкість в умовах інклюзивної економіки. Дане поняття інтегрується у запропоновану холістичну стратегію розвитку, відповідно до якої інклюзивність з просто функції управління персоналом чи маркетингу перетворюється на ядро бізнес-моделі, поєднуючи при цьому економічну ефективність, соціальну цінність, клієнтський досвід і розвиток персоналу.

Модель базується на причинно-наслідковому ланцюгу, відповідно до якого інклюзивність відносно персоналу забезпечує кращу якість сервісу, що покращує досвід клієнта, підвищує його задоволеність і сприяє відвідуваності, продажам, що відображається на підвищенні бізнес-результату. Тим самим обґрунтовано, що інклюзивне середовище для персоналу формує інклюзивну поведінку, яка сприяє створенню і покращенню інклюзивного клієнтського досвіду. Обґрунтовані та включені у модель складові формують єдину екосистему інклюзивності, яка повинна постійно оцінюватися і коригуватися для підвищення інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства.

1.3. Методичні засади оцінювання та діагностики стратегії розвитку підприємства в контексті інклюзивної економіки

Сучасні виклики глобалізованої економіки та посилення соціальної відповідальності бізнесу актуалізують необхідність застосування нових підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. Становлення інклюзивної економіки вимагає від суб'єктів ринку розуміння умов та переваг, що створюють доступне для кожного середовище взаємодії, завдяки якому задовольняються інтереси всіх заінтересованих осіб.

У сучасній науково-практичній літературі приділяється значна увага застосуванню принципів різноманіття, рівності та інклюзії на рівні економіки

[35; 36], в стратегіях та тактиках діяльності суб'єктів підприємництва [87; 27] та підприємств [69].

Критично осмислюючи науковий доробок, слід зазначити, що переважна більшість сучасних наукових праць присвячена методам трансформації корпоративної культури, адаптації сервісу та створення доступного простору для людей з особливими потребами. Поряд з цим у фокусі наукового дискурсу знаходяться моделі інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства. Так, автори Vassou, et. al. пропонують адаптивну модель кращих практик, яка заснована на інклюзивному лідерстві як ключовому факторі соціальної інтеграції в готельному та ресторанному секторах Кіпру [109].

Автори статті Vakira, et. al. фокусується на вивченні механізму, за допомогою якого інклюзивне лідерство стимулює активну залученість працівників у готельно-ресторанній сфері. Вони пропонують п'ятирівневу модель інклюзивної DEI-зрілості закладу, яка визначається переходом від формальних політик до створення середовища «Sense of Belonging», де кожен відчуває свою цінність, а психологічна безпека стає фундаментальною частиною корпоративної ДНК [104].

Результати, наведені у статті Y. W. Park, Glenn B. Voss, Zannie G. Voss дають методологічні підстави для оцінювання споживчої цінності DEI-принципів, що є надзвичайно важливим для побудови зовнішнього контуру інклюзивності. Автори пропонують підходи до вимірювання впливу DEI на взаємовідносини з клієнтами. Вони доводять, що операціоналізація стратегії DEI впливає на широкий спектр поведінкових показників, а не лише на репутацію підприємства, зокрема на лояльність і залученість клієнтів, довіру до бренду, якість клієнтського досвіду [82].

Впровадження політики різноманітності, рівності та інклюзивності у ресторанний бізнес передбачає створення робочого середовища, де кожен співробітник, незалежно від його походження, статі, віку, релігійних переконань, фізичних особливостей чи інших характеристик, відчувається комфортно, відчуває себе цінним співробітником. Це не лише етичний

обов'язок підприємства, а й стратегічна перевага, яка може підвищити ефективність роботи, залучити більше клієнтів та покращити його репутацію.

В останнє десятиліття дослідження великих консалтингових компаній, зокрема McKinsey [77], PwC [88; 89], все частіше фокусуються на впливі принципів різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI – Diversity, Equity and Inclusion). Так, PwC впроваджує у свою діяльність та розглядає ці принципи як складову корпоративного управління. Важливим є те, що інклюзивність в даному контексті має стратегічну спрямованість. Особлива увага приділяється створенню доступного робочого середовища, підтримці працівників з інвалідністю, систематичному збору та аналізу даних для оцінювання інклюзивності й рівності можливостей співробітників [88]. Через консалтингову діяльність PwC виступає глобальним інституційним провайдером ідеї інклюзивного управління, яка має безпосередній вихід на побудову відповідної бізнес-моделі [89].

Проте наявність задекларованих принципів інклюзивності не гарантує їх реального втілення, що актуалізує необхідність оцінювання здатності підприємств до їх впровадження. За оцінками McKinsey, підприємства, які мають високі показники зрілості за критеріями різноманітності, рівності та інклюзії, показують значно вищі рівня залученості співробітників (до 30%) та кращі (на 15%) фінансові показники [78]. Даний підхід потребує перевірки на рівні гіпотези, що стало одним із завдань нашого дослідження.

Розкриваючи складові людиноцентричного та холістичного підходу [20] слід виділити стратегічний, інституційний та соціально-етичний аспекти діяльності підприємства в умовах інклюзивної економіки. Стратегічний аспект забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку підприємства, спрямовану на досягнення конкурентних переваг за рахунок інтеграції цінностей різноманітності та інклюзії у стратегію розвитку бізнесу.

Фундаментальні засади розуміння сутності базових понять стратегічного розвитку підприємств закладено у працях І. Ансофа [45], М. Портера [83; 84], А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланд [99], Ф. Котлера та інш. [72], та інш. Аналіз та

узагальнення відомих наукових підходів до класифікації базових стратегій розвитку підприємства [3; 23; 7; 5] дозволило систематизувати та представити схематично на рис. 1.7.

Подана на рис. 1.7 класифікація дозволяє описати стратегії підприємства крізь призму стратегічного управління.

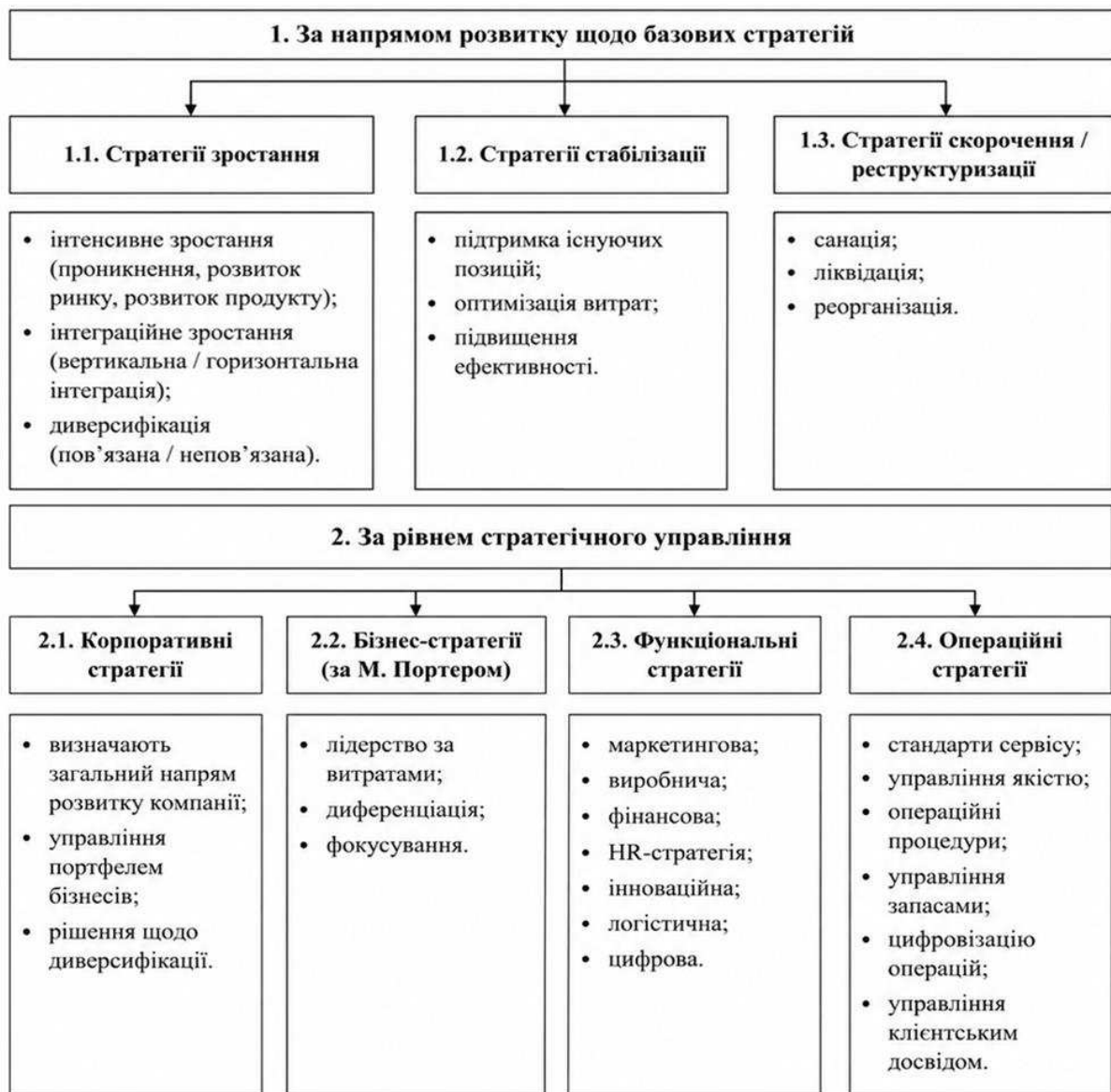


Рис. 1.7. Класифікація базових стратегій розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [84; 83; 7; 3; 13; 38].

Найвищий рівень дозволяє визначити корпоративні стратегії (рис. 1.7), які в базовому варіанті представлені стратегіями зростання, стабілізації,

скорочення і реструктуризації, адаптації до ризиків та забезпечення конкурентоспроможності [38; 37]. Корпоративні стратегії визначають базову архітектуру розвитку підприємства, загальний напрям розвитку компанії, конфігурацію бізнес-портфеля рішення щодо диверсифікації тощо. Від корпоративної стратегії залежать і всі інші рівні, зокрема функціональний та операційний.

Для інклюзивного розвитку ресторанів операційний рівень також важливий, оскільки саме тут реалізуються важливі атрибути: безбар'єрність; стандарти обслуговування; адаптація сервісних процесів; інклюзивна взаємодія персоналу; практики управління клієнтським досвідом; цифрові та сервісні рішення для різних груп споживачів. Операційні стратегії є механізмом практичної імплементації інклюзивної зрілості підприємства у взаємодію із ключовими стейкхолдерами. Це забезпечує перехід від традиційного економічного трактування стратегій до аналізу трансформаційних процесів інклюзивності. Так у працях Т.І. Лепейко, та інші [21], Т.П. Близнюк, К.Р. Немашкало, Д.В. Липового [2] особливе значення надається інтеграції принципів інклюзивності та соціальної відповідальності у стратегії розвитку та масштабування бізнесу, зокрема у сфері гостинності [8].

Наведена на рис. 1.7. класифікація створює методологічну основу для подальшого дослідження інклюзивних стратегій, надаючи класичний каркас для розуміння змін у формуванні нових типів стратегій.

Соціально-етичний аспект підкреслює важливість інтеграції принципів справедливості та інклюзії у внутрішню та зовнішню політику підприємства. Ідеї О. Ястремської та співавторів щодо європейського досвіду реалізації стратегії сталого розвитку дозволяє поєднати інклюзивність із сучасною логікою сервісно-орієнтованого підходу в економіці вражень [43; 66], що особливо важливо для ресторанного бізнесу та сфери гостинності. Крім цього, це проявляється у забезпеченні рівних можливостей для персоналу і клієнтів, формуванні толерантного та інноваційного внутрішнього та зовнішнього середовища. Комбінація базових стратегій, інклюзивної трансформації, ESG-

підходу та цифрової трансформації дозволяє сформувати сучасне багатовимірне бачення стратегій розвитку підприємств, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та посилює адаптивність підприємства в умовах кризових змін.

Отже, холістичний підхід створює синергетичний ефект між економічними цілями підприємства та соціальними пріоритетами суспільства. Його застосування дозволяє не лише формувати конкурентоспроможну стратегію, але й забезпечувати гармонізацію інтересів бізнесу, держави та громадянського суспільства.

З теоретичної точки зору, запропонований нами у попередніх підрозділах підхід сприяє розвитку нової парадигми стратегічного управління, у якій поєднуються принципи сталості, інклюзії та соціальної справедливості. Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства на основі інклюзивної зрілості розглядається як елемент корпоративної соціальної відповідальності та необхідна умова забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Поняття інклюзивної зрілості підприємства визначає рівень інтеграції інклюзивних принципів у практичну діяльність підприємства в процесі взаємодії як з клієнтами, так і з персоналом. Оцінювання інклюзивної зрілості підприємства зумовлює потребу у формуванні відповідного науково-методичного інструментарію.

Методологічним підґрунтям якого став авторський принцип подвійної оптики, який модифікує відомі клієнт-орієнтовані підходи в сфері сервісної економіки, викладені у працях [28; 92]. Відповідно до нашого підходу, оцінювання інклюзивної зрілості передбачає одночасний аналіз внутрішнього (персонал) та зовнішнього (клієнти) простору для виміру рівня інклюзивності підприємства відносно потреб та запитів ключових стейкхолдерів.

Процедура оцінювання на основі запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства у систематизованому вигляді наведено на рис. 1.8.

Наведена на рис. 1.8. процедура оцінювання інклюзивної зрілості підприємства включає таку послідовність.



Рис. 1.8. Процедура оцінювання інклюзивної зрілості підприємства

Джерело: складено автором

Етап 1. Обґрунтування дизайну дослідження. Дослідження побудоване на основі багаторівневого перехресного дизайну, що передбачає одночасне оцінювання стану інклюзивних практик закладів ресторанного господарства через призму внутрішнього та зовнішнього сприйняття ключовими стейкхолдерами. Одиницею аналізу виступає окремий ресторан. Формування вибіркової сукупності підприємств здійснюється за квотною ознакою, по п'ять закладів ресторанного господарства на макрорегіон України: Центр, Захід, Схід, Північ, Південь. Всього 25 закладів ресторанного господарства, які функціонують у обласних центрах підконтрольної Україні території. Такий підхід дозволяє врахувати регіональні особливості функціонування ресторанного бізнесу.

Для оцінювання рівня інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства використовується метод анкетного опитування, який дозволяє отримати суб'єктивні оцінки безпосередніх учасників внутрішніх та зовнішніх процесів формування інклюзивних практик; перевести суб'єктивні оцінки в нормовані показники; кількісно зафіксувати рівень прояву інклюзивних практик; забезпечити порівнянність результатів між різними закладами ресторанного господарства.

Дизайн опитування ґрунтується методі CAWI (онлайн опитування) з використанням безоплатної платформи Google Forms. З метою збору первинних даних розробляються дві окремі анкети для персоналу і клієнтів. Такий підхід дозволяє застосовувати двохвекторну оцінку за принципом подвійної оптики, що забезпечує можливість виявлення рівня узгодженості між внутрішнім баченням організації та фактичним клієнтським досвідом і в подальшому побудувати модель інтегрованого індексу інклюзивної зрілості підприємства.

Квотна вибірка застосовувалась і для відбору респондентів серед персоналу та клієнтів із використанням принципів добровільності та анонімності. Відбір персоналу здійснювався відповідно до функціональних груп працівників – близько 15-20% представників менеджменту, 60-70% контактний персонал, тобто залучались працівники сервісної групи, 15-20%

працівники кухні. Такий розподіл дозволив максимально врахувати бачення різних професійних груп у формуванні та реалізації інклюзивних практик у закладі. Опитування гостей проводилося безпосередньо після отримання послуги за принципом систематичного відбору. Клієнти після розрахунку могли за бажанням взяти участь в онлайн-опитуванні. Для забезпечення мінімальної статистичної надійності в кожному закладі було опитано не менше десяти респондентів із числа відвідувачів.

Такий дизайн дослідження забезпечив можливість комплексного аналізу інклюзивної зрілості підприємств ресторанного господарства, зіставлення оцінок різних груп стейкхолдерів та подальшого виявлення розривів між внутрішнім організаційним середовищем і сприйняттям клієнтів.

Вибір шкали оцінювання для анкетного опитування. Для оцінювання відповідей на анкетні питання використано п'ятибальну шкалу Лайкерта, де залежно від формулювання питань передбачено варіювання форми відповідей за кожною з 5-ти оцінок:

- 1 бал – абсолютно не впроваджено / не згоден;
- 2 бали – частково не впроваджено / скоріше не згоден;
- 3 бали – частково впроваджено / нейтрально;
- 4 бали – значною мірою впроваджено / скоріше згоден;
- 5 балів – повністю впроваджено / повністю згоден;

Вибір шкали Лайкерта зумовлено її широким застосуванням у соціально-економічних дослідженнях та можливістю подальшої кількісної обробки результатів.

Підготовка анкет для опитування. Анкета виступає інструментом збору даних, тому її логіка підпорядковується параметрам і атрибутам оцінювання інклюзивності. З цією метою будуються моделі оцінювання окремо для персоналу і клієнтів за узагальненою логікою моделі формування внутрішнього та зовнішнього простору інклюзивної зрілості підприємства:

$$Mi_{p,k} = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \dots, X_n), \quad (1.1)$$

де $Mi_{p,k}$ – модель формування інклюзивної зрілості підприємства в оцінці ключових стейкхолдерів: p – персонал, k – клієнти;

$X_{1,\dots,n}$ – складові формування інклюзивної зрілості підприємства в оцінці ключових стейкхолдерів: p – персонал, k – клієнти.

Етап 2. Формування бази даних та підготовка масивів для подальших розрахунків.

На даному етапі проводиться опитування за вибірковою сукупністю підприємств. У нашому дослідженні опитування проводилось у період з 05.05.2025р. по 09.06.2025 р. у дев'яти обласних центрах України. Обсяг вибірки склав – 25 закладів ресторанного господарства. Анкету заповнили всього 998 респондентів, з них 532 клієнти та 466 співробітників цих закладів.

2.1. Отримані результати опитування зводяться в узагальнену таблицю, у якій:

- по кожному респонденту фіксуються бали за всіма 25 питаннями;
- результати групуються за складовими інклюзивності.

Подальше оцінювання ґрунтувалось на результатах проведеного анкетного опитування. Послідовність розрахункових ітерацій включала такі кроки.

2.2. Відібрані та систематизовані результати опитування перетворюються в індекси інклюзивної зрілості підприємства, окремо в оцінці персоналу (I_{Mp}) та клієнтів (I_{Mk}). В загальному вигляді вони розраховуються за формулою:

$$I_{Mp,k} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n B_i}, \quad (1.2)$$

де B_i – середній бал i -тої складової розраховується відповідно до моделі (1.1).

Середній бал обчислюється за формулою:

$$B_i = \frac{\sum_j^5 b_{aj}}{5}, \quad (1.3)$$

де b_{aj} – оцінка j -того атрибуту в межах i -тої складової.

На основі контент-аналізу літературних джерел нами обґрунтовано складові, які формують профіль інклюзивної зрілості внутрішнього та зовнішнього середовища закладу ресторанного господарства. Кожна із складових виконує самостійну функцію, водночас їх взаємодія утворює цілісну архітектуру інклюзивного розвитку підприємства.

Змістовне наповнення складових дозволяє сформувати моделі, що відображають багатовимірну природу інклюзивності як системного явища, з певним набором атрибутів та інтегрованого у всі рівні функціонування підприємства. Вони слугують первинною основою для оцінювання фактичного рівня інклюзивної зрілості підприємства. У подальшому аналізі ми виходимо з положення, що підприємство ресторанного господарства функціонує як людиноцентрична система створення цінності [20], в якій ключову роль відіграють дві базові групи стейкхолдерів – це персонал і клієнти.

2.3. Визначення індексів інклюзивної зрілості для внутрішнього і зовнішнього контуру підприємства. Для уніфікації результатів і можливості порівняння розраховуються два індекси інклюзивної зрілості підприємства в оцінці персоналу (формула 1.4) та клієнта (формула 1.5). Відповідні формули наведено нижче.

Частковий індекс зрілості інклюзії в оцінці персоналу підприємства, обчислений в балах:

$$I_{M_{ip}} = \sqrt[5]{\overline{B_C} \times \overline{B_W} \times \overline{B_E} \times \overline{B_I} \times \overline{B_S}} \quad (1.4)$$

де $I_{M_{ip}}$ – частковий індекс зрілості інклюзії в оцінці персоналу підприємства,

$\overline{B_C}$ – середній бал складової «культура різноманіття»;

\overline{B}_W – середній бал складової «робочий простір»;

\overline{B}_E – середній бал складової «справедливість»;

\overline{B}_I – середній бал складової «залученість»;

\overline{B}_S – середній бал складової «соціальна відповідальність».

Частковий індекс зрілості інклюзії в оцінці клієнта підприємства, обчислений в балах:

$$I_{M_{ik}} = \sqrt[5]{\overline{B}_{Sp} \times \overline{B}_D \times \overline{B}_{Em} \times \overline{B}_P \times \overline{B}_{Cm}} \quad (1.5)$$

де $I_{M_{ik}}$ – частковий індекс зрілості інклюзії в оцінці клієнта підприємства,

\overline{B}_{Sp} – середній бал складової «просторова інклюзивність»;

\overline{B}_D – середній бал складової «цифрова інклюзивність»;

\overline{B}_{Em} – середній бал складової «емоційна інклюзивність»;

\overline{B}_P – середній бал складової «продуктова інклюзивність»;

\overline{B}_{Cm} – середній бал складової «комунікаційна інклюзивність».

2.4. Визначення рівня інклюзивної зрілості в оцінці стейкхолдерів підприємства здійснюється за розробленою шкалою, наведеною у табл. 1.2. На даному етапі оцінка здійснюється в балах.

Таблиця 1.2

Шкала ідентифікації рівня інклюзивної зрілості підприємства в оцінці стейкхолдерів (в балах)

Інтервал індексу	Рівень інклюзивної зрілості	Характеристика	Стратегічні рекомендації
1-2	Низький	Інклюзивні практики відсутні або фрагментарні	Стратегія виживання, базової стабілізації; формування та впровадження мінімальних стандартів, інформування персоналу
2,1-3	Початковий	Окремі інклюзивні елементи без системності	Еволюційна стратегія; формалізація політик і навчання персоналу

Продовження таблиці 1.2

Інтервал індексу	Рівень інклюзивної зрілості	Характеристика	Стратегічні рекомендації
3,1-4	Середній	Інклюзивні практики реалізуються системно, але не повністю інтегровані	Ітеративна або перехідна стратегія; масштабування та інтеграція в бізнес-процеси
4,1-5	Високий	Інклюзивність є частиною корпоративної культури	Проактивна стратегія; використання інклюзивності як конкурентної переваги

Джерело: складено автором

Отриманий рівень інклюзивної зрілості в оцінках стейкхолдерів ідентифікується за допомогою шкали, наведеної у табл. 1.2. Він слугує вихідною точкою для формування стратегії розвитку закладу ресторанного господарства.

Етап 3. Нормалізація даних та побудова інтегрального індексу інклюзивної зрілості підприємства.

3.1. Отримані часткові індекси інклюзивної зрілості оцінюються в балах ($I_{Mp,k}$), а потім вони приводяться до єдиної шкали за правилом min–max лінійної нормалізації:

$$MI_{i,j} = \frac{I_{Mp,k ij} - I_{Mp,k j}^{min}}{I_{Mp,k j}^{max} - I_{Mp,k j}^{min}} \quad (1.6)$$

де $MI_{i,j}$ – нормалізоване значення j -го індексу інклюзивної зрілості для i -го підприємства;

$I_{Mp,k ij}$ – фактичне значення показника;

$I_{Mp,k j}^{min}$ – мінімальне значення показника у вибірці

$I_{Mp,k j}^{max}$ – максимальне значення показника у вибірці.

Нормалізовані часткові індекси зрілості (MI – Maturity Index) позначаються MI_p – з фокусом на персонал, оцінюючи внутрішній контур формування інклюзивності та MI_k – з фокусом на клієнта, характеризуючи

зовнішній контур інклюзивності підприємства. Вони утворюють множину $MI_{p,k} \in [0; 1]$, що дозволяє забезпечити порівнянність показників для обґрунтованих висновків.

У табл. 1.3 наведено шкалу визначення рівня зрілості інклюзивних практик.

Таблиця 1.3

Шкала вимірювання рівня інклюзивної зрілості підприємства

Індекс інклюзивної зрілості	Рівень зрілості	Інтерпретація
0–0,25	Низький	Відсутність системи і стратегії інклюзивної зрілості
0,26–0,50	Початковий	Часткове впровадження інклюзивних практик та ініціатив
0,51–0,75	Середній	Системне впровадження базових інклюзивних практик
0,76–0,89	Високий	Розвинена інтеграція інклюзивних практик у продукти, послуги та взаємодію з клієнтами, підприємство демонструє відповідальність та інклюзивність перед персоналом.
0,9–1,0	Дуже високий	Розвинені інклюзивні практики, які є стратегією підприємства

Джерело: складено автором

3.2. На наступному етапі часткові нормалізовані індекси агрегуються в базовий інтегральний індекс інклюзивної зрілості підприємства (IMI_0):

$$IMI_0 = \sqrt[2]{MI_p \times MI_k}. \quad (1.7)$$

Запропонована інтегральна модель оцінювання інклюзивної зрілості підприємства (формула 1.7) має мультиплікативну форму, що відповідає природі досліджуваного явища.

Наведена у табл. 1.3 шкала застосовується для всіх індексів у подальшому дослідженні. Враховуючи, що інклюзивна зрілість підприємства ресторанного бізнесу, в нашому розумінні, формується як результат взаємодії двох ключових складових, то залежить від фактичного рівня розвитку інклюзивного середовища підприємства та ступеня узгодженості між внутрішнім і зовнішнім

сприйняттям цього середовища ключовими стейкхолдерами. Саме тому адитивні підходи, які передбачають просте додавання показників, не здатні повною мірою відобразити модель системи формування такого середовища, оскільки вони ігнорують ефект взаємозалежності факторів.

3.3. У подальшому інтегральний індекс IMI_0 коригуються на величину розриву в сприйнятті якості та зрілості інклюзивних практик підприємства між оцінками персоналу і клієнтів. Розрив (GAP) обчислюється як абсолютне значення відхилення між оцінками стейкхолдерів:

$$GAP = |MI_p - MI_k|. \quad (1.8)$$

Наявність розриву (GAP) розглядається нами як ключовий аналітичний індикатор у системі оцінювання інклюзивної зрілості підприємства. Він відображає ступінь узгодженості між внутрішнім і зовнішнім контурами інклюзивності. У табл. 1.4 наведено шкалу рівня узгодженості оцінок інклюзивних практик підприємства.

Таблиця 1.4

Шкала рівня узгодженості оцінок інклюзивних практик підприємства

GAP	Рівень узгодженості	Характеристика
> 0,30	Критичний	Наявний глибокий розрив між оцінками інклюзивності з боку персоналу і клієнтів. Характеризує системні дисбаланси та відсутність стратегічного бачення.
0,16 – 0,30	Низький	Наявна суттєва неузгодженість між сприйняттям інклюзивності з боку персоналу і клієнтів. Свідчить про низьку інтеграцію інклюзивних практик у внутрішні процеси та клієнтський досвід.
0,06 – 0,155	Помірний	Наявна система інклюзивності функціонує узгоджено. Характеризує окремі незначні відмінності у сприйнятті інклюзивності з боку персоналу і клієнтів.
0 – 0,05	Високий	Оцінки інклюзивних практик підприємства з боку персоналу і клієнтів є достатньо узгодженими. Це свідчить, що інклюзивність інтегрована у внутрішні процеси та клієнтський досвід.

Джерело: складено автором

Запропонована у табл. 1.4 шкала дозволяє ідентифікувати рівні узгодженості думок, оскільки економічна сутність розривів GAP полягає у вимірюванні різниці між сприйняттям інклюзивних практик персоналом (MI_p) та клієнтами (MI_k) та здійснювати диференціацію ступеня інтегрованості інклюзивних практик у діяльність підприємства.

Ця шкала виступає інструментом виявлення проблемних зон, що дозволяє оцінити рівень зрілості інклюзивного середовища, ступінь відповідності внутрішніх управлінських практик очікуванням клієнтів та сформованому клієнтському досвіду.

3.4. Розрахунок скоригований рівень зрілості інклюзивних практик підприємства здійснюється на величину узгодженості оцінок стейкхолдерів, тобто наявного розриву GAP:

$$IMI_1 = IMI_0 \times (1 - |GAP|), \quad (1.9)$$

де IMI_1 – скоригований рівень зрілості інклюзивних практик підприємства;

GAP – розрив між оцінками інклюзивної зрілості підприємства з позиції персоналу і клієнтів.

Після порівняння базового інтегрального індексу інклюзивної зрілості підприємства (IMI_0) та скоригованого індексу зрілості інклюзивних практик (IMI_1), який враховує розрив між оцінками персоналу та клієнтів (GAP) та здійснюється аналіз та інтерпретація отриманих результатів.

Під час аналізу встановлюється, наскільки задекларовані підприємством інклюзивні підходи відповідають фактичному досвіду персоналу та клієнтів. Виявлені розриви свідчать про наявність суперечностей, бар'єри у фізичній, цифровій або комунікаційній доступності, недостатню інтегрованість або низький рівень організаційної узгодженості інклюзивних практик, що можуть негативно впливати на рівень довіри, клієнтської лояльності, психологічної безпеки персоналу та загальну результативність підприємства. Виявлені вузькі

місця слугують орієнтиром для змін на операційному, функціональному чи вищих рівнях стратегії підприємства.

Запропонований науково-методичний підхід оцінювання рівня інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, що ґрунтується на інтегральному індексному методі та враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивності внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами дозволяє ідентифікувати фактичний стан інклюзивності, виявляти розриви та обґрунтовувати цільові орієнтири та пріоритетні напрями вдосконалення інклюзивної стратегії розвитку, спрямовані на підвищення організаційної узгодженості та стійкості бізнесу.

Для подальшого розроблення стратегії інклюзивного розвитку підприємства важливим є також науково-прикладний інструментарій, що дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системного бачення позиції підприємства у просторі «інклюзивність – результативність». Такий підхід забезпечує можливість оцінки взаємозв'язку між рівнем інклюзивної зрілості підприємства та його економічною ефективністю й поведінковою результативністю.

З цією метою розраховується інтегральний показник результативності підприємства, що поєднує економічні і поведінкові показники.

$$IPI = \sqrt[4]{AC \times VR \times NPS \times ST}, \quad (1.10)$$

де IPI – інтегральний індекс результативності підприємства;

AC – середній чек закладу ресторанного господарства;

VR – обсяг виручки на одне посадкове місце в розрахунку на одного працюючого;

NPS – лояльність клієнтів за методикою Net Promoter Score;

ST – плинність кадрів.

Вибір складових моделі (формула 1.10) пояснюється застосуванням підходу збалансованої системи показників, що дозволяє в одному індексі

поєднати чотири ключові сфери: фінансову результативність, операційну ефективність, клієнтський досвід та продуктивність праці як результат ефективності управління персоналом. Такий підхід дозволяє оцінювати діяльність підприємства комплексно, поєднуючи економічні та поведінкові індикатори.

Показник середнього чека (АС) характеризує здатність підприємства формувати цінність для споживача. Його включення до моделі дозволяє оцінити економічний результат взаємодії із клієнтом. Він є відображенням рівня сприйняття якості сервісу, асортименту і атмосфери закладу. Водночас сам по собі показник середнього чека не відображає повної картини результативності, тому він доповнюється іншими індикаторами операційної ефективності.

Обсяг виручки на одне посадкове місце в розрахунку на одного працюючого (VR) включено до моделі як інтегральний показник продуктивності ресурсів. Він дозволяє врахувати масштаби діяльності підприємства, рівень організації процесів, інтенсивність обслуговування та здатність персоналу забезпечувати результативність функціонування закладу. Можна сказати, що цей показник комплексно оцінює ефективність використання двох ключових ресурсів ресторанного бізнесу фізичного простору та якості роботи персоналу.

Показник NPS (Net Promoter Score) використовується для оцінювання клієнтської лояльності та якості клієнтського досвіду. Загально відомо, що ресторанний бізнес значною мірою залежить від клієнтської лояльності та рекомендацій споживачів. У сфері ресторанного господарства саме лояльність клієнтів є важливим нематеріальним активом. На відміну від фінансово-економічних показників NPS виступає поведінковим індикатором, що сигналізує про майбутню стійкість доходів ресторану. Його включення обґрунтовується тим, що інклюзивні практики безпосередньо впливають на клієнтський досвід, емоційне сприйняття сервісу та формування довіри до підприємства.

Плинність кадрів (ST) виступає індикатором внутрішньої організаційної стійкості та ефективності управління персоналом. Саме персонал є критичним фактором в умовах української економіки, тому плинність кадрів може безпосередньо впливати на стабільність якості сервісу, корпоративну культуру, операційні витрати та в підсумку на прибутковість в ресторанній індустрії.

Оскільки всі вказані показники мають різні метрики вимірювання постає необхідність приведення їх до єдиної шкали. Для приведення різних метрик показників, наведених у формулі (1.8) до єдиного масштабу (0–1), здійснюється нормалізації за правилами min–max. Значення показника плинність кадрів нормалізовано за правилом інверсного типу (max–min), оскільки чим нижча плинність, тим кращий результат діяльності підприємства. У результаті нормалізований інтегральний індекс результативності прибирає фрагментарність і показує збалансований підсумок, який в подальшому порівнюється із скоригованим рівнем зрілості інклюзивних практик підприємства (ІМІ₁). Для оцінювання результатів нами запропоновано шкалу, наведену у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Шкала інтерпретації інтегрального індексу результативності підприємств

Діапазон ІРІ	Рівень	Характеристика результативності
0–0,25	Низький	Низька
0,26–0,50	Початковий	Базова
0,51–0,75	Середній	Середня
0,76–0,90	Високий	Висока
>0,90	Дуже високий	

Джерела: складено автором

Наведена у табл. 1.5 шкала використовується для інтерпретації результатів та порівнянності інтегральних індексів ІМІ₁ та ІРІ, що є важливою складовою запропонованого інструментарію оцінювання.

На наступних етапах дослідження використовується запропонована нами матриця узгодженості інклюзивної зрілості та результативності підприємства. Матриця розроблена як аналітичний і діагностичний інструмент для

комплексного оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку інклюзивних практик та результатами діяльності закладу ресторанного господарства.

На рис. 1.9 наведено логіку науково-прикладного інструментарію діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства.

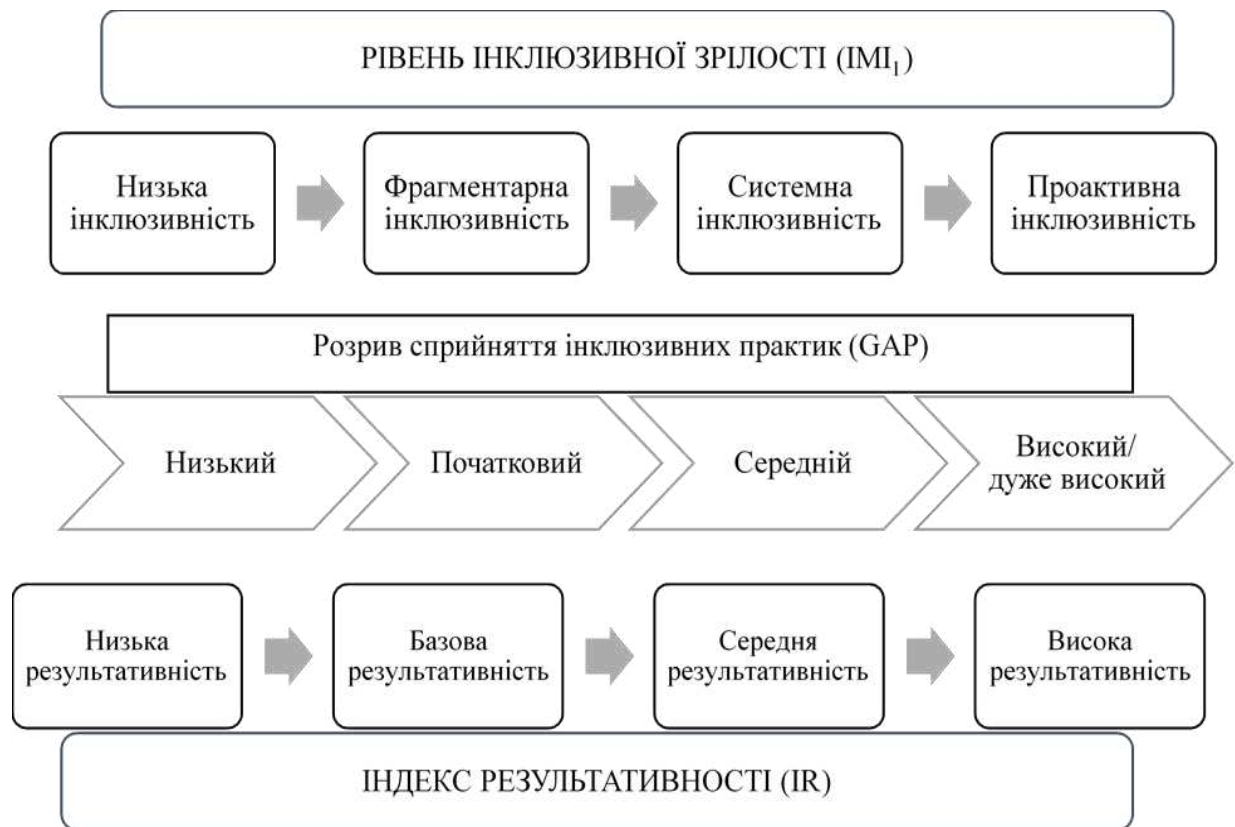


Рис. 1.9. Науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства

Джерела: складено автором

Логіка, наведена на рис. 1.9, базується на використанні матричного підходу, що дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників, та здійснювати адаптивне коригування стратегічних орієнтирів, формувати диференційовані стратегії розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції. Застосування даного підходу зумовлено гіпотезою дослідження, відповідно до якої існує обернена залежність між розривом у сприйнятті

інклюзивності (GAP) та потенціалом результативності підприємства, що оцінюється інтегральним показником результативності підприємства (IPI). Логіка гіпотези будується на припущенні, що зростання розриву між оцінками інклюзивних практик з боку персоналу та клієнтів свідчить про зниження організаційної узгодженості. Це негативно впливає на складові інтегрального індексу результативності, зокрема економічну ефективність процесів, якість сервісу та поведінкову лояльність споживачів.

У подальшому дослідженні будуть проаналізовані емпіричні дані для виявлення закономірностей між величиною розриву, значень індексу інклюзивності та економічних і поведінкових показників діяльності підприємств за логікою, наведеною на рис. 1.9.

Отримані результати використовуються у стратегічному аналізі для формування інклюзивних практик у закладах ресторанного господарства, зокрема на їх основі пропонується:

- визначати допустиму або бажану інтенсивність змін для підвищення зрілості інклюзії для стейкхолдерів підприємства;
- обирати тип стратегії;
- обирати інструменти впливу на рівнях ієрархії стратегій розвитку для пришвидшення і підвищення результату впровадження змін.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження за розділом 1 дозволили дійсти наступних висновків.

1. За результатами теоретичного огляду доведено, що еволюція інклюзивної економіки проходила під впливом глобальних змін та викликів. На основі критичного огляду наукових публікацій зарубіжних та українських вчених визначено послідовні етапи її трансформації: становлення базисних

положень інклюзивної економіки (початок 2000-2008 рр.); розвиток інклюзивної економіки як альтернативи ринковій економіці (2009-2015 рр), розвиток інклюзивної економіки як парадигми сталого розвитку (2015-2019 рр); ковідний період розвитку інклюзивної економіки (2019-2020 рр.); постковідний період розвитку інклюзивної економіки (2020-2021 рр.); інклюзивна економіка у період гібридних загроз (2022 по теперешній час). Наведені етапи вказують на перехід економічної парадигми від альтернативної моделі ринкової економіки до домінуючої концепції сталого розвитку.

2. Аналіз етапів еволюції інклюзивної економіки дозволив установити зміни її ключових орієнтирів по мірі виникнення процесів та впливу їх наслідків у світі, що актуалізує необхідність перегляду та адаптації стратегії розвитку підприємств для забезпечення їх відповідності новим викликам і стійкості до шоків. З урахуванням результатів осмислення особливостей кожного із періодів та поточних викликів до ознаки інклюзивної економіки на сучасному етапі віднесено людиноцентричність, технологізацію, ефективність та ощадливість, партнерство та співпрацю, відкритість та прозорість (транспарентність), які формують адженду стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці.

3. Встановлено, що у результаті еволюції в умовах сучасних гібридних загроз інклюзивна економіка трансформувалась у механізм адаптації та виживання людей і бізнесу з вираженим людиноцентричним характером. Її ключовою ознакою визначено орієнтацію на створення умов щодо забезпечення безпеки, підтримки, професійної адаптації та соціальної інтеграції населення в умовах глобальних викликів. Доведено, що на сучасному етапі інклюзивність реалізується через засоби та практики адаптації робочих місць, процесів, середовища, продуктів і сервісів до нових потреб працівників і споживачів, ураховуючи їх життєві обставини та особливі потреби. Наведене виступає передумовою виживання, підвищення стійкості підприємства та забезпечення безперервності його функціонування за будь-яких шоків.

Відповідно, інклюзивну економіку в сучасних умовах запропоновано розглядати як стратегічний пріоритет розвитку підприємства.

4. Для забезпечення інтересів зацікавлених сторін на основі створення цінності для всіх, включаючи суспільство і навколишнє середовище, та спираючись на людиноцентричний підхід, запропоновано холістичну стратегію розвитку підприємства в інклюзивній економіці, яка ґрунтується на гармонійному поєднанні орієнтації на людей, інноваційного розвитку, принципів сталого розвитку та побудови гармонійних взаємовідносин між стейкхолдерами. З урахуванням специфіки ресторанної індустрії щодо невіддільності взаємодії персоналу та клієнтів такий підхід став підґрунтям для використання принципу подвійної оптики, що дозволило виокремити два контури для стратегії розвитку закладу в ресторанному господарстві в інклюзивній економіці: внутрішній – орієнтація інклюзивних практик на персонал та зовнішню – орієнтація інклюзивних практик на клієнтів.

5. Доведено, що інклюзивна зрілість формується як результат зусиль щодо впровадження інклюзивних практик, орієнтованих на внутрішній контур – для персоналу, та зовнішній – для клієнтів. У результаті формується середовище, яке залежить від достатності та ефективності інклюзивних практик в закладі ресторанного господарства у цих двох вимірах. Запропонований підхід подвійної оптики дозволить інтегрувати зазначені виміри в єдину систему оцінювання та прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано, що відповідність інклюзивної зрілості інтересам персоналу та клієнтів створює підґрунтя для інклюзивного клієнтського досвіду як джерела створення/підвищення цінності в закладі ресторанного господарства. Це створить передумови для трансформації інклюзивності з соціальної характеристики у фактор економічної ефективності, ключовий драйвером конкурентоспроможності, розвитку та стійкості закладу ресторанного господарства.

6. Ураховуючи, що інклюзивні практики на підприємствах проявляються на різних рівнях, запропоновано поняття «інклюзивна зрілість підприємства»,

яке трактується як інтегральна характеристика рівня сформованості, системності та інтегрованості інклюзивних принципів у систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та практики взаємодії зі стейкхолдерами. Це дозволило сформувавши методологічну основу кількісного оцінювання поточного рівня інклюзивності як відповідного етапу формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці та здійснювати моніторинг змін для контролю у процесі її реалізації.

7. Запропонований удосконалений науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства, що поєднує методи декомпозиції, бального оцінювання, індексного аналізу, рівновагового агрегування та GAP-аналізу відповідно до концепції розривів, скоригованого на коефіцієнт організаційної узгодженості. Даний підхід дозволив побудувати мультиплікативну модель, яка визначає базовий і скоригований інтегральний індекс інклюзивної зрілості, забезпечує врахування принципу подвійної оптики для оцінки реального рівня інклюзивних практик підприємства.

8. Для цілей побудови диференційованих стратегій інклюзивного розвитку підприємства запропоновано науково-прикладний інструментарій діагностики результативності, що дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у працях автора [16; 18; 19; 20; 40], наведених у списку використаних джерел цього розділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Арутюнян О. Г. Main determinants of the development of the inclusive economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. №(3). Pp. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.1>.
2. Близнюк Т. П., Немашкало К. Р., & Липовий Д. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства: Сучасні виклики та потенційні можливості. *Агросвіт*. 2025. №3. С. 18–24.
3. Брінь П., & Голтвянська С. Стратегія розвитку підприємства: Сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21(21). С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5/>.
4. Бродовська О. Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів. Монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 342 с.
5. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>.
6. Грیشнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і напрями розвитку в Україні. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 70–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_7_3.
7. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: Сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
8. Гузар У. Є. Трансформаційні процеси інклюзивного розвитку закладів індустрії гостинності регіону. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-142-150>
9. Гутуров А. Генеза формування парадигми інклюзивного розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 47-53. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7ff60c14-80a5-4520-9611-6f272debfffb/content>.

10. Державна служба зайнятості (2026). *Основні тренди ринку праці у 2026 році*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.
11. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 28–37. URL : <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>.
12. Дідух С. М., Лобоцька Л. Л., Мініна В. О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-10>.
13. Довбня С. Б., & Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник НГУ*. 2023. №82. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>.
14. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 3. С. 36-46. URL: <https://inneco.org/index.php /innecoua/article/view/1272>.
15. Іванов А. М., & Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Сагай*. 2025. №16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110>.
16. Козуб В. О., & Кравець К. О. Особливості інклюзивного розвитку бізнесу в контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (07 червня 2024 р., Харків)*. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11989253>.
17. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку. монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.

18. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 363–369. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>.
19. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. С. 411-416. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>.
20. Кравець К. О. Людиноцентричність як ключовий принцип формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. In *Evolution and improvement of traditional approaches to scientific research: International scientific and practical conference* (December 11–13, 2024, Ljubljana, Slovenia). Ljubljana, Slovenia: International Scientific Unity, 2024. Pp. 81–82. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-11.12.2024>.
21. Лепейко Т. І., Горюк Є. І., & Омаров Е. Ш. огли. Передумови та особливості стратегічного масштабування бізнесу на принципах соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 8(4). С. 376–380.
22. Лібанова Е. М., Сембер С. В., Пітюлич М. М., & Сочка К. А. *Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи*: кол. моногр. /НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.
23. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74–78.
24. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція цифрової трансформації України (Цифровий порядок денний) на період до 2030 року: проєкт. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/1/b1/e95d68fdcf4adc82be5e847178ef7b11.pdf>.

25. Нодь О., Стегней М., & Бергхауер С. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221–226.

26. Продіус О. І. Інклюзивні інновації в контексті соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2017. Вип. № 14. Ч. 2. С. 84–88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16827>.

27. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>.

28. Савицька Н. Л. Чміль Г. Л., & Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія Харків: Видавець Іванченко І.С., 2021. 209 с.

29. Савченко Н. & Лабунський А. Як Diversity, або Різноманіття, стає головним трендом HR. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-diversity-abo-riznomanittya-staye-golovnym-trendom-hr/>.

30. Сагайдак М. Партнерство та диверсифікація як чинники формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економічні науки*. 2023. № 320(4). С. 271-277. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>.

31. Собін О. В. Адаптація закладів ресторанного господарства до умов сьогодення. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. №37. С. 127-131.

32. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.

33. Тріпак М. М. Прагматика та реалії інклюзивної економіки в Україні. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 2. С. 40-47. DOI: 10.32782/inclusive_economics.2-6.
34. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/>.
35. Філіппова С. В., & Єрмак С. О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8574>.
36. Череп О. Г., & Веремеєнко, О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №1(277), 320–325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325>.
37. Шарапа В. Г., & Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №4/114. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-19-25](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25).
38. Швед В. В., & Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. №49. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>.
39. Шишкевич О. С., Соломко Т. Ю. Інклюзивна економіка як баланс між державою, суспільством і бізнесом. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Харків, 1–28 лютого 2020 р.); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 47-48. URL: https://eprints.kname.edu.ua/55839/1/%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%9B%D0%AE%D0%97%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A.pdf.
40. Шталь Т. В., & Кравець К. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Global science: Prospects and*

innovations: The 5th International scientific and practical conference (December 28–30, 2023, Liverpool, United Kingdom). Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2023. Pp. 889–894.

41. Юрченко Г. Концептуальний розвиток політик різноманіття, справедливості й інклюзії в організаціях. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 227-233. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-31>.

42. Якименко-Терещенко Н. В., Аксьонова В. О. Еволюція сервісної парадигми: від виробничого мислення до сервісно-домінантної логіки у *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. Розд. 3.8. С. 849-865. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/98280>.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/98280>.

43. Ястремська О. О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47>.

44. A New Development Paradigm: What Would It Take to Achieve a More Inclusive, Greener and Resilient Region? URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/arabstates/Compoundin_g_Crisis_UNDP_Feb07-2021_Combined_v3-156-169.pdf.

45. Ansoff H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, 1965.

46. Benner C., & Pastor M. *Equity, Growth, and Community: What the Nation Can Learn from America's Metro Areas*. Berkeley, CA: University of California Press, 2015.

47. Berg A., Ostry J. D., & Zettelmeyer J. What makes growth sustained? *Journal of Development Economics*. 2012. № 98(2). Pp. 149–166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.08.002>.

48. Berry L. L., Carbone L. P., & Haeckel S. H. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*. 2006. 43(3). Pp. 85–89. URL:

https://www.researchgate.net/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience.

49. Bhalla S. Inclusive Growth? Focus on Employment. *Social Scientist*. 2007. № 35(7/8). Pp. 24–43. URL: <http://www.jstor.org/stable/27644229>.

50. Birdsall N., Torre A. de la, & Menezes R. Fair growth: economic policies for Latin America's poor and middle-income majority. Washington, D.C.: Center for Global Development: Inter-American Dialogue, 2008. URL: <https://www.cgdev.org/publication/9781933286167-fair-growth-economic-policies-latin-americas-poor-and-middle-income-majority>.

51. Bowles S. The New Economics of Inequality and Redistribution. Cambridge University Press, 2012. URL: <http://sites.santafe.edu/~bowles/NewEconomicsTOCandPreface.pdf>.

52. Bronfman N. C., Repetto P. B., Cisternas P. C., & Castañeda J. V. Factors influencing the adoption of COVID-19 preventive behaviors in Chile. *Sustainability*. 2021. № 13(10). Pp. 5331. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/10/5331>.

53. Brown Th. Building an inclusive society in the post-pandemic world. URL: <https://lordslibrary.parliament.uk/building-an-inclusive-society-in-the-post-pandemic-world/>.

54. Buhalis D., & Darcy S. Accessible tourism: Concepts and issues. *Channel View Publications*. 2011. 45 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Simon-Darcy/publication/235993196_Chapter_14_-_Economic_Contribution_of_Tourists_with_Disabilities_An_Australian_Approach_and_Methodology/links/5f4cb7a492851c6cfd0cde6e/Chapter-14-Economic-Contribution-of-Tourists-with-Disabilities-An-Australian-Approach-and-Methodology.pdf.

55. Carroll A. B., & Shabana K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*. 2010. №. 12(1). Pp. 85-105. URL: https://www.academia.edu/download/37957461/Business_Case_for_CSR_Review_of_Concepts_Research_and_Practice.pdf.

56. Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*. 2001. № 86(3). Pp. 386–400. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
57. Colquitt J. A., et al. Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*. 2013. № 98(2). Pp. 199–236. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0031757>.
58. Cox T. Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler, 1993.
59. Darcy S., & Dickson T. J. A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2009. № 16(1). Pp. 32-44. URL: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/10091/1/2008005505.pdf>
60. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44(2). Pp. 350–383.
61. Frank R. H. The Darwin Economy: Liberty, Competition, and the Common Good. Princeton University Press, 2012. URL: <https://dokumen.pub/the-darwin-economy-liberty-competition-and-the-common-good-with-a-new-afterword-by-the-authornbsped-9781400844982.html>.
62. Grant Thornton. (n.d.). How a culture of inclusion fosters innovation. URL: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/How-a-culture-of-inclusion-fosters-innovation/>.
63. Gupta A., Yadav M., & Nayak B. K. A systematic literature review on inclusive public open spaces: Accessibility standards and universal design principles. *Urban science*. 2025. № 9(6). Pp. 181. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci9060181>.
64. Herring C. Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*. 2009. № 74(2). Pp. 208–224. DOI: <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>.
65. Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E., & Schlesinger, L. A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 1994. № 72(2). Pp. 164–174.

66. Iastremska O., Martynenko M., Goryuk Y., Demchenko H., & Budreiko M. The The Impact of the Experience Economy on the Sustainable Development Strategy of Companies in the European Union and Great Britain. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. № 20(2). Pp. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6963>

67. Imrie R., & Hall P. An exploration of disability and the development process. *Urban Studies*. 2001. № 38(2). Pp. 333-350. URL: https://www.researchgate.net/profile/Rob-Imrie/publication/238398417_An_Exploration_of_Disability_and_the_Development_Process/links/5f30ea62299b13404b415a2/An-Exploration-of-Disability-and-the-Development-Process.pdf.

68. Inclusive Economies Indicators Full Report. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/report/inclusive-economies-indicators-full-report/>

69. Jacobsen L. F., Frank D. A., Søndergaard H. A., & Peschel A. O. From diversity to distinction: Exploring the role of diversity and inclusion related to consumer perceptions of company innovativeness and attractiveness. *Journal of Business Research*. 2025. №189. Pp. 115184. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2025.115184>.

70. Kakwani N. & Pernia E. M. What is Pro-poor Growth? *Asian Development Review*. 2000. Vol. 18, No. 01. Pp. 1-16. URL: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(20\)34107-X/sref39](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(20)34107-X/sref39).

71. Kotler P. & Sarkar C. Finally, Brand Activism. *The Marketing Journal*. 2017. №9. URL: <https://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar/>.

72. Kotler P., & Armstrong G. Principles of marketing (17th ed.). Pearson, 2018.

73. Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley, 2021.

74. Lanchovichina E., & Lundstrom S. Inclusive Growth Analytics: Framework and Application. *Policy Research Working Paper*. 2009. № 4851. Pp. 1–

42. *The World Bank*. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2009/03/10309274/inclusive-growth-analytics-framework-application>.

75. Leal Filho W., Wall T., Rayman-Bacchus L. et al. Impacts of COVID-19 and social isolation on academic staff and students at universities: a cross-sectional study. *BMC Public Health*. 2021. № 21. Pp. 1213. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11040-z>.

76. Lemon K. N., & Verhoef P. C. Understanding customer experience. *Journal of Marketing*. 2016. № 80(6). Pp. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

77. McKinsey & Company. Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses in 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion>.

78. McKinsey & Company. Diversity matters even more: The case for holistic impact, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.

79. OECD. *Bridging the digital divide*. 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/bridging-digital-divides-in-g20-countries_daf5c059/35c1d850-en.pdf.

80. Page S. E. *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press, 2007. URL: <https://dokumen.pub/the-difference-how-the-power-of-diversity-creates-better-groups-firms-schools-and-societies-new-edition-9781400830282.html>.

81. Pais D. F., Alfonso T. L., Marques A. C., Fuinhas J. A. Are economic growth and sustainable development converging? Evidence from the comparable genuine progress indicator for Organization for Economic Co-operation and Development Countries. *Intl. J. Energy Econ. Policy*. 2019. № 9. Pp. 202–213. URL: <https://ideas.repec.org/a/eco/journ2/2019-04-26.html>.

82. Park Y. W., Voss G. B., & Voss Z. G. Advancing customer diversity, equity, and inclusion: Measurement, stakeholder influence, and the role of marketing.

Journal of the Academy of Marketing Science. 2023. № 51. Pp. 174–197. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00911-y>.

83. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, 1980.

84. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, 1985.

85. Porter M. E., & Kramer M. R. *Creating shared value: How to reinvent capitalism - And unleash a wave of innovation and growth*. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2018. Pp. 323-346. URL: <https://www.academia.edu/download/36692301/SyAshr-11-porter-creating-shared-value-ss-highlights.pdf>.

86. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18, Issue 3, Pp. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.

87. Ptashchenko O., & Ivashchenko O. *Розвиток суб'єктів підприємництва в умовах економічної інклюзії: інструментарій інтенсифікації розвитку та соціально-економічна нестабільність*. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). Pp. 16-26. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0202>.

88. PwC UK. *Inclusion and diversity report*. *Pricewaterhouse Coopers*, 2023.. URL: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2023/people/inclusion-and-diversity.html>.

89. PwC. *Global annual review 2025*. *Pricewaterhouse Coopers*, 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2025/pwc-global-annual-review-2025.pdf>.

90. Roberson Q. M. *Disentangling diversity and inclusion*. *Group & Organization Management*. 2006. № 31(2). Pp. 212–236. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960110427306>.

91. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. 2006. №21(7). Pp. 600-619. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.

92. Savytska N., Shtal T., Piddubna L., Penkina N., & Priadko O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. 2024. № 11(3). Pp. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.

93. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Ehrhart K. H., & Singh G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model. *Journal of Management*. 2011. № 37(4). Pp. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

94. Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A., & Jonsen K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*. 2010. № 41(4). Pp. 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>.

95. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. *W. W. Norton & Company*, 2012. URL: https://resistir.info/livros/stiglitz_the_price_of_inequality.pdf.

96. Suryanarayana M. H. Inclusive Growth: A Sustainable Perspective. 2013. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/inclusive-growth-a-sustainable-perspective.pdf>.

97. The Rockefeller Foundation. The Five Characteristics of an Inclusive Economy: Getting Beyond the Equity-Growth Dichotomy. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/insights/perspective/five-characteristics-inclusive-economy-getting-beyond-equity-growth-dichotomy/>.

98. The SDG Fund. *Inclusive economic growth for poverty eradication*. URL: <https://www.sdgfund.org/thematic-area/inclusive-economic-growth-poverty-eradication>.

99. Thompson A. A., & Strickland A. J. Strategic management: Concepts and cases (5th ed.). Irwin, 1990.
100. Towards an Inclusive Economy. *Treasury Working Paper 01/15*. Wellington: The Treasury, 2001. 89 p. URL: <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2018-01/twp01-15.pdf>.
101. UN Global Compact Ukraine. (n.d.). *17 Цілей сталого розвитку*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>.
102. UN SDG Action. (2021, March 18). How can countries at risk of being left behind build forward from COVID-19. *Medium*. URL: <https://medium.com>.
103. UNDP. United Nations Development Programme. *Shifting mindsets to shift development systems (Part 1)*. 2021. URL: <https://sdgintegration.undp.org/shifting-mindsets-shift-development-systems-part-1>.
104. Vakira E., Shereni N. C., Ncube C. M., & Ndlovu N. The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. № 6(2). Pp. 819–834. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>.
105. Van Dijk J. The digital divide. *Polity Press*. 2020. № 72(1). Pp. 136-138. DOI: 10.1002/asi.24355.
106. Van Niekerk A. J. Inclusive Economic Sustainability: SDGs and Global Inequality. *Sustainability*. 2020. № 12(13). Pp. 5427. URL: <https://doi.org/10.3390/su12135427>.
107. Van Niekerk A. J. A conceptual framework for inclusive economics. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2019. № 22(1). Pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2915>.
108. Vargo S. L., & Lusch, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. № 68(1). Pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
109. Vassou C., Theocharous A. L., & Zopiatis A. Inclusive leadership in hospitality: A driver of social inclusion? *EuroMed Journal of Business*. 2025. № 20(2). Pp. 415–434. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0208>.

110. Verhoef P. C., et al. Customer experience creation. *Journal of Retailing*, 2009. № 85(1). Pp. 31–41. URL: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Tsiros/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies/links/5b5355240f7e9b240ff947a4/Customer-Experience-Creation-Determinants-Dynamics-and-Management-Strategies.pdf.
111. World Health Organization (WHO). *World report on disability*. 2011. URL: <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability/>.
112. Zhu C. Conceptualising and evaluating inclusive economic development: a productivity perspective. *Development Studies Research*. 2022. №9 (1). Pp. 219-229. DOI: <https://doi.org/10.1080/21665095.2022.2112729/>.

РОЗДІЛ 2

ПРЕДУМОВИ ТА ДРАЙВЕРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ІНКЛЮЗИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1. Макроекономічний та галузевий аналіз передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства

В Україні, яка опинилася в центрі військових подій і стикнулася з найбільшими глобальними і гібридними загрозами, включаючи кібератаки, інформаційну війну, зростаючу міграцію населення та руйнування цивільної, транспортної, складської та енергетичної інфраструктури, підприємств, житла, що вимагає від підприємств та держави нових підходів до інклюзивного розвитку. Все більш актуальним є впровадження стратегій захисту та стабілізації [74]. Серед найголовніших проблем ведення і розвитку бізнесу в Україні в умовах військової агресії відзначено: ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; зниження економічної і споживчої активності; доступ до електроенергії, водопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблеми із транспортом і логістикою [25].

Крім зазначених наслідків, значно дестабілізують діяльність підприємств в Україні інфляція, погіршення курсової динаміки, зниження платоспроможного попиту, зміни поведінки споживачів. Також ускладнюють планування та розвиток бізнесу нестабільні ринки та дефіцит ресурсів, а саме головне – ризики та небезпека для життя людей, що вимагає рішучих дій та сміливих рішень, а головне – альтернативних запасних стратегій на випадок різних ситуацій. В умовах гібридних загроз, особливо під впливом загострення військових конфліктів, змінюються суспільні цінності та інтереси. Від

підприємств очікується, що вони все більше зусиль докладатимуть, щоб світ ставав справедливим і стійким.

Як під час пандемії, так і особливо з початку військової агресії, особливо болючим питанням для більшості підприємств стало збереження персоналу. Розуміючи, що найбільшим активом фірми стають професіонали, таланти, креативні фахівці, стратегі, узагалі будь-які досвідчені та висококваліфіковані працівники, їх приваблення та утримання визначається стратегічним завданням. Персонал, трудова активність, прагнення досягти особистих і корпоративних цілей, а також професійні компетенції, які гарантують успіх діяльності та забезпечують конкурентоспроможність підприємства, стають стратегічно важливими ресурсами та основою для ефективного функціонування підприємства. Тому, розробляючи стратегію розвитку підприємства відповідно до принципів інклюзивної економіки, особливої уваги і зусиль потребують посилення соціальної підтримки, зокрема зусилля мають бути спрямовані на розробку і впровадження програм матеріальної допомоги працівникам, психологічної і соціальної реабілітації, особливо постраждалих від військових дій, соціальної інтеграції тощо.

Внаслідок воєнних дій, міграції населення, призову чоловіків та жінок на військову службу пропозиція робочої сили в Україні залишається обмеженою [7]. У цьому контексті соціально-економічна політика сприяє адаптації ВПО в економічне середовище, що забезпечує їм можливість для зайнятості. Поряд з цим стимулюються й підприємства та підприємці у контексті прийняття на роботу вразливих груп. Роботодавці отримали компенсацію витрат на оплату праці за працевлаштування під час дії воєнного стану 16 тис. внутрішньо переміщених осіб, що на 5% більше, ніж у 2024 році. Надано компенсацію фактичних витрат за облаштування робочих місць 2,4 тис. працевлаштованих людей з інвалідністю, що на чверть більше, ніж у 2024 році [7].

В умовах воєнного стану ресторанна індустрія в Україні відіграє важливу роль в економіці, забезпечуючи виробництво валової доданої вартості, створення та утримання робочих місць, підтримку підприємництва, а також

сприяють задоволенню потреб населення у харчуванні, які постійно змінюються. Крім того, значно зростає важливість її соціальної та культурної ролі. Для значної частини населення заклади ресторанного господарства стали місцем не просто відпочинку, а середовищем психологічної стабільності, комунікації, підтримки соціальних зв'язків та набуття відчуття нормальності життя навіть в умовах постійного стресу, небезпеки та невизначеності. Заклади ресторанного господарства перетворилися на місця відносної безпеки та комфорту, у яких люди отримали можливість відволіктися від реалій складного життя та війни, отримувати хоча б якісь позитивні емоції та відновлюватись і наповнювати свій внутрішній ресурс, заряджатися та проводити вільний час з турботою про себе.

У найважчі часи, коли економіка поступово і в деяких галузях повільно відновлюється після викликів і криз, заклади ресторанного господарства демонструють вищі темпи росту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів діяльності
із забезпечення стравами та напоями**

Роки	У цілому по економіці, тис. грн	Темп зростання, %	Суб'єкти діяльності із забезпечення стравами та напоями, тис. грн.	Темп зростання, %	Частка, %
2013	1109207303,0		3808218,4		0,34
2014	1376872872,0	124,1	3657064,4	96,0	0,27
2015	1513071861,2	109,9	4385321,1	119,9	0,29
2016	1916591505,5	126,7	5913087,5	134,8	0,31
2017	2356757188,3	123,0	8373441,4	141,6	0,36
2018	2640886379,2	112,1	10372468,6	123,9	0,39
2019	3121256476,2	118,2	12168684,7	117,3	0,39
2020	3294768464,7	105,6	14008922,9	115,1	0,43
2021	4594232280,4	139,4	23040474,5	164,5	0,50
2022	3947735837,3	85,9	11598249,1	50,3	0,29
2023	4838907049,6	122,6	17472151,0	150,6	0,36

Джерело: складено автором на основі [6].

За досліджуваний період спостерігаються різні етапи розвитку ресторанної індустрії (табл. 2.1). Виявлено, що до 2020 року ресторанна індустрія в Україні демонструвала певну стабільність і розвивалась. Темпи зростання у певні періоди були вищими, ніж в цілому по економіці. Складні наслідки і потрясіння на кшталт карантинних обмежень призвело до скорочення відвідуваності, мобільності населення і навіть закриття закладів. Але заклади достатньо швидко адаптувались і майже за рік було подолано глибоку кризу, яка виникла через пандемію COVID-19, потім спостерігалось також довоєнне відновлення. Але далі знов катастрофічні втрати через наслідки повномасштабного вторгнення, і знов проявилась значна адаптивність та стійкість у 2023 році. За офіційними даними, якщо в цілому по Україні додана вартість зросла на 22,6%, то в ресторанній індустрії – більше як на 50%. Така висока гнучкість та адаптивність ресторанної індустрії стали важливими для поточного і подальшого повоєнного відновлення галузі, економіки і реалізації соціальної функції.

Протягом 2013-2019 років, як і валова додана вартість, кількість суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями зростала швидше, вона збільшилась за 7 років на 12,7% (табл. 2.2). Це призвело до постійного збільшення частки ресторанного бізнесу в загальній структурі економіки, з 2,5% у 2013 році до 3,1% у 2019 році. Така динаміка свідчить про системний розвиток, зростання економічного і соціального значення галузі. як у передпандемічний, так і передвоєнний період. У 2020 році, незважаючи на пандемію та карантинні обмеження, загальна кількість суб'єктів господарювання навіть дещо зросла на 1,6%, а сектор закладів харчування продовжував позитивну динаміку, збільшившись на 4%. Це свідчить про відносну стійкість та здатність до адаптації бізнесу, що було підтверджено у 2021 році, коли, незважаючи на незначне загальне скорочення кількості суб'єктів господарювання на 0,9%, частка ресторанного бізнесу досягла пікового значення, збільшившись до 3,2%. Це підкреслює, що ресторанна індустрія успішно долала виклики пандемії.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями

Роки	У цілому	Темп зростання, %	Суб'єкти діяльності із забезпечення стравами та напоями	Темп зростання, %	Частка
2013	1722251		43612		2,5
2014	1932325	112,2	49447	113	2,6
2015	1974439	102,2	50381	102	2,6
2016	1865631	94,5	50176	100	2,7
2017	1805144	96,8	49950	100	2,8
2018	1839672	101,9	53558	107	2,9
2019	1941701	105,5	60851	114	3,1
2020	1973652	101,6	63329	104	3,2
2021	1956320	99,1	61648	97	3,2
2022	1732576	88,6	51459	83	3,0
2023	1913257	110,4	60589	118	3,2

Джерело: складено автором на основі [72].

Катастрофічним для всієї економіки України став 2022 рік, але особливо для сектора послуг і ресторанної індустрії зокрема.

Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні скоротилася на 11,4% (див. табл. 2.2). Проте, ресторанний бізнес зазнав непропорційно більших втрат, кількість його суб'єктів скоротилася на 20,3%. Внаслідок цього, частка закладів харчування в загальній кількості підприємств зменшилася з 3,2% до 2,8%, повернувшись до рівня 2017 року. Таке різке падіння свідчить про надзвичайну вразливість галузі до військових і безпекових ризиків, мобільності населення та змін споживчого попиту. Здатність ресторанної індустрії до відновлення у 2023 році свідчить про її внутрішню стійкість, життєздатність та адаптивність. Це зумовлює пошук інноваційних підходів до стратегій розвитку для подальшого відновлення і адаптації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Аналізуючи динаміку обсягу реалізованої продукції суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями з 2013 по 2019 рік (табл. 2.3), підтверджено високі темпи зростання, які випереджали динаміку по економіці в цілому.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у цілому	Темп зростання %	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями	Темп зростання, %
2013	4437326059,8		22810599,1	
2014	4608978076,9	103,9	17596592,6	77,1
2015	5716431039,2	124,0	22026488,6	125,2
2016	6877077355,5	120,3	27722932,6	125,9
2017	8467031958,2	123,1	36444240,5	131,5
2018	10148847229,6	119,9	47958741,8	131,6
2019	10725442974,1	105,7	60382680,9	125,9
2020	11285578867,3	105,2	55262615,6	91,5
2021	15240051108,3	135,0	87164865,0	157,7
2022	11485855316,5	75,4	30350550,0	34,8
2023	14052751685,7	122,3	51050077,9	168,2

Джерело: складено автором на основі [6].

За цей період даний показник в ресторанному бізнесі зріс з 22,8 млрд грн до 68,5 млрд грн, тобто майже у 3 рази. Особливо слід відзначити 2019 рік, спостерігається, що темп росту для закладів харчування становив 142,8% проти 105,7% для всієї економіки. Це підтверджує більш інтенсивний розвиток та зростання ролі ресторанної індустрії, як важливого драйвера економічного зростання і задоволення споживчого за більш менш нормальних зовнішніх умов.

Відчутним скороченням порівняно із загальним падінням обсягу реалізованої продукції по економіці, яке склало лише 3,1% у 2020 році через карантинні обмеження унаслідок пандемії COVID-19, було падіння обсягу реалізованої продукції в ресторанному бізнесі на, яке склало 24,4%. Ресторанна індустрія більш чутлива виявилась до зовнішніх шоків, особливо тих, які призводять до обмеження мобільності та соціальної активності населення. Проте, вже у 2021 році, спостерігалось вражаюче відновлення, обсяг

реалізованої продукції зріс на 32,3%, повністю відновившись до рівня 2019 року.

За рівнем падіння обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями 2022 рік став найкритичнішим для ресторанної індустрії за досліджуваний період. Попри загальне зростання даного показника по економіці на 9,1%, що певним чином відбулося за рахунок інфляції та релокації деяких виробництв, обсяг реалізованої продукції закладів харчування обвалився на 34,2%. Це падіння є критичним і значно перевищує будь-які попередні зниження, демонструючи прямий та руйнівний вплив військового стану на ресторанну індустрію. Відвідуваність закладів прямо залежала від безпеки, наявності населення та, що особливо важливо, – споживчого настрою, який змінювався від загальної військово-політичної ситуації та її загострення в окремих регіонах.

Слід відзначити посилення ролі ресторанної індустрії як роботодавця у довоєнний період. За даними державної служби статистики України протягом 2013-2018 років спостерігалось певне коливання загальної кількості зайнятих працівників в економіці України, від майже 10 млн осіб у 2013 році до 8,7 млн у 2019 році, з падінням у 2014-2015 рр. унаслідок анексії Криму та початку СВО (табл. 2.4).

У той же час, кількість зайнятих у сфері забезпечення стравами та напоями після падіння у 2014-2015 роках з 209,4 тис. до 157,6 тис. осіб, відбулося послідовне зростання, досягнувши піку у 2019 році, що склало 224,7 тис. осіб. Динаміка темпів росту зайнятості в ресторанній індустрії України вказує на вразливість до зовнішніх шоків (див. табл. 2.4). Якщо до 2020 року галузь можна було вважати динамічним двигуном зі створення робочих місць, але потім пандемія завдала відчутних втрат, проте не порушила її здатність до відновлення.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями

Роки	Суб'єкти діяльності у цілому			Суб'єкти діяльності із забезпечення стравами та напоями		
	Осіб,	Частка фізичних осіб, %	Темп зростання кількості зайнятих працівників, %	Осіб,	Частка фізичних осіб, %	Темп зростання кількості зайнятих працівників, %
2013	9965118	23,31	-	209355	57,40	-
2014	9008315	27,73	90,4	171850	58,14	82,09
2015	8331952	27,49	92,5	157597	60,87	91,71
2016	8244013	27,99	98,9	168894	62,43	107,17
2017	8271365	28,15	100,3	183229	64,33	108,49
2018	8661298	29,71	104,7	224105	68,71	122,31
2019	9145513	28,54	105,6	235203	67,93	104,95
2020	9057014	28,33	99,0	209451	70,88	89,05
2021	9056059	28,10	100,0	212220	70,76	101,32
2022	7606018	27,87	84,0	151263	70,65	71,28
2023	7514329	31,53	98,8	178879	76,59	118,26

Джерело: складено автором на основі [6].

Лише новий виклик, як повномасштабне вторгнення у 2022 році, призвело до безпрецедентного обвалу зайнятості, зробивши ресторанну індустрію одним з найбільш постраждалих секторів економіки. Наслідки військової агресії спричинили критичні виклики для людського капіталу, як працівників, так і споживачів, що актуалізує потребу в стратегіях підтримки та відновлення людей, включаючи зокрема інклюзивні підходи до працевлаштування, щоб забезпечити повернення та залучення кваліфікованих кадрів.

Ключовою структурною особливістю зайнятості в ресторанній індустрії є надзвичайно висока частка фізичних осіб-підприємців (ФОП). Протягом досліджуваного періоду, 2013-2021 рр., їх частка постійно зростала від 57,4% у 2013 році до 71,18% у 2021 році. Для порівняння, загалом по економіці України частка ФОП становила близько 23-30%, відповідно слід констатувати: має

місце висока гнучкість ринку праці у цій галузі, що дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту та економічних умов; зростання ролі малого та мікробізнесу у створенні робочих місць у ресторанній індустрії.

З іншого боку, однією із особливостей такої структури зайнятості є підвищені ризики соціального захисту для працівників, оскільки робота в малому та мікробізнесі у форматі ФОП пов'язана з меншим рівнем соціальних гарантій порівняно з офіційним працевлаштуванням. Важливим фактом є те, що частка ФОП продовжувала зростати навіть під час пандемії, підкреслюючи їхню адаптивну функцію та наміри утримувати бізнес.

У цілому до 2022 року ресторанний бізнес в Україні був динамічним сектором ринку праці з характерними періодами відновлення та зростання зайнятості після криз попередніх років. Узагальнюючи, слід констатувати, що людський капітал є критично важливим активом для ресторанної індустрії, а динаміка зайнятості відображає її вразливість, чутливість до зовнішніх шоків та важливість розвитку гнучких форм працевлаштування з використанням інклюзивних практик.

Кількість найманих працівників у галузі також демонструвала схожу динаміку, як і зайнятість, зокрема спостерігалось падіння показника у 2014-2015 роках зі 171,3 тис. до 111,3 тис. осіб та подальше зростання до 177,6 тис. осіб у 2019 році (рис. 2.1). За даними графіку спостерігається тренд зменшення частки найманих працівників у загальній кількості зайнятих. Якщо у 2013 році наймані працівники становили 81,8% від усіх зайнятих у галузі, то до 2015 року ця частка впала до 70,6%, а у 2021 році стабілізувалася на рівні близько 72-73%.

Відповідно до динаміки показників (рис. 2.1), виявлено системну тенденцію до збільшення частки інших форм зайнятості, зокрема зайнятості через фізичних осіб-підприємців (ФОП), що було підтверджено вище. Наявний структурний зсув на нашу думку може бути обумовлений двома обставинами: прагненням населення в Україні до самозайнятості і ведення підприємницької діяльності; намаганням бізнесу до більшої гнучкості та оптимізації витрат на оплату праці і соціальні відрахування.

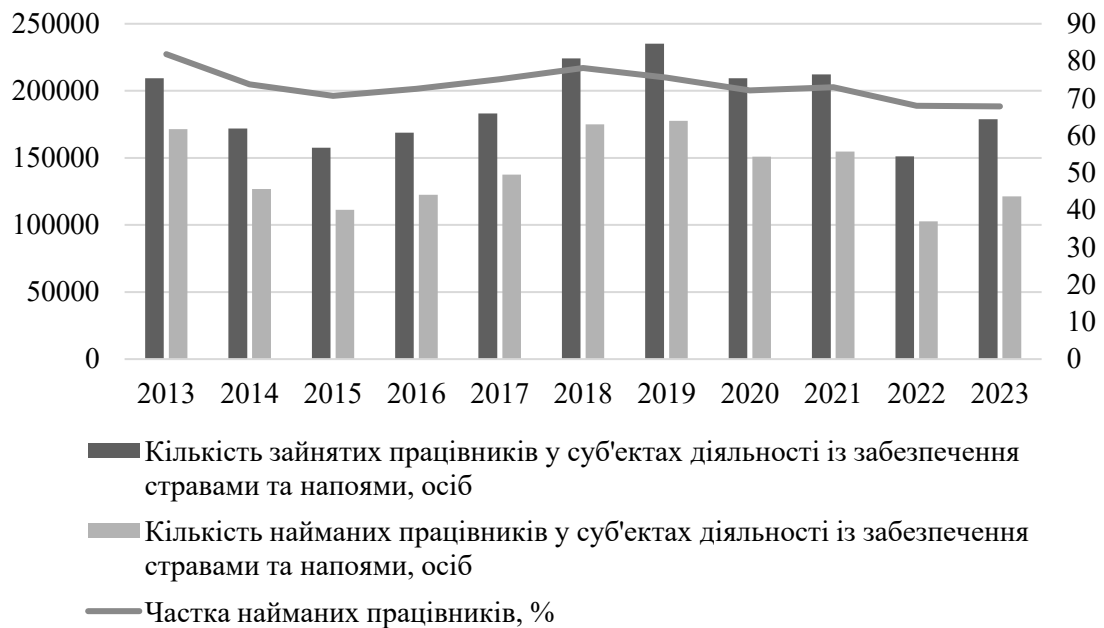


Рис. 2.1. Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників у суб'єктах діяльності із забезпечення стравами та напоями

Джерело: складено автором на основі [6].

У 2020 році відбулося чергового скорочення загальної кількості зайнятих на 11,0% порівняно з 2019 роком та кількості найманих працівників – на 15,0% унаслідок негативного впливу пандемії. В умовах кризи відбувся частковий перехід до ще більш гнучких моделей зайнятості в ресторанній індустрії, про що свідчить скорочення формально найнятого персоналу, зокрема частка найманих працівників знизилася до 72,09%. Ця структурна особливість зумовлена була кризою унаслідок COVID-19, виявлені тренди вказують на потенційні виклики у сфері соціального захисту працівників. За цих умов зростає необхідність розробки стратегії розвитку, що сприятимуть інклюзивній зайнятості в умовах відновлення та майбутньої відбудови.

Аналіз інтенсивності і трудової активності в сфері ресторанної індустрій показав, що 2013-2019 рр. відбулася інтенсифікація використання трудових ресурсів в галузі (табл. 2.5). Після значного падіння обсягу відпрацьованих годин у 2014-2015 роках до 79% та 90%, відповідно, що було наслідком

загальнооекономічного спаду та початку АТО на сході, ресторанний бізнес до 2020 р. продемонстрував стійке та значне відновлення.

Таблиця 2.5

Динаміка кількості відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктах господарювання та діяльності із забезпечення стравами та напоями

Роки	Суб'єкти господарювання у цілому		Суб'єкти діяльності із забезпечення стравами та напоями		
	Годин	Темп зростання, %	Годин	Темп зростання, %	Частка відносно усіх суб'єктів, %
2013	13731798042		256408667		1,87
2014	11425744665	83	202914447	79	1,78
2015	10438462983	91	182808032	90	1,75
2016	10659813291	102	202121632	111	1,90
2017	10733253196	101	221591685	110	2,06
2018	11546711018	108	286892905	129	2,48
2019	12149816884	105	293922800	102	2,42
2020	11706657884	96	234894071	80	2,01
2021	11923835685	102	246250531	105	2,07
2022	9008503012	76	143198524	58	1,59
2023	9155384874	102	177212523	124	1,94

Джерело: складено автором на основі [6].

При цьому у 2016-2018 рр. рік темпи росту відпрацьованих годин у закладах харчування становили 111%-129%, вони значно випереджали темпи зростання по економіці в цілому, які були на рівні 101%-108%. Установлена динаміка свідчить про ефективне використання найманих працівників у довоєнний період та інтенсивний розвиток галузі, що зумовило зростання її внеску у загальний обсяг трудової активності в Україні. Як і всі попередні показники, динаміка кількості відпрацьованих годин найманими працівниками свідчить, що саме 2020 рік став роком різкого падіння обсягу відпрацьованих годин для ресторанного бізнесу, падіння становило майже 20% порівняно з попереднім роком, що було значно більшим скороченням, ніж загалом по економіці, яке склало лише 4%.

Наведений факт вказує на підвищену вразливість ресторанної індустрії до економічних шоків. У 2021 році спостерігалось часткове відновлення на рівні 3%, але у цілому частка відпрацьованих годин у ресторанному бізнесі стабілізувалася на рівні 2,05-2,06%, не досягнувши пікових значень 2018-2019 років. Це свідчить про те, що, хоча галузь і демонструвала адаптивність, пандемія більше відобразилася на режимі використання трудових ресурсів.

У 2022 рік кількість відпрацьованих годин катастрофічно скоротилася до рекордних 49% порівняно з попереднім роком, відповідно ресторанна індустрія втратила більше половини трудової активності. Для порівняння, загалом по економіці падіння також було значним 21%, але вплив на ресторанний сектор був у рази сильнішим. Таке різке падіння свідчить про глибоку кризу, пов'язану з масовою мобілізацією, міграцією населення, закриттям закладів та падінням споживчого попиту, що призвело до суттєвого недовикористання наявних трудових ресурсів та, ймовірно, масових звільнень або переведення працівників на неповний робочий день.

Аналіз середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сфері тимчасового розміщування та організації харчування, у тому числі ресторанній індустрії показує тенденції до зростання заробітних плат у номінальному вимірі протягом досліджуваного періоду. Проте з структурними особливостями щодо її співвідношення із середнім рівнем по економіці, зокрема з суттєвим відривом у менший бік (табл. 2.6).

Протягом 2013-2021 рр. середня заробітна плата як по економіці в цілому, так і в готельно-ресторанній індустрії стійко зростала. У 2013 році середня зарплата в готельно-ресторанній індустрії становила 2195 грн, а до 2021 року – зросла до 9386 грн, тобто збільшилася у понад 4,2 рази. Хоча це відображає загальні інфляційні процеси та підвищення вартості робочої сили в країні, темпи росту заробітної плати в готельно-ресторанній індустрії був досить високими, перевищуючи 120% на рік, що свідчить про активну адаптацію до ринкових умов та зростання конкуренції за кадри.

Таблиця 2.6

Показники динаміки середньомісячної заробітної плати штатних працівників у суб'єктах господарювання в цілому та суб'єктах тимчасового розміщування й організації харчування

Роки	У суб'єктах господарювання		У суб'єктах тимчасового розміщування й організації харчування		Рівень співвідношення середньомісячної заробітної плати у суб'єктах тимчасового розміщування й організації харчування до середнього по Україні, %
	грн	Темп зростання, %	грн	Темп зростання, %	
2013	3282		2195		66,88
2014	3480	106,03	2261	103,01	64,97
2015	4195	120,55	2786	123,22	66,41
2016	5183	123,55	3505	125,81	67,62
2017	7104	137,06	4988	142,32	70,22
2018	8865	124,79	5875	117,77	66,27
2019	10497	118,41	6730	114,55	64,11
2020	11591	110,43	6026	89,54	51,99
2021	14014	120,90	8543	141,76	60,96
2022	14847	105,94	9367	109,66	63,09
2023	17442	117,47	12300	131,31	70,52
2024	21473	123,12	15881	129,11	73,95

Джерело: складено автором на основі [6].

Незважаючи на значне номінальне зростання, середньомісячна заробітна плата в секторі готельно-ресторанній індустрії стабільно залишалася суттєво нижчою за середній рівень по Україні. Рівень співвідношення до середнього по Україні коливався в діапазоні 65-70%.

Попри номінальний ріст, відносно матеріальне становище працівників готельно-ресторанної сфери порівняно з іншими секторами економіки в Україні залишається незадовільним і суттєво не поліпшується, як свідчать дані табл. 2.6. Вважаємо, що це пов'язано з наступними факторами: високою часткою неформальної зайнятості, а саме наявністю значної кількості працівників, оформлених як ФОП або на неповний робочий день; переважна більшість посад у ресторанній індустрії (офіціанти, кухарі, хостеси, бармени, бариста) традиційно мають нижчу оплату праці порівняно з висококваліфікованими чи

управлінськими посадами в інших галузях; наявністю тіньового ринку праці, тому частина оплати праці може виплачуватися неформально, що не відображається в офіційній статистиці.

За результатами проведеного аналізу слід констатувати, що сфера готельно-ресторанної індустрії, хоча й демонструвала стабільне номінальне зростання заробітних плат протягом 2013-2021 років, постійно стикалася з проблемою відносно низького рівня оплати праці порівняно із середнім по економіці. Цей стійкий розрив створює значні виклики для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, особливо в умовах конкурентного ринку праці. Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення привабливості галузі, особливо в контексті післявоєнної відбудови, де боротьба за людський капітал буде особливо гострою, покращення умов праці та підвищення конкурентоспроможності заробітної плати є критично важливими завданнями.

Для більш глибокого вивчення проблематики використання людського капіталу в ресторанній індустрії проведемо коефіцієнтний аналіз, який базується на розрахунках з використанням даних Державної служби статистики України, зокрема визначені наступних похідних показників для глибшого розуміння ефективності та продуктивності: продуктивність праці, як відношення обсягу реалізованої продукції до кількості зайнятих працівників; витрати на персонал на одиницю продукції, як відношення витрат на персонал до обсягу реалізованої продукції; рентабельності персоналу, як прибуток до оподаткування до витрат на персонал; інтенсивність використання праці, як відношення кількості відпрацьованих годин найманими працівниками до кількості найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості.

За результатами розрахунків продуктивності праці, як відношення обсягу реалізованої продукції до кількості зайнятих працівників, виявлено, що після падіння продуктивності праці у 2014 р., ресторанний бізнес у подальшому продемонстрував стійке та значне відновлення (табл. 2.7).

Починаючи з 2015 року, темпи росту продуктивності праці у закладах ресторанного господарства стабільно перевищували 100%, а часто й

випереджали загальноекономічні показники, зокрема 126,9% у 2019 році проти 100,1% по Україні; 155,67% у 2021 році проти 135,1%.

Таблиця 2.7

Показники динаміки продуктивності праці суб'єктів господарювання та суб'єктів господарювання із забезпечення стравами та напоями

Роки	Продуктивність праці суб'єктів господарювання, тис. грн	Темп зростання продуктивності праці суб'єктів господарювання, %	Продуктивність праці суб'єктів господарювання із забезпечення стравами та напоями, тис. грн	Темп зростання продуктивності праці суб'єктів господарювання із забезпечення стравами та напоями, %	Рівень продуктивності праці суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями відносно до продуктивності праці суб'єктів господарювання, %
2013	44528,6		10895,7		24,47
2014	51163,6	114,9	10239,5	93,98	20,01
2015	68608,5	134,1	13976,5	136,50	20,37
2016	83419,1	121,6	16414,4	117,44	19,68
2017	102365,6	122,7	19890,0	121,17	19,43
2018	117174,7	114,5	21400,1	107,59	18,26
2019	117275,5	100,1	25672,6	119,96	21,89
2020	124606,0	106,3	26384,5	102,77	21,17
2021	168285,7	135,1	41072,9	155,67	24,41
2022	151010,1	89,7	20064,8	48,85	13,29
2023	187012,7	123,8	28538,9	142,23	15,26

Джерело: складено автором на основі [6].

У цілому продуктивність праці в ресторанній індустрії зросла з 10895,7 грн на одного зайнятого у 2013 році до 41072,9 грн у 2021 році. Така динаміка свідчить про інтенсифікацію праці, підвищення ефективності операційних процесів та зростання внеску кожного працівника в загальний показник ресторанної індустрії у довоєнний період.

Попри випробування у 2020 р. закладам в ресторанній індустрії вдалося зберегти і навіть трішки підняти рівень продуктивності праці під час пандемії COVID-19. Проте з початком повномасштабної агресії вона знизилася більш як

на 50%. Важливо зазначити, що падіння продуктивності було більш вираженим, ніж загалом по економіці. Такий розрив та різке падіння свідчать про глибоку дезорганізацію бізнес-процесів в ресторанній індустрії, значне недозавантаження потужностей та кадрів, а також загальний колапс споживчого попиту, що унеможливило ефективне використання трудових ресурсів на фоні необхідності їх збереження.

Виявлена динаміка продуктивності праці в ресторанному бізнесі України чітко відображає його вразливість до зовнішніх потрясінь. Це свідчить про критичний рівень неефективності використання людського капіталу та необхідність радикальних змін і впровадження інклюзивних практик для відновлення. Падіння продуктивності праці, особливо у 2022 році, створюють значні виклики для розбудови інклюзивної економіки в ресторанному бізнесі. Проте, саме інклюзивні підходи можуть стати частиною рішення для підвищення продуктивності в умовах «нової нормальності» через наступні практики.

Залучення та адаптація різноманітних груп, що в умовах дефіциту кадрів набуває особливого значення і передбачає залучення та ефективну інтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю. Це буде вимагати інвестицій в їхню адаптацію та навчання. Хоча це може вплинути на продуктивність у короткостроковій перспективі, у довгостроковій це створить стійкий та мотивований кадровий резерв, який у майбутньому може забезпечити вищий рівень продуктивності.

Оптимізація процесів та технологій, зокрема перегляд та впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити ефективність роботи кожного працівника, незалежно від його фізичних чи інших особливостей. Це може включати автоматизацію, використання цифрових рішень, покращення ергономіки робочих місць;

Підтримка психологічного добробуту дозволить підтримувати і навіть підвищувати продуктивність праці, яка напряму залежить від психологічного стану працівників, особливо в умовах війни. Заходи щодо підтримки

ментального здоров'я, гнучкість графіків та створення безпечного і підтримуючого середовища може значно підвищити мотивацію та ефективність роботи персоналу.

Аналіз витрат на персонал на одиницю реалізованої продукції також є важливим показником ефективності використання людського капіталу та структури собівартості. Динаміка цього показника для ресторанного бізнесу демонструє відмінності від загальноекономічних тенденцій, особливо в кризові періоди. Протягом усього досліджуваного періоду рівень витрат на персонал на одиницю продукції в ресторанній індустрії був суттєво нижчим, ніж середній показник по всіх суб'єктах господарювання. У 2015-2019 рр. рівень витрат на персонал на одиницю продукції в ресторанному бізнесі демонстрував зростання з 635,6 грн до 740,6 грн (табл. 2.8), з певними коливаннями, що відображало як зростання заробітних плат, так і можливі зміни в ефективності використання персоналу. Найбільш різкий стрибок витрат на персонал на одиницю продукції в ресторанному бізнесі відбувся у 2020 р., вони зросли на 8,49% і відбулося це на фоні скорочення обсягів реалізації продукції. Такий приріст свідчить про падіння ефективності використання трудових ресурсів через неможливість адекватного скорочення витрат на персонал у відповідь на різке зменшення обсягів продаж під час карантину.

Заклади ресторанного господарства намагалися зберегти ключових працівників, несли при цьому відносно постійні витрати на персонал при значно меншому доході. По загальній картині в економіці такого різкого зростання питомих витрат не спостерігалось, а навпаки вони знизилися у 2020 році майже на 4%. З початком військової агресії у 2022 році рівень витрат на персонал на одиницю продукції в ресторанній індустрії скоротився майже на 53% (див. табл. 2.8). На фоні загального обвалу обсягів реалізації продукції на 65% та кількості відпрацьованих годин, рівень витрат впав на 26%, що вказує на критичний рівень неефективності використання трудових ресурсів і намагання зберегти людський капітал в ресторанній індустрії.

Таблиця 2.8

Показники динаміки витрат на персонал на одиницю продукції суб'єктів господарювання діяльності у суб'єктах господарювання в цілому та суб'єктах господарювання із забезпечення стравами та напоями

Рік	Обсяг реалізації продукції суб'єктів господарювання діяльності, тис. грн	Витрати на персонал суб'єктів господарювання, тис. грн	Рівень витрат на персонал, грн	Темп зростання рівня витрат на персонал, %	Обсяг реалізації продукції суб'єктів господарювання із забезпечення стравами та напоями, тис. грн	Витрати на персонал суб'єктів господарювання із забезпечення стравами та напоями	Рівень витрат на персонал суб'єктів із забезпечення стравами та напоями	Темп зростання рівня витрат на персонал, %
2013	4437326059,8	425164357,0	1043,7		22810599,1	4224747,5	539,9	
2014	4608978076,9	401460630,6	1148,1	110,0	17596592,6	3465211,3	507,8	94,05
2015	5716431039,2	432096644,3	1323,0	115,2	22026488,6	3465596,2	635,6	125,16
2016	6877077355,5	477294066,3	1440,8	108,9	27722932,6	3967649,6	698,7	109,94
2017	8467031958,2	620357322,4	1364,9	94,7	36444240,5	5783059,3	630,2	90,19
2018	10148847229,6	790694405,6	1283,5	94,0	47958741,8	7767352,8	617,4	97,98
2019	10725442974,1	970688176,6	1104,9	86,1	60382680,9	8846255,8	682,6	110,55
2020	11285578867,3	1061843925,6	1062,8	96,2	55262615,6	7462293,7	740,6	108,49
2021	15240051108,3	1248388972,3	1220,8	114,9	87164865,0	8758160,1	995,2	134,39
2022	11485855316,5	1107995653,1	1036,6	84,9	30350550,0	6451286,7	470,5	47,27
2023	14052751685,7	1271555264,3	1105,2	106,6	51050077,9	8116222,5	629,0	133,70

На нашу думку, це є наслідком необхідності підтримки хоча б мінімального штату при практичній відсутності попиту, відвідуваності, зростаючих високих логістичних витрат, зниження продуктивності через стрес, або просто фіксованих витрат, які розподіляються на значно менший обсяг виторгу.

Динаміка витрат на персонал на одиницю продукції свідчить про глибоку операційну кризу, пов'язану з різким падінням обсягів діяльності на тлі відносно негнучких витрат на персонал. Виявлено необхідність у кризові періоди в переосмисленні підходів до управління людським капіталом у рамках інклюзивної економіки. Замість виключно скорочення витрат, інклюзивний підхід передбачає інвестування у стійкість персоналу, що досягається за рахунок підтримки працівників (через справедливу оплату, навчання, соціальні гарантії) навіть у складні часи, може здаватися дорогою в короткостроковій перспективі, але це необхідно для збереження кваліфікованих кадрів та швидшого відновлення продуктивності після кризи. Це також сприяє меншій плинності кадрів та знижує витрати на постійний пошук і адаптацію нових співробітників.

Гнучкість та адаптивність робочих моделей, для чого необхідно розробляти гнучкі графіки роботи, забезпечувати можливості для дистанційної роботи (де це можливо), здійснювати адаптацію робочих місць для різних груп населення (ветеранів, людей з інвалідністю, батьків, ВПО), що може допомогти ефективніше використовувати трудові ресурси, залучати ширший пул талантів та підвищувати їх продуктивність, навіть якщо це вимагає певних початкових витрат на адаптацію;

Соціальна відповідальність як конкурентна перевага і можливість покращення репутації закладу, зокрема високі витрати на персонал можуть бути частково компенсовані покращенням іміджу компанії, що приваблює не лише кращих співробітників, а й лояльних клієнтів, які цінують соціально відповідальний бізнес.

За результатами проведеного аналізу виявлено сформований об'єктивний дефіцит кадрів. Ситуація погіршилась, коли військова мобілізація, масова внутрішня та зовнішня міграція населення у сукупності призвели до подальшого суттєвого зменшення доступної робочої сили, особливо в секторах, що вимагають фізичної присутності та тісно пов'язані з обслуговуванням. Таким чином, у довгостроковій перспективі, інвестиції в інклюзивні практики та стійкий людський капітал, попри тимчасове зростання рівня витрат у періоди шоків, є стратегічно виправданими для забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності та успішного відновлення ресторанного бізнесу в умовах розбудови інклюзивної економіки України.

На нашу думку, саме дефіцит кадрів і зростання конкуренції за працівників під час військової агресії призвело до того зростання темпів збільшення середньої заробітної плати, яке відбулося у 2023-2024, але цього недостатньо для підвищення привабливості праці в ресторанній індустрії. Зростання середньомісячної заробітної плати в ресторанній індустрії має подолати не тільки інфляцію, а й історичний розрив із середньою зарплатою по країні, а також компенсувати підвищені ризики та психологічне навантаження роботи під час війни. Щоб праця в ресторанній індустрії стала дійсно привабливою, необхідно не лише підвищувати номінальні зарплати, а й забезпечувати належний рівень інклюзивності: надавати соціальні гарантії, враховуючи високу частку зайнятих ФОП, підвищення привабливості ресторанної індустрії потребує більшої стабільності та соціального захисту; створювати адаптивне та безпечне робоче середовище, що включає дизайн робочих місць, простору для ветеранів, людей з інвалідністю, гнучкі графіки для батьків (особливо жінок, які зараз виконують подвійну роль); пропонувати можливості для розвитку через навчання, кар'єрний ріст, визнання; посилювати позитивний імідж галузі і престижність роботи в певному закладі. Для цього важливо підкреслювати її важливу соціальну роль та внесок у підтримку життя під час війни.

Саме в цьому контексті інклюзивність перестає бути лише питанням соціальної відповідальності чи тренду, перетворюючись на критично важливу стратегічну необхідність для виживання, відновлення та сталого розвитку ресторанного бізнесу. Зокрема в умовах дефіциту кадрів та високої частки підприємців, інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та інших раніше недопредставлених груп у робочу силу закладів ресторанного господарства стає не просто можливістю, а єдиним шляхом для забезпечення стабільного функціонування та зростання на основі зміцнення людського капіталу. Інклюзивність дозволить не тільки заповнювати вакансії, але й збагачувати колектив новим досвідом, підвищувати лояльність співробітників та формувати міцні, адаптивні команди.

Таким чином, у посткризовий період та в контексті майбутньої відбудови, системне впровадження інклюзивних практик у стратегію розвитку ресторанного бізнесу є невід'ємною умовою для його економічної стійкості, посилення соціального впливу та створення міцної основи для майбутнього процвітання в інклюзивному українському суспільстві.

2.2. Оцінювання внутрішньої інклюзивної зрілості персоналом підприємства ресторанного господарства

Для оцінювання поточного рівня інклюзивності і визначення інклюзивної зрілості компанії відносно персоналу і корпоративної культури необхідним є визначення атрибутивної моделі, що передбачає визначення набору атрибутів для кожної зі складових: культура різноманіття (C – culture of diversity); робочий простір (W – workspace); справедливість (E – equity); залученість (I – inclusion); соціальна відповідальність (S – social responsibility.). У процесі формування методологічної бази дослідження постало завдання операціоналізації поняття інклюзивності для персоналу з метою її подальшого

кількісного вимірювання. З огляду на багатовимірний і комплексний характер інклюзивності, прийнято рішення здійснювати її оцінювання через систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких, у свою чергу, розкривається через рівнозначну кількість атрибутів. У наукових дослідженнях, присвячених оцінюванню складних соціально-економічних явищ, поширеним є підхід, за якого кожна складова концепції розкривається через 3–7 ключових атрибутів, що дозволяє: забезпечити достатню глибину аналізу; уникнути надмірної деталізації та перевантаження інструментарію; зберегти зручність збору та інтерпретації емпіричних даних. У цьому контексті вибір п'яти атрибутів для кожної складової розглядається як методологічно обґрунтований компроміс між повнотою охоплення явища та практичною застосовністю методики. Відповідно модель оцінювання набуває наступного вигляду [17]:

$$M_{Ip} = f(C(c_1 \dots c_5), W(w_1 \dots w_5), E(e_1 \dots e_5), I(i_1 \dots i_5), S(s_1 \dots s_5)) \quad (2.1)$$

де M_{ip} – модель драйверів формування зовнішньої інклюзивної зрілості підприємства;

C – позначення складової «культура різноманіття»;

c_1-c_5 – атрибути складової «культура різноманіття»;

W – позначення складової «робочий простір»;

w_1-w_5 – атрибути складової «робочий простір»;

E – позначення складової «справедливість»;

e_1-e_5 – атрибути складової «справедливість»;

I – позначення складової «залученість»;

i_1-i_5 – атрибути складової «залученість»;

S – позначення складової «соціальна відповідальність»;

s_1-s_5 – атрибути складової «соціальна відповідальність».

Наведена модель з виділенням п'яти атрибутів для кожної складової інклюзивності є методологічно обґрунтованим рішенням, що забезпечує: системність і цілісність оцінювання; зіставність результатів між складовими;

можливість інтеграції показників у єдину модель інклюзивної зрілості; практичну придатність методики для закладів ресторанного господарства.

Обраний підхід забезпечує достатньо надійну основу для подальшого оцінювання та аналізу рівня інклюзивної зрілості і формування обґрунтованих стратегій розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки.

Відповідно до тенденцій сучасного ділового етикету, які безпосередньо пов'язані з трансформацією світоглядних імперативів, традиційних для багатьох країн, визнанням відмінностей між людьми, цінності кожної людини, боротьбою з дискримінацією та сприянням інклюзивності [16] виникає нове розуміння культури різноманіття. Вона є багатоманітною характеристикою, яка проявляється у трьох площинах, логіка яких закладена у міжнародних підходах до DEI в управлінні персоналом, зокрема у стандарті (ISO 30415:2021) [57].

Сучасний підхід DEI передбачає три блоки культури різноманіття: різноманіття представництва, характеризує, хто працює; інклюзія і належність, як ставляться і взаємодіють люди між собою; інституціоналізація, наскільки закріплено принципи інклюзивності правилами і практиками в компанії.

У наукових працях зарубіжних учених доведено, що організація, яка складається переважно з працівників зі схожим досвідом, не сприяє процвітаючому та зацікавленому середовищу. На доказ цього Guillaume Y.R.F., Dawson J.F., Woods S.A., Sacramento C.A., West M.A. [51] зазначають, що організації з однорідним досвідом працівників мають нижчий рівень креативності, адаптивності та інноваційності, тоді як різноманіття за умови інклюзивного середовища покращує залученість і результати роботи. Відповідно, саме різноманітність дозволяє вирішувати завдання залучення людей з особистими та професійними відмінними характеристиками. Згідно наведених блоків фокус у формуванні команд спрямовується на те, хто може бути залучений до праці, як з ними взаємодіють і наскільки безпечно бути інакшим у колективі. Спираючись на DEI-підхід, різноманіття визначається як багатовимірне й контекстне (вік, стать, етнічність, інвалідність тощо) і має бути відображене в плануванні робочої сили та практиках управління персоналом.

У контексті того, хто може бути залучений до праці, адекватним атрибутом визначено ширину спектру персоналу, що характеризує структуру складу працівників залежно від віку, статі, національності, наявності інвалідності. В Україні також необхідно враховувати особливі умови, зокрема повернення ветеранів на ринок праці, необхідність наймати на роботу українців з інших областей (й не лише українців) ще більше підкреслює актуальність створення різноманітних, справедливих та інклюзивних робочих місць [21]. Тому на відміну від світових практик, в Україні ще одним принципом різноманітності буде наявність в колективі ВПО, людей пенсійного віку, ветеранів, людей з інвалідністю унаслідок військової агресії, що вимагає включення у поняття різноманітності цих особливих статусів.

Як відзначають А. Жуковська та О. Дяків [10], чим ширшим є діапазон цих демографічних характеристик, тим різноманітнішим вважається підприємство чи організація. Зважаючи на основні види демографічних характеристик працівників, виділено гендерну, вікову, етнічну та фізичну різноманітність. При цьому важливо створити таку атмосферу в колективі, яка б сприяла особистому та професійному розвитку працівників незалежно від їх демографічних та інших характеристик. Відповідно, для високої інклюзивної зрілості різноманітність персоналу в закладах ресторанного господарства в Україні має бути широкою, що передбачає активне залучення працівників різного віку, статі, національності, з інвалідністю, ветеранів, ВПО – на різні позиції. У закладах ресторанного господарства повага до відмінностей критична, бо взаємодія інтенсивна, швидка і стресова; без поваги різноманіття перетворюється на конфлікти, плинність кадрів, провали сервісу.

Концепт інклюзивного робочого середовища передбачає психологічно безпечну взаємодію, де люди можуть висловлювати думки як приклад інакшості без страху негативних наслідків. Це ядро інклюзії та ефективної командної взаємодії [30]. Культура DEI-підходу пов'язана з можливістю працівників бути автентичними і приносити у роботу свій власний досвід, що підсилює людиноцентричність сервісу. Для цього важливим є спрямування

зусиль на стимулювання, виховування в організації поваги до відмінностей, створення атмосфери, де відмінності в поглядах, досвіді чи культурі є цінністю, що долає бар'єри.

Глобалізація та вільне переміщення людей зумовило поширення феномену мультикультурності, наявність в командах працівників людей різних національностей стає нормою, що зумовлює необхідність заохочення багатомовності та мультикультурності для активного використання мов і знань культур, як переваги. Зокрема в сфері послуг, у тому числі в індустрії гостинності це особливо важливо для обслуговування клієнтів різних національностей. Зокрема дослідження у сфері гостинності підкреслюють, що багатомовність працівників підсилює якість сервісу та задоволеність клієнтів, а також ефективність комунікацій [42]. Для закладів ресторанного господарства мультикультурність і мови виступають у сучасних умовах інструментом доступності сервісу, особливо в містах із ВПО, іноземцями, волонтерами, міжнародними організаціями.

Вважаємо, що заохочення багатомовності та мультикультурності персоналу дозволяє перетворити різноманіття на практичну перевагу в процесі обслуговування клієнтів. У цьому контексті ключового значення набуває розвиток толерантності у щоденних взаємовідносинах між працівниками, вивчення поточної ситуації для розуміння реального клімату та рівня інклюзії в закладі ресторанного господарства, визначення можливостей ефективної командної роботи в умовах різноманіття.

Толерантність у команді проявляється через клімат інклюзії, психологічну безпеку, що забезпечує здатність працювати без приниження, остракізму, мікроагресій, з можливістю говорити й бути почутим [46]. Крім того, вона формує та підсилює психологічну безпеку, яка виступає умовою ефективної співпраці й трансформацій, особливо в кризових або гібридних умовах. Психологічна безпека забезпечується кліматом, який має цілеспрямовано створюватися. Процвітання організації в умовах невизначеності починається зі створення простору для людей, щоб вони могли

висловлюватися, мислити по-іншому та сміливо навчатися разом [35]. Тому так важливе, толерантне ставлення працівників один до одного і прийняття інакшості у щоденній взаємодії. Для закладів ресторанного господарства толерантність означатиме стабільність команди, зменшення конфліктів у змінах, менше вигоряння, краща сервісна поведінка.

Стійкість і відтворюваність практик, пов'язаних із широким залученням персоналу, повагою до відмінностей, використанням багатомовності та підтримкою толерантної взаємодії, неможливі без їх формального закріплення на рівні корпоративної культури. Практики DEI мають найбільшу силу тоді, коли вони системні, а не ситуативні. Інституціональна теорія організації доводить, що сталі зміни можливі лише за умови формалізації цінностей у правилах, процедурах і стандартах. Саме тому логічним наступним кроком є розгляд регламентації принципів різноманіття в правилах корпоративної культури, яка забезпечує системність, послідовність та довгостроковість реалізації інклюзивних підходів у закладі ресторанного господарства. Таким чином атрибутом складової культура різноманіття визначено регламентацію принципів різноманіття в правилах корпоративної культури. У закладах ресторанного господарства це дозволить створити єдині стандарти поведінки для зміни, знизити людський фактор і зробити культуру стабільною навіть при ротації персоналу.

Узагальнюючи наведені аргументи, атрибутами складової культура різноманіття визначено: широкий спектр персоналу, повага до відмінностей, заохочення багатомовності/мультикультурності, толерантне ставлення працівників у вашій компанії один до одного, регламентація в правилах корпоративної культури принципів різноманітності.

В умовах воєнного стану підсилено державну підтримку роботодавцям, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб (ВПО, які отримали такий статус після 24.02.2022р. під час воєнного стану, що мотивує і стимулює підприємства різних форм власності до різноманіття [9]. При цьому держава

компенсує витрати на оплату праці працевлаштованих ВПО; надає можливість через Центр зайнятості знайти відповідальних та мотивованих співробітників.

Таким чином, культура різноманіття формує ціннісну та поведінкову основу інклюзивності персоналу, визначаючи ставлення працівників один до одного та прийняття індивідуальних відмінностей у колективі. Водночас, як було визначено у параграфі 1.3., реалізація цих цінностей у повсякденній діяльності закладу ресторанного господарства потребує відповідних матеріальних, організаційних і просторових умов, у межах яких відбувається трудова взаємодія. У цьому контексті логічним є перехід до визначення атрибутів складової «робочий простір», що відображає рівень адаптованості фізичного та організаційного середовища до потреб різних груп працівників.

Наступна складова робочий простір відображає ступінь матеріальної, організаційної та технологічної адаптованості підприємства до потреб різних груп працівників. На відміну від ціннісно-поведінкових характеристик інклюзивності, робочий простір є безпосереднім середовищем реалізації трудової діяльності, у межах якого інклюзивні принципи набувають практичного втілення. Її атрибутом визначено фізичну доступність, яка забезпечується спеціально облаштованими підходами, входами, шляхами переміщення, евакуації, санітарними зонами, робочими маршрутами. Це є базовими умовами інклюзивної зайнятості, оскільки саме бар'єри середовища, а не стан людини, часто створюють обмеження участі. Це відповідає сучасній парадигмі безбар'єрності та універсального дизайну, де доступність трактується як системна властивість простору. Україна затвердила національний стандарт ДСТУ ISO 21542:2025 (ідентичний ISO 21542:2021) як основу вимог до доступності та зручності використання урбанізованого середовища (чинність із 01.02.2026), що прямо підсилює релевантність атрибуту для оцінки робочого простору [13].

Крім фізичного простору інклюзивність для персоналу передбачає гнучкість графіків роботи. Гнучкі режими роботи, зокрема змінність, часткова зайнятість, адаптація до змін, індивідуальні часові праці, розглядаються як

інструмент розумного пристосування та зниження бар'єрів, особливо для працівників з інвалідністю, ветеранів, людей із хронічними станами, осіб з підвищеним навантаженням догляду [56].

В Україні також регламентується працевлаштування осіб з інвалідністю з особливим графіком з гнучким або віддаленим форматом, що прямо фігурує, як бажана та ефективна практика підвищення зайнятості й утримання персоналу з особливими потребами.

У контексті робочого середовища атрибутами розглядаються безпечно та комфортне середовище, вони охоплюють фізичну безпеку праці, яка залежить від практик охорони праці, передумов ризиків, ергономіки та психологічну безпеку, зокрема відсутність приниження, тиску; можливість вільно говорити про проблеми і висловлювати свою думку. Психологічна безпека аргументується у зарубіжних наукових публікаціях [46], тому дозволяє вважати цей атрибут валідованим фактором командної ефективності й навчання, а для інклюзивних команд виступає ключовою умовою реальної включеності. Обов'язок роботодавця забезпечувати безпечні й нешкідливі умови праці і нормативно закріплювати у відповідних документах [4; 28].

У сучасних організаціях доступність праці значною мірою визначається рівнем використання цифрових інструментів, зокрема наявністю і сучасністю програмного забезпечення, POS-систем, HR-сервісів, комунікаційних платформ та забезпеченістю допоміжними технологіями, наприклад субтитрування, альтернативні інтерфейси, спеціальні пристрої. Доведено, що аналітичні цифрові програми, автоматизовані боти програми штучного інтелекту створюють перспективні модуси діяльності, сприяють створенню нових робочих місць і навіть допомагають підприємцям відчутти економічні можливості та знайти кваліфікований персонал [5]. Отже технологічні рішення й цифрова доступність є критичними для включення людей з інвалідністю та подолання бар'єрів участі. Саме цифрові технології дають можливість підвищувати інклюзивність робочого середовища. Відповідно у контексті робочого простору важливо розглядати атрибут технологічна доступність.

Організація та комфорт робочого місця є тим фактором, який формує робоче середовище. Це вимагає проєктування простору й оснащення так, щоб максимально широкий спектр працівників міг ефективно працювати без додаткових адаптацій, або з мінімальними. У контексті інклюзивності дизайн робочих місць має забезпечуватися принципом універсальності. Універсальний дизайн трактується як етична та управлінська основа довготривалої інклюзії [45; 1].

Узагальнюючи наведені аргументи, атрибутами складової робочий простір визначено наступні: фізична доступність, гнучкість графіків, безпечне та комфортне середовище, технологічна доступність, інклюзивний дизайн робочих місць. З урахуванням військового положення в Україні та соціально-економічних наслідків, передбачено державну підтримку для роботодавців, фізичних осіб-підприємців та осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, і є людьми з інвалідністю, та які облаштували для працевлаштованих людей з інвалідністю робочі місця, власне місце провадження діяльності, місце незалежної професійної діяльності, у вигляді відшкодування фактичних витрат за облаштування таких робочих місць в розмірі не вище граничного розміру компенсації [9; 8]. З урахуванням державної підтримки створення інклюзивного робочого середовища є можливістю залучити додаткові фінансові ресурси для підприємств ресторанного господарства.

Якщо складова робочий простір відображає матеріальні, організаційні та функціональні умови, у яких працівники здійснюють свою професійну діяльність, то наступним важливим елементом інклюзивної зрілості є справедливість, яка характеризує соціально-управлінський вимір організації трудових відносин. На відміну від характеристик робочого середовища, що стосуються фізичної та організаційної доступності праці, складова справедливості відображає рівень рівності можливостей, неупередженості управлінських рішень та справедливого розподілу ресурсів і винагород у колективі. У контексті інклюзивної економіки забезпечення справедливості

розглядається як необхідна умова формування довіри між працівниками та управлінською системою підприємства, що безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, стабільність колективу та ефективність діяльності закладу ресторанного господарства. З огляду на це наступним етапом дослідження є обґрунтування атрибутів складової «справедливість», які дозволяють операціоналізувати її зміст та забезпечити можливість подальшого оцінювання у межах моделі інклюзивної зрілості.

Формування системи атрибутів складової «справедливість» у межах моделі інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства здійснювалося на основі теоретико-методологічного аналізу концепції DEI, сучасних підходів до управління різноманітністю персоналу, а також наукових досліджень у сфері інклюзивного менеджменту та організаційної поведінки. Методологічною основою виступає трактування справедливості як забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей професійного розвитку, винагороди та умов праці з урахуванням індивідуальних потреб і стартових можливостей працівників.

У дослідженні справедливість розглядається не лише як етичний принцип організації трудових відносин, а як інституційна характеристика внутрішнього середовища підприємства, що визначає рівень довіри до управління, соціальної згуртованості колективу та готовності працівників до співпраці. У сфері ресторанного господарства, яка характеризується високою інтенсивністю праці, значною плинністю кадрів та різноманітністю персоналу, забезпечення справедливості у трудових відносинах набуває особливого значення для формування стійких і ефективних робочих команд.

З метою операціоналізації складової «справедливість» та забезпечення можливості її подальшого кількісного оцінювання в межах моделі інклюзивної зрілості було здійснено відбір і систематизацію атрибутів, які відображають ключові аспекти справедливого розподілу можливостей, ресурсів і управлінської уваги у внутрішньому середовищі закладу ресторанного господарства.

У контексті інклюзивної економіки справедливість у трудових відносинах найчастіше пояснюють через теорію організаційної справедливості, яка розглядає її в різних аспектах: розподільна, процедурна, міжособистісна, інформаційна справедливість [41].

Процедурну справедливість забезпечує перш за все справедливий найм, при цьому кандидат оцінює, наскільки були критерії релевантні, однакові для всіх і чи зменшено вплив суб'єктивних упереджень. На рівні галузевих досліджень у гостинності питання інклюзії у HR-практиках фіксуються як критичні. Тому для закладів гостинності, зокрема ресторанного бізнесу, це особливо важливо через постійну плинність кадрів, високі витрати і темп підбору, необхідність оновлення штату працівників і схильність до здебільшого інтуїтивного відбору [47], що дестабілізує умови й функціонування закладу ресторанного господарства.

Справедливість винагороди, як зазначають Cohen-Charash Y., Spector P. E. [41], поєднує дистрибутивну характеристику, тобто наскільки чесним є розподіл, і процедурну, наскільки “чесними є правила” справедливість. Сприйняття справедливості систем оплати та оцінювання пов'язане з задоволеністю, організаційною прихильністю та поведінковими наслідками, на кшталт плинності, громадянська поведінка тощо. У вітчизняній літературі та аналітиці акцентується проблема нерівності винагороди, зокрема гендерної, та необхідність правових та організаційних механізмів забезпечення рівної оплати й прозорості умов винагороди [11]. Серед ключових причин гендерного розриву в оплаті праці в Україні для ресторанного господарства характерні більшість з них, зокрема низька представленість жінок на керівних посадах; концентрацію жінок у секторі із нижчою оплатою праці; обмежений вибір професій через стереотипи в освіті. Все це зумовлює необхідність виявлення та усунення розривів у цьому аспекті.

Дослідження показують, що доступність навчання й розвитку підвищує залученість і може виступати механізмом вирівнювання можливостей для

різних груп персоналу [54; 26]. З урахуванням наведеного логічно атрибутом справедливості визначено рівні можливості для навчання та розвитку.

Дослідження інклюзивного клімату показують, що сприйняття справедливості та ефективності антидискримінаційних практик є важливим для включеності, яку переживає та відчуває людина [62]. Тому наявність політик, передбачених для скарг каналів і дієвих процедур реагування формують інфраструктуру справедливості, вона підсилює легітимність інклюзивних правил, знижує ризик нормалізації утисків і формує у працівників відчуття захищеності. Українські правові наукові статті деталізують механізми протидії дискримінації у сфері праці, відповідальність роботодавця, а також сучасні форми утисків (харасмент, мобінг) і підходи до їх попередження та реагування [15]. Засновуючись на цих міркуваннях атрибутом справедливості визначено запобігання та реагування на дискримінацію в колективі підприємства.

Дослідження справедливості просувань показують, що саме сприйняття справедливості процедур підвищення, кар'єрного розвитку суттєво впливає на ставлення працівника до організації і виконання ним своїх професійних завдань [50]. Результати доводять, що учасники, які сприймали методи просування в організації як прозорі, відзначають високий рівень сприйнятої процедурної справедливості, і що методи, які вони вважають більш справедливими, базуються на оцінці ефективності. Це зумовлює доцільність виокремлення таких атрибутів, як прозорість кар'єрного просування. Передусім мова іде про інформаційну справедливість, кожен працівник має розуміти правила, роль, завдання доступ до ролей, критерії підвищення і логіку рішень. Н. Коваль, М. Федосєєв [14] зазначають, що створення можливостей для кар'єрного зростання навіть під час війни позитивно впливають на моральний стан та загальну задоволеність персоналу. Працівники, які мають можливості для кар'єрного розвитку, демонструють вищий рівень відданості та готові брати на себе відповідальність за більш складні завдання. Планування кар'єри позитивно впливає на продуктивність і залученість персоналу. Відповідно, прозорість кар'єрних можливостей аргументовано вважаємо важливим атрибутом

складової справедливості і включаємо його у модель. Узагальнюючи світовий та вітчизняний наробок у дослідженні справедливості в контексті політики персоналу, наведені аргументи атрибутами складової справедливості визначено наступні: об'єктивний найм та відбір, справедлива оцінка та винагорода, рівні можливості для навчання та розвитку, запобігання та реагування на дискримінації, прозорість кар'єрних можливостей.

Якщо складова справедливості відображає рівень неупередженості управлінських рішень, справедливого розподілу можливостей, ресурсів і винагород у колективі, то наступним важливим елементом інклюзивної зрілості підприємства є залученість, яка характеризує ступінь активної участі працівників у житті організації. У контексті інклюзивної економіки залученість розглядається як важливий чинник формування ефективних команд, розвитку внутрішньої комунікації та підвищення мотивації персоналу, що має особливе значення для сфери ресторанного господарства, де результат діяльності безпосередньо залежить від узгодженої роботи колективу та якості взаємодії між працівниками. Трактуючи залученості як ступеня включення працівників у процеси прийняття рішень, командної взаємодії та організаційного розвитку, дозволяє зацентувати на відчутті належності до колективу та усвідомлення цінності власного внеску у діяльність підприємства.

На нашу думку залученість слід розглядати як ключовий соціально-психологічний вимір інклюзивного середовища, який відображає рівень відкритості комунікацій, можливість висловлення власної думки, підтримку ініціативності та участь працівників у формуванні внутрішніх процесів підприємства. Активна участь працівників у процесах прийняття рішень, обговорення робочих питань та організаційного розвитку є одним із ключових проявів інклюзивного середовища. Відповідно до теорії інклюзії, запропонованої Shore et al. [72], працівники відчують себе залученими тоді, коли одночасно задовольняються їхні потреби у належності до колективу та збереженні індивідуальності. Активна участь у процесах управління сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку організаційної довіри та зростанню

ефективності командної роботи. У сервісних галузях, зокрема у ресторанному господарстві, участь працівників у прийнятті рішень також покращує якість обслуговування клієнтів і адаптивність підприємства до змін ринку. Тому вважаємо за доцільне виділення атрибуту «активна участь у процесах» і включення його у модель в складові залученість.

Важливим індикатором інклюзивності організації вважається культура відкритого двостороннього зворотного зв'язку. Вона передбачає можливість працівників вільно висловлювати думки, отримувати конструктивні коментарі щодо результатів роботи та брати участь у діалозі з керівництвом. Дослідження у сфері організаційної комунікації доводять, що ефективні механізми зворотного зв'язку підвищують рівень довіри, прозорості управління та залученості працівників у діяльність підприємства. Регулярний зворотний зв'язок формує відчуття причетності до організації, що є ключовою умовою розвитку інклюзивної корпоративної культури. Baran et al. [32] підкреслюють стратегічну роль двосторонньої комунікації у сприянні залученості співробітників, прозорості організації та операційній ефективності. Автори пов'язують внутрішню комунікацію із задоволенням від роботи та мотивацією, підтримуючи їх погляди, до атрибутів складової залученість пропонуємо включити культуру зворотного зв'язку.

Підтримка ініціатив працівників розглядається як важливий механізм реалізації інклюзивного підходу в управлінні. Організації, які створюють умови для прояву ініціативності, формують середовище, де працівники можуть пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні робочих процесів і реалізовувати власний потенціал. Спираючись на те, що ініціативність впливає і сприяє перетворенню бажання займати активну позицію, продукувати ідеї на значущу залученість співробітників та покращення результатів організації, вважаємо ініціативність атрибутом залученості працівників у контексті інклюзивної зрілості.

Важливим інструментом формування атмосфери довіри, взаємоповаги та командної взаємодії вважають інклюзивні соціальні заходи. Вони сприяють

розвитку неформальних комунікацій між працівниками різних соціальних і культурних груп, що зменшує бар'єри у взаємодії та підсилює відчуття належності до колективу. Саме такі заходи допоможуть закладам ресторанного господарства трансформувати різноманітність персоналу у стратегічну перевагу, підвищуючи рівень їх залученості, задоволеності роботою та стабільності колективу.

Інклюзивні лідери характеризуються відкритістю, доступністю, підтримкою різноманітності та здатністю залучати працівників до колективної діяльності. Таке лідерство створює середовище, у якому працівники відчують цінність свого внеску і готові активно брати участь у розвитку організації. Дослідження підтверджують, що інклюзивне лідерство позитивно впливає на рівень залученості працівників, сприяє розвитку психологічної безпеки та підвищує інноваційність і результативність команд. Наукові дослідження свідчать, що підтримка ініціатив стимулює інноваційну поведінку працівників і підвищує ефективність командної роботи. Безперечним і науково-обґрунтованим фактом є важливість інклюзивного лідерства в мотивації інноваційної діяльності співробітників [61]. Саме інклюзивне лідерство, що характеризується відкритістю, доступністю та довірою до лідера, може підвищити психологічну безпеку працівників та послідовно покращити їхню інноваційну діяльність. Оскільки сприяння інноваціям є вкрай важливим для організацій у сучасному конкурентному середовищі [39], організаціям вигідно призначати керівників з високим рівнем інклюзивності та ініціативністю. Тому підтримка лідерства працівників розглядається як важливий механізм реалізації інклюзивного підходу в управлінні. Організації, які створюють умови для прояву лідерства, ініціативності, формують середовище, де працівники можуть пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні робочих процесів і реалізовувати власний потенціал, відповідно підтримка інклюзивного лідерства є важливим атрибутом складової залученості.

У цілому зростає важливість підтримки керівництвом управління різноманітністю, що значно посилює позитивний вплив на залученість

працівників. Результати теоретичного огляду дозволяють констатувати важливість вбудовування управління різноманітністю для створення сприятливого організаційного клімату та забезпечення видимої і відчутної підтримки керівництва. Це підтверджує актуальність теорії соціального обміну, ресурсного підходу, тому виділені атрибути залученості правомірно можуть бути включені у модель та оцінені в контексті інклюзивної зрілості підприємства.

Якщо складова залученість відображає ступінь активної участі працівників у внутрішніх процесах підприємства, формування культури взаємодії та відчуття належності до організації, то наступним логічним етапом розвитку інклюзивного середовища є соціальна відповідальність, яка розширює межі інклюзії за межі внутрішнього середовища підприємства. Соціальна відповідальність характеризує готовність підприємства інтегрувати принципи інклюзивності у взаємодію з ширшим колом стейкхолдерів – місцевими громадами, клієнтами, соціально вразливими групами населення, ветеранськими спільнотами та іншими суспільними інститутами. У контексті інклюзивної економіки підприємство розглядається не лише як суб'єкт господарювання, а як активний учасник соціально-економічного розвитку, що сприяє формуванню справедливого та доступного середовища для різних груп населення. Таким чином, складова соціальної відповідальності відображає ступінь інтеграції інклюзивних принципів у соціальну місію підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем, що є важливим чинником формування стійких і довгострокових моделей розвитку.

Формування системи атрибутів складової «соціальна відповідальність» здійснювалося на основі аналізу наукових підходів до концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інклюзивного розвитку та взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами. Методологічною основою виступає розуміння соціальної відповідальності як інтеграції соціальних, етичних і інклюзивних принципів у діяльність підприємства, що передбачає добровільне врахування інтересів суспільства, місцевих громад та різних соціальних груп. У

сучасних дослідженнях соціальна відповідальність розглядається як важливий механізм формування довіри між бізнесом і суспільством, а також як інструмент підвищення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Для сфери ресторанного господарства соціальна відповідальність набуває особливого значення, оскільки діяльність таких підприємств тісно пов'язана з місцевими громадами, різноманітними групами споживачів та ринком праці. Реалізація принципів соціальної відповідальності у цій сфері може проявлятися через створення доступного середовища для клієнтів, підтримку соціально вразливих груп населення, залучення до роботи ветеранів, людей з інвалідністю або внутрішньо переміщених осіб, а також участь у соціальних ініціативах громади. У такому контексті соціальна відповідальність виступає важливим інструментом формування інклюзивного середовища, зміцнення репутації підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості.

З урахуванням військового стану в Україні і наслідків військових дій інклюзивне працевлаштування доцільно розглядати не як разову соціальну ініціативу, а як стратегічний напрям соціально відповідального бізнесу, оскільки воно поєднує економічні та соціальні ефекти: розширює кадровий резерв, знижує соціальне виключення та сприяє формуванню стійкішого ринку праці. У ресторанній індустрії дослідження інклюзивних моделей зайнятості показують, що вбудовані в організаційну структуру програми працевлаштування людей з інвалідністю створюють не лише робочі місця, а й стали механізми соціальної цінності через навчання, супровід і професійний перехід. В українських дослідженнях наголошується, що інклюзія людей з інвалідністю та ВПО є окремим напрямом розвитку соціальної відповідальності бізнесу, а інклюзивне працевлаштування має бути підтримане адаптацією середовища, спеціальними HR-практиками та довгостроковими зобов'язаннями роботодавця [2]. Інклюзивне працевлаштування, як стратегія, у сучасних умовах важливе з точки зору можливостей підприємства щодо поповнення свого кадрового резерву і розширення доступу до робочої сили в умовах її обмеженості,

Якщо інклюзивне працевлаштування, як стратегічний пріоритет, відображає внутрішню орієнтацію підприємства на створення рівних можливостей доступу до зайнятості для різних соціальних груп, то його ефективна реалізація значною мірою залежить від розширення взаємодії із зовнішнім середовищем. Зокрема, забезпечення якісного залучення та адаптації вразливих категорій працівників потребує спеціалізованої підтримки, експертизи та ресурсів, якими володіють соціальні та громадські організації. У зв'язку з цим наступним важливим атрибутом соціальної відповідальності виступає партнерство з соціальними організаціями, яке дозволяє підприємству підвищити ефективність інклюзивних практик, забезпечити професійний супровід працівників та інтегрувати власну діяльність у ширший соціальний контекст.

Партнерство бізнесу з громадськими та соціальними організаціями є одним із найбільш обґрунтованих механізмів реалізації соціальної відповідальності, оскільки дозволяє поєднати ресурси бізнесу з експертизою неприбуткового сектору та підвищити якість соціальних ініціатив. Наукові дослідження доводять, що саме через соціальне партнерство корпоративна соціальна відповідальність набуває системного характеру: партнерські моделі забезпечують довіру, кращу координацію дій і підвищують ефективність реалізації соціальних програм [69]. Роль соціального партнерства у спільному створенні інклюзивної соціальної цінності. Такий підхід розширює сучасні рамки соціальних інновацій та формує новий погляд на можливості імплементації в підприємство інклюзивних соціальних інновацій. Українські науковці також підкреслюють доцільність і необхідність партнерства бізнесу з громадськими організаціями для реалізації соціально значущих ініціатив, зокрема в умовах сталого розвитку та воєнних викликів, коли бізнес самостійно не завжди володіє достатньою соціальною експертизою. Як відзначають українські науковці партнерська співпраця бізнесу з громадськими організаціями допомагає пришвидшити процес прийняття рішень і надає більше впевненості, що їхня підтримка буде використана належним чином [12].

Таким чином, партнерство бізнесу з громадськими та соціальними організаціями є важливим атрибутом для оцінювання інклюзивної зрілості підприємства.

Якщо партнерство з соціальними організаціями забезпечує підприємству доступ до експертизи, ресурсів і механізмів реалізації інклюзивних ініціатив, то наступним етапом розвитку соціальної відповідальності є безпосередня участь підприємства у підтримці місцевих громад та реалізації соціальних проєктів. Саме через такі практики результати партнерської взаємодії трансформуються у конкретні дії, спрямовані на вирішення соціально значущих проблем. Підтримка місцевих громад дозволяє підприємству інтегруватися у локальне соціально-економічне середовище, формувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами та посилювати власний соціальний вплив. У цьому контексті вона виступає логічним продовженням партнерських ініціатив, переводячи їх із площини взаємодії у площину реалізації соціальної цінності.

Слід наголосити, що підтримка місцевих громад є класичним виміром зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу. У міжнародній літературі корпоративна соціальна відповідальність трактується як діяльність, що виходить за межі виконання мінімальних зобов'язань і включає внесок у розвиток громад, у яких функціонує компанія [69; 18]. Це особливо важливо для сервісних підприємств, чия діяльність безпосередньо вбудована у локальне середовище. Для закладів ресторанного господарства підтримка місцевих громад може проявлятися через участь у соціальних проєктах, співпрацю з місцевими виробниками, підтримку соціально вразливих груп та участь у відновленні локальної економіки. Підтримка місцевих громад соціальних проєктів вважаємо атрибутом складової соціальної відповідальності, який органічно доповнює модель інклюзивної зрілості.

Важливим аспектом є оцінка реального змісту і результатів соціально відповідальної поведінки підприємства, тому прозорість у сфері соціальної діяльності є ключовою умовою довіри до практик корпоративної соціальної, оскільки дозволяє стейкхолдерам усвідомлювати реальний стан справ і дій.

Наукові праці показують, що корпоративна звітність виконує не лише інформаційну функцію, а й роль інструменту управління відносинами зі стейкхолдерами, корекції скепсису та підвищення підзвітності компанії [36; 19]. Відповідно прозора звітність про соціальну діяльність в інклюзивних практиках правомірно виступає як атрибут соціальної відповідальності.

На глобальному рівні найвищим рівнем розвитку соціальної відповідальності є інтеграція суспільної цінності безпосередньо в бізнес-модель підприємства, а не лише у супутні соціальні програми. У контексті закладів ресторанного господарства це означає, що соціальна відповідальність може бути вбудована в саму логіку функціонування закладу: через інклюзивне працевлаштування, співпрацю з локальними громадами, доступний сервіс, підтримку вразливих груп і формування безбар'єрного клієнтського досвіду [12; 49].

Проведене теоретичне узагальнення наукових підходів до інклюзивного управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності дозволило сформулювати структурну модель інклюзивної зрілості персоналу закладу ресторанного господарства, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних складових: культуру різноманіття, робочий простір, справедливість, залученість та соціальну відповідальність. Проведений аналіз літературних джерел дозволив теоретично обґрунтувати набір валідних атрибутів для кожної складової моделі зрілості інклюзії відносно персоналу підприємства, що дозволяє скомпонувати розширену модифікацію моделі з усіма атрибутами для подальшого оцінювання їх персоналом (табл. 2.9).

З використанням розробленого у параграфі 1.3 методичного інструментарію здійснено оцінювання інклюзивної зрілості 25 закладів ресторанного господарства України за атрибутами, наведеними у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Атрибути оцінювання інклюзивної зрілості підприємства для персоналу

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Умовне позначення
Культура різноманіття (C – culture of diversity);	1.1. Широкий спектр персоналу: Активне залучення працівників різного віку, статі, національності, з інвалідністю, ветеранів, ВПО на різні позиції (від кухні до залу).	c ₁
	1.2. Повага до відмінностей: Створення атмосфери, де відмінності в поглядах, досвіді та культурних традиціях співробітників сприймаються як цінність, а не як перешкода.	c ₂
	1.3. Заохочення багатомовності/мультикультурності: Використання переваг володіння кількома мовами або знання різних культур для кращого обслуговування різноманітних клієнтів.	c ₃
	1.4. Толерантне ставлення працівників у вашій компанії один до одного, враховуючи особливості	c ₄
	1.5. Регламентація в правилах корпоративної культури принципів різноманітності	c ₅
Робочий простір (W – workspace;)	2.1. Фізична доступність: Забезпечення доступності приміщень для всіх співробітників та клієнтів (пандуси, широкі проходи, доступні санвузли, відсутність бар'єрів на кухні/в залі).	w ₁
	2.2. Гнучкість графіків та умов праці: Можливість адаптувати робочий час та умови для врахування особистих потреб (наприклад, студентів, батьків, ветеранів, що проходять реабілітацію).	w ₂
	2.3. Безпечне та комфортне середовище: Забезпечення фізичної та психологічної безпеки, відсутність булінгу, мобінгу, харасменту на робочому місці.	w ₃
	2.4. Технологічна доступність: Наявність адаптивних технологій або обладнання, що дозволяє людям з різними можливостями ефективно виконувати свою роботу (наприклад, голосові меню, пристосоване обладнання на кухні).	w ₄
	2.5. Інклюзивний дизайн робочих місць: Продумане планування та облаштування робочих зон (на кухні, в барі, на касі), що враховує потреби всіх працівників.	w ₅
Справедливість (E – Equity)	3.1. Об'єктивний найм та відбір: Прозорі та неупереджені процеси найму, що фокусуються на навичках та досвіді, а не на стереотипах чи особистих характеристиках.	e ₁
	3.2. Справедлива оцінка та винагорода: Прозора система оцінки ефективності та справедливий розподіл винагород, бонусів, чайових без дискримінації.	e ₂
	3.3. Рівні можливості для навчання та розвитку: Забезпечення рівного доступу до програм навчання, майстер-класів, стажувань для всіх співробітників з метою підвищення кваліфікації.	e ₃

Продовження таблиці 2.9

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Умовне позначення
Справедливість (E – Equity)	3.4. Запобігання та реагування на дискримінацію: Наявність чітких процедур для повідомлення про випадки дискримінації та їх швидке та об'єктивне розслідування.	e4
	3.5. Прозорість кар'єрних можливостей: Чіткі критерії для просування по службі та внутрішніх переміщень, доступні для всіх співробітників.	e5
Залученість (I – Inclusion)	4.1. Активна участь у процесах: Залучення всіх співробітників, незалежно від позиції, до обговорення меню, поліпшення сервісу, вирішення проблем та генерації ідей.	i1
	4.2. Культура зворотного зв'язку: Заохочення регулярного та конструктивного зворотного зв'язку "знизу-вгору", "зверху-вниз" та "горизонтально", де кожен може висловити думку.	i2
	4.3. Підтримка ініціатив: Створення середовища, де співробітники відчують, що їхні ідеї та ініціативи щодо покращення роботи (навіть якщо вони не реалізовані) є цінними та розглядаються.	i3
	4.4. Інклюзивні соціальні заходи: Організація корпоративних заходів, тимблдингів, які враховують потреби та інтереси всіх співробітників, сприяючи їхній інтеграції.	i4
	4.5. Розвиток лідерства, орієнтованого на інклюзію: Навчання керівників та менеджерів ресторану навичкам інклюзивного лідерства, що сприяє створенню відчуття приналежності у команді.	i5
Соціальна відповідальність (S – social responsibility).	5.1. Інклюзивне працевлаштування як стратегія: Цілеспрямований підхід до залучення співробітників з вразливих груп (ветерани, люди з інвалідністю, ВПО) у стратегію розвитку персоналу.	s1
	5.2. Партнерство з соціальними організаціями: Співпраця з громадськими організаціями, фондами, що займаються підтримкою вразливих груп, для програм найму або навчання.	s2
	5.3. Підтримка місцевих громад/соціальних проєктів: Участь у локальних соціальних ініціативах, що підтримують інклюзію, сталий розвиток або благодійність.	s3
	5.4. Прозора звітність про соціальну діяльність: Публікація інформації про соціальну відповідальність компанії, її внесок у розвиток DEI.	s4
	5.5. Створення цінності для суспільства через бізнес-модель: Демонстрація того, як економічна діяльність ресторану створює додаткову соціальну цінність, а не лише прибуток.	s5

Джерело: складено автором

Обробка результатів опитування щодо оцінювання клієнтами рівня їх сприйняття атрибутів інклюзивної зрілості здійснювалася у три етапи: формування бази даних в Excel та визначення суми балів за кожним атрибутом;

розрахунок середньої суми балів за кожною складовою (Додаток Б); розрахунок інтегрального показника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати оцінювання рівня інклюзивної зрілості
закладів ресторанного господарства України відносно персоналу**

Шифр закладу	Культура різноманіття	Робочий простір	Справедливість	Залученість	Соціальна відповідальність.	Інтегральний показник	Рівень інклюзивної зрілості ($I_{M_{ip}}$)
1	2	3	4	5	6	7	8
Ц1	4,17	3,85	4,39	3,78	2,54	3,68	Середній
Ц2	3,84	2,28	2,88	1,83	1,43	2,31	Початковий
Ц3	4,04	2,34	2,73	2,63	1,55	2,54	Початковий
Ц4	4,53	4,08	4,50	4,26	3,91	4,25	Високий
Ц5	3,92	2,74	3,71	3,18	1,56	2,88	Початковий
31	3,66	2,17	2,74	1,74	1,36	2,20	Початковий
32	3,15	1,90	2,30	1,87	1,18	1,98	Низький
33	3,47	2,44	3,11	2,81	1,46	2,55	Початковий
34	2,66	2,11	2,64	3,13	1,66	2,38	Початковий
35	4,33	3,95	4,21	3,91	2,61	3,74	Середній
ПД1	4,56	3,90	4,36	4,32	3,34	4,07	Високий
ПД2	2,62	1,45	1,96	2,05	1,36	1,84	Низький
ПД3	4,17	3,68	4,09	3,74	2,33	3,53	Середній
ПД4	2,80	1,71	1,93	2,08	1,28	1,90	Низький
ПД5	2,51	1,71	1,95	2,28	1,43	1,93	Низький
С1	4,49	4,16	4,51	4,19	3,37	4,12	Високий
С2	2,39	1,67	2,00	1,93	1,49	1,87	Низький
С3	2,86	1,77	2,04	1,88	1,07	1,83	Низький
С4	4,47	4,09	4,42	4,18	3,03	4,00	Високий
С5	4,68	4,39	4,60	4,00	2,74	4,01	Високий
ПЧ1	2,40	1,95	2,44	2,76	1,59	2,19	Початковий
ПЧ2	4,06	2,84	3,53	3,44	1,90	3,06	Середній
ПЧ3	2,67	1,60	1,82	2,19	1,29	1,85	Низький
ПЧ4	3,52	1,85	3,02	2,84	1,36	2,38	Початковий
ПЧ5	2,18	1,85	1,78	2,09	1,47	1,86	Низький
Середній по сукупності	3,53	2,66	3,11	2,92	1,93	2,78	Низький

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Результати оцінювання інклюзивної зрілості 25 закладів ресторанного господарства України на основі розробленої моделі та інтегрального індексу дозволили отримати системне уявлення про реальний стан впровадження інклюзивних практик у галузі відносно персоналу і зробити ключові висновки щодо пріоритетів стратегії розвитку.

Результати розрахунку інтегрального показника інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства за оцінками її сприйняття опитаним персоналом ($I_{M_{ip}}=2,78$) (табл. 2.10) свідчать про переважання початкового рівню з тенденцією до низького. Виходячи з цього, слід констатувати, що інклюзивність у більшості закладів ще не є системною управлінською практикою.

Аналіз даних табл. 2.10, дозволяє стверджувати, що окремі елементи інклюзії впроваджуються фрагментарно та несинхронізовано, тому практики інклюзивної економіки ще не інтегровані у стратегічне мислення управлінців підприємств галузі.

Розподіл закладів за рівнями інклюзивної зрілості відносно персоналу демонструє структурну нерівномірність, по 32% досліджених закладів мають початковий або низький рівень, відповідно, що у сукупності складає більшу частину вибіркової сукупності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристики рівня інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства в Україні відносно персоналу

Рівень інклюзивної зрілості	Кількість закладів ресторанного господарства	Частка у структурі вибірки, %
Низький (1-2 б)	8	32
Початковий (2,1-3 б)	8	32
Середній (3,1-4б)	4	16
Високий (4,1-5б)	5	20
Разом	25	100

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Лише 16% характеризуються середнім рівнем інклюзивної зрілості відносно персоналу та 20% – високим рівнем. Таким чином, переважна більшість закладів є індикатором системної незрілості галузі з точки зору інклюзивного розвитку.

Результати дослідження свідчать також про поляризацію ринку, що підтверджується формуванням двох типів підприємств: інклюзивних лідери (20%) і інклюзивно незрілих (64%). Якщо в інклюзивних лідерах високі показники по всіх складових (4,0+), що дає можливість констатувати про інтегрованість інклюзивності у культуру і процеси і використання її як конкурентної переваги. Водночас інклюзивно незрілі заклади ресторанного господарства відносно персоналу демонструють фрагментарні або відсутні практики, у їх випадку інклюзія не є частиною стратегії, вони діють у парадигмі операційного виживання.

Наявна ситуація, наведена у табл. 2.11 свідчить про ознаки інклюзивного розриву у досліджених закладах ресторанного господарства, що потребує інформування керівників і розробки практичного та методичного інструментарію, рекомендацій для них щодо розробки для підвищення інклюзивної зрілості і формування та впровадження стратегії інклюзивного розвитку.

Аналіз середніх значень за складовими виявив критично важливу асиметрію інклюзивності. Відносно сформованими атрибутами, що відповідає середньому рівню інклюзивності, є культура різноманіття і справедливості. Вкрай недостатнім вважаємо інклюзивність в контексті залучення персоналу і формування робочого простору. Критично низьким рівнем характеризується соціальна відповідальність. Здебільшого в підприємствах декларуються цінності різноманіття, частково дотримуються справедливості, але не переходять до системної інклюзії та соціального впливу.

Найбільш проблемною зоною серед складових виявилася соціальна відповідальність, важливість та пріоритетність якої була аргументована та обґрунтована на основі сучасних наукових досліджень вітчизняних і світових

науковців. Слід відзначити відсутність системного підходу до інклюзивного працевлаштування, слабкий розвиток партнерств із соціальними організаціями, низький рівень інтеграції бізнесу в локальні громади, відсутність прозорої нефінансової звітності, нерозвиненість моделей створення соціальної цінності. Це означає, що інклюзивність ще не вийшла за межі внутрішнього контексту управління персоналом і не трансформувалася у бізнес-модель більшості закладів ресторанного господарства. Отримані аналітичні висновки дозволяють встановити констатувати: відносно високий рівень культури різноманіття в закладах ресторанного господарства України не трансформується в інклюзивні практики, інституційні механізми, соціальний вплив, тобто цінності не переходять у управління; стратегічна інтеграція інклюзивності в закладах ресторанного господарства України відсутня, вона не закріплена у стратегіях більшості закладів, не оцінюється її результативність, немає KPI, тому не вимірюється системно. Здебільшого вона існує як декларація, а не як управлінська система; гібридні виклики вважаємо бар'єрами, оскільки в умовах воєнної агресії заклади ресторанного господарства України концентрується на виживанні, скорочуючи інвестиції в соціальні ініціативи, відкладаючи розвиток інклюзивних практик на повоєнні часи для відновлення. Але є парадокс, оскільки саме ці складні умови збільшують потребу в інклюзії, що пов'язано зі збільшенням вразливих верств населення: ветеранів, ВПО, травмованих в різному ступені важкості, які потребують інклюзивності відносно задоволення своїх особливих запитів.

У цілому отримані дані підтверджують, що галузь ресторанного господарства України знаходиться на етапі переходу від фрагментарної до системної інклюзії. Інклюзивність в українському ресторанному бізнесі вже з'явилась як цінність, але ще не стала системою. Це означає, що хоча ринок ще не сформований в контексті інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства, тому існує вікно можливостей, яке відкриває джерела формування конкурентних переваг, відповідно інклюзивність може стати джерелом диференціації і приваблення кращих, талановитих, перспективних

працівників. Для переходу до вищих рівнів інклюзивної зрілості відносно персоналу необхідно інтегрувати інклюзію у стратегію розвитку, перейти від HR до бізнес-моделі, яка розвиває соціальну відповідальність як ядро і періодично вимірювати інклюзивність для пошуку шляхів її підвищення.

2.3. Оцінювання зовнішньої інклюзивної зрілості клієнтами підприємств ресторанного господарства

Для оцінювання поточного рівня інклюзивності і визначення інклюзивної зрілості компанії клієнтами необхідним є визначення атрибутивної моделі, що передбачає обґрунтування набору атрибутів для кожної зі складових: просторова (S_p - space inclusivity), цифрова (D – digital inclusivity), емоційна (E_m – emotional inclusivity), продуктова (P - product inclusivity) та комунікаційна інклюзивність (C_m – communication inclusivity). З урахуванням методології, використаної у параграфі 2.2. модель оцінювання зовнішнього простору інклюзивної зрілості підприємства представлено у наступному вигляді [17]:

$$M_{Ik} = f(S_p(sp_1 \dots sp_5), D(d_1 \dots d_5), E_m(em_1 \dots em_5), P(p_1 \dots p_5), C_m(cm_1 \dots cm_5)) \quad (2.2)$$

де M_{Ik} – функціональна модель оцінювання інклюзивної зрілості підприємства з фокусом на клієнтів;

S_p – позначення складової «просторова інклюзивність»;

sp_1-sp_5 – атрибути складової «просторова інклюзивність»;

D – позначення складової «цифрова інклюзивність»;

d_1-d_5 – атрибути складової «цифрова інклюзивність»;

E_m – позначення складової «емоційна інклюзивність»;

em_1-em_5 – атрибути складової «емоційна інклюзивність»;

P – позначення складової «продуктова інклюзивність»;

p_1-p_5 – атрибути складової «продуктова інклюзивність»;

C_m – позначення складової «комунікаційна інклюзивність»;
 cm_1 - cm_5 – атрибути складової «комунікаційна інклюзивність».

Просторова інклюзивність для клієнта – це важлива та пріоритетна передумова інклюзивної зрілості підприємства ресторанного господарства, яка відображає здатність фізичного середовища забезпечувати рівний, безпечний і комфортний доступ до послуг для всіх категорій клієнтів, незалежно від їх фізичних, сенсорних чи соціальних особливостей.

Сучасні дослідження у сфері універсального та інклюзивного дизайну свідчать, що доступність простору є не лише функціональною характеристикою, а й фактором формування соціальної інтеграції, якості досвіду та рівня задоволеності клієнтів [52]. Базовою умовою інклюзивності закладу ресторанного господарства є фізична доступність входу та виходу, тобто простору, що визначає можливість фактичного доступу клієнта до послуги. Згідно з принципами універсального дизайну, середовище повинно бути спроектоване таким чином, щоб не потребувати адаптації для різних груп користувачів, включаючи людей з обмеженою мобільністю, літніх осіб та батьків з дитячими візками [70]. Дослідження підтверджують, що наявність безбар'єрного доступу (пандуси, широкі двері, відсутність порогів) має переваги, що забезпечують зниження бар'єрів доступу та участі у споживанні послуг; підвищення відчуття соціальної включеності; розширення потенційної клієнтської бази [52].

У цілому доступність внутрішнього простору передбачає можливість вільного, безпечного та незалежного пересування клієнта в межах закладу. Наукові підходи до інклюзивного дизайну [52] підкреслюють важливість забезпечення достатнього простору між об'єктами, логічної організації зон, мінімізації фізичних перешкод як факторів, що забезпечують функціональну та когнітивну доступність середовища для різних верств населення.

Сучасні дослідження також наголошують на переході від суто фізичної доступності до моделі, орієнтованої на досвід клієнта, де простір формує якість

взаємодії та сприйняття середовища. У контексті інклюзивної зрілості – це показник глибини інтеграції інклюзивності у просторову організацію сервісу. У науковій літературі підкреслюється, що відсутність доступних санітарних умов спричиняє приховані бар'єри споживання; обмежує участь окремих груп клієнтів; знижує рівень фактичної доступності простору. У контексті даного напрямку принципи універсального дизайну передбачають достатній простір для маневрування, спеціалізоване обладнання (поручні, доступні умивальники), безпечність використання. Цей атрибут практично відображає реальну, а не декларативну інклюзивність [70].

Наступний аспект, який потребує уваги в контексті просторової інклюзивності, – це зручність розміщення, що передбачає можливість клієнта обирати місце відповідно до своїх індивідуальних потреб, очікуваного рівня комфорту, особливостей соціального контексту споживання [52]. Сучасні концепції інклюзивного середовища доводять, що різноманітність просторових рішень (типи посадки, рівень шуму, освітлення) забезпечують психологічний комфорт, цей атрибут також відображає реальну, а не декларативну інклюзивність.

У свою чергу, навігацію та орієнтування є важливою складовою просторової інклюзивності. Дослідження доводять, що неефективна система навігації спричиняє когнітивні бар'єри, знижує рівень комфорту, обмежує залученість клієнтів. Поряд з цим ефективна навігація включає чіткі візуальні маркери, зрозумілу логіку простору, використання універсальних символів. Тому згідно з концепцією інклюзивного дизайну, навігація є не лише функціональним елементом, а й фактором формування відчуття безпеки та включеності, когнітивної доступності середовища [76].

Таким чином, просторова інклюзивність визначає не лише фізичну доступність, а й якість клієнтського досвіду, рівень залученості та соціальної інтеграції різних груп споживачів. Її реалізація на основі принципів універсального та інклюзивного дизайну забезпечує перехід від формального

дотримання стандартів доступності до створення людиноцентричного середовища, орієнтованого на різноманіття потреб клієнтів.

Сучасний клієнтський досвід починається задовго до відвідування закладу і продовжується після нього через цифрові канали взаємодії. У цьому контексті інклюзивна зрілість підприємства передбачає не лише усунення фізичних бар'єрів, а й створення безбар'єрного цифрового середовища, яке забезпечує рівний доступ до інформації, сервісів та комунікацій. Цифрові технології здатні як усувати фізичні обмеження, так і створювати нові бар'єри у разі їх недоступності [47]. Таким чином, цифрова інклюзивність виступає логічним продовженням просторової, формуючи цілісну систему клієнтського досвіду в офлайн та онлайн середовищі.

Цифрова інклюзивність у структурі інклюзивної зрілості відображає здатність підприємства забезпечити доступність, зрозумілість і зручність цифрових сервісів для всіх категорій користувачів, включаючи людей з різними фізичними, сенсорними та когнітивними особливостями, що сприяє формуванню лояльності, подолання цифрового розриву [75].

Основним цифровим ресурсом для взаємодії закладу ресторанного господарства з клієнтом є сайт. Доступність веб-сайту є базовою умовою цифрової інклюзивності, оскільки саме він виступає першою точкою контакту клієнта з підприємством. Згідно з міжнародними стандартами (WCAG), недоступність веб-контенту фактично означає позбавлення користувача доступу до інформації як базового права [81]. Дослідження показують, що складні інтерфейси, відсутність адаптивності або незрозуміла структура створюють когнітивні бар'єри, обмежують автономність користувачів, знижують ефективність взаємодії [47]. У контексті інклюзивної зрілості сайт закладу ресторанного господарства – це індикатор доступності входу у цифровий простір бренду.

Саме функціональність, зручність та зрозумілість онлайн-бронювання визначає можливість клієнта самостійно та в будь-який час, з будь-якої точки здійснити бронювання, що є елементом безбар'єрності. У сучасних умовах у

сфері ресторанного бізнесу в Україні цифрові системи бронювання стають критичними точками взаємодії, і їх недоступність створює бар'єри ще до фізичного контакту з закладом, обмежує участь окремих груп клієнтів, стає причиною невідвідування закладу. Дослідження цифрової інклюзії підкреслюють, що простота, зрозумілість і адаптивність процесів підвищують конверсію, формують позитивний досвід, забезпечують рівність доступу [75].

Ураховуючи, що за даних обставин зростає необхідність забезпечення альтернативних способів взаємодії, цифрові канали (месенджери, соціальні мережі, чат-боти) виступають важливим елементом інклюзивності. Аналіз літературних джерел показав тренд на мульти- та омніканальну комунікацію, яка знижує бар'єри для різних груп користувачів, підвищує доступність інформації, забезпечує оперативність взаємодії і вибір кращого і доступного для кожної окремої людини способу взаємодії [75; 66; 3; 22; 58]. Для підвищення інклюзивної зрілості важливим є підвищення комунікаційної адаптивності підприємства.

Одночасно на доступність, персоналізацію та якість взаємодії з клієнтом та, відповідно, інклюзивність закладу ресторанного господарства впливає наявність електронного меню та цифровий контент [23; 27]. Електронне меню забезпечує швидкий доступ без очікування персоналу, можливість користування власним пристроєм, віддалене ознайомлення до візиту, у сукупності наведені переваги знижують бар'єри входу в сервіс. При цьому важливо забезпечити інклюзивність цифрового контенту для підвищення доступності інформації про склад страв, зрозумілості структури та наявних позицій страв. Шляхами підвищення і, можливостями адаптації є підбір шрифту, формату, представлення інформації. Дослідження підкреслюють, що навіть технічно доступні системи можуть бути незручними для користувача, якщо не враховано реальний досвід взаємодії. Особливо важливою є доступність інформації про алергени, дієтичні обмеження, склад продуктів, саме це напряду впливає на безпеку та довіру клієнтів.

Беззаперечним і обов'язковим для забезпечення якості та інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства є доступність Wi-Fi та зарядних станцій. Цей атрибут відображає здатність підприємства підтримувати безперервність цифрового досвіду клієнта, є базовою умовою участі у цифровому середовищі, забезпечує використання допоміжних технологій, підтримує автономність клієнтів [53]. Дослідження цифрового розриву показують, що доступ до інтернету є ключовим фактором інклюзії та соціальної інтеграції. Щодо перспектив подальшої цифровізації ресторанного сервісу слід розглянути гібридні моделі обслуговування з використанням цифрових технологій, які підтримують необов'язкову взаємодію з людиною для пом'якшення негативних психологічних наслідків [1].

Навіть за умови доступних цифрових сервісів, відсутність емоційного прийняття, поваги та розуміння може суттєво знижувати рівень задоволеності клієнтів. Клієнтський досвід все більше формується не раціонально, а й через емоційно-поведінкові реакції, які значною мірою визначають сприйняття сервісу. Більше того, саме емоційні аспекти взаємодії виступають ключовим фактором формування довіри, лояльності та повторних відвідувань. Таким чином, на вищому рівні інклюзивної зрілості підприємства відбувається перехід від доступності (просторової та цифрової) до прийняття і включення (емоційної інклюзивності). Емоційна інклюзивність відображає здатність підприємства створювати середовище, в якому клієнт відчуває себе прийнятим, зрозумілим, захищеним, цінним. Емпатія та емоційна взаємодія є центральними елементами клієнтського досвіду та визначають його якість [63].

Емоційне включення клієнта у сервісне середовище формує відчуття прийняття його, що є базовою умовою інклюзивності. Згідно з теорією емпатійного клієнтського досвіду, навіть незначні прояви поваги, турботи і уваги підсилюють позитивне сприйняття бренду, формують довіру, впливають на лояльність клієнтів. У сфері ресторанного бізнесу це проявляється через сенси, тон комунікації, невербальні сигнали, стиль взаємодії.

Відчуття прийняття та поваги є базовим психологічним атрибутом інклюзивності, який трансформує формальні практики доступності у реальний інклюзивний досвід клієнта. У контексті інклюзивної зрілості це не лише емоційна категорія, а фактор, що визначає рівень включеності, довіри та поведінкових реакцій клієнтів. Інклюзивна зрілість формується як послідовність реакцій: доступ → розуміння → прийняття → довіра → взаємодія → лояльність. Відчуття прийняття та поваги виступає критичним переходом, від функціональної інклюзії, яка характеризує доступ до емоційної інклюзії, яка визначає умови для відчуття клієнтів себе у закладі. Згідно з теорією належності, люди мають фундаментальну потребу бути прийнятими та визнаними [33]. У сервісному контексті це прямо впливає на оцінку якості та бажання взаємодіяти з брендом. Дослідження показують, що сприйняття справедливості та поваги є ключовими драйверами довіри в сервісах [48]. Ураховуючи наведені міркування можна зробити висновок, що повага сигналізує про безпечне та дружнє середовище, відсутність дискримінації, етичність бізнесу, що у сукупності формує довіру і стимулює до відвідування.

Емоційна інклюзивність сприяє підсиленню сприйняття цінності, залежно від неї однаковий продукт може сприйматися по-різному: без турботу, залученості, уваги, як стандартна послуга, з позитивною емоцією, як цінний досвід, який створює ефект зростання готовності платити більше, а також бажання повертатися у майбутньому. Відповідно до людиноцентричного підходу важливим є розуміння та врахування потреб – це атрибут емоційної інклюзивності, який базується на концепції когнітивної та афективної емпатії, що передбачає здатність розпізнавати потреби клієнта, запити, очікування та забезпечувати відповідність їм пропонованої ресторанної продукції та послуг [1].

Корпоративна культура закладу ресторанного господарства має гарантувати, що клієнт не зіткнеться з дискримінацією чи упередженим ставленням з боку персоналу чи інших відвідувачів. Відсутність дискримінації означає однакові умови обслуговування, відсутність упередженого ставлення,

прозорі правила взаємодії. При цьому формується психологічна безпека, коли клієнт не боїться бути незрозумілим, отримати негативну реакцію, зіткнутися з осудом. Менеджмент закладу ресторанного господарства для підвищення інклюзивної зрілості має намагатися до високого рівня усвідомлення різноманітності, нейтрального та коректного ставлення до всіх, використовуючи практики проактивного усунення упереджень, адаптації процесів, навчання персоналу. Відсутність дискримінації та упереджень є не лише етичним стандартом, а структурною умовою формування інклюзивної зрілості бізнесу, оскільки саме вона визначає, чи сприймає клієнт середовище як справедливе, безпечне та відкрите для всіх, яке буде приваблювати його і стимулювати до відвідування. Відсутність дискримінації чи упереджень є індикатором соціальної зрілості підприємства.

Наступним ключовим фактором формування позитивного досвіду споживачів є психологічний комфорт. При цьому клієнти оцінюють не лише продукт, а й емоційний стан, який вони отримують у процесі взаємодії. Якщо клієнт не відчуватиме психологічного комфорту, навіть доступний і якісний продукт не реалізує свою цінність, взаємодія супроводжується стресом, формується негативний досвід. Згідно з концепцією психологічної безпеки, люди схильні активно взаємодіяти лише у середовищах, де відсутній ризик негативних наслідків для їх самооцінки [46]. Дослідження показують, що сервісний досвід включає когнітивні, емоційні та сенсорні компоненти [60]. Механізмами впливу на клієнтський досвід з боку психологічного комфорту є: зниження когнітивного та емоційного навантаження: відсутність перевантаження інформацією, простоту прийняття рішень, зрозумілість процесів); формування відчуття контролю, коли клієнт розуміє, що відбувається, може впливати на вибір, не залежить від тиску чи невизначеності; підвищення довіри та відкритості, що сприяє більшій готовності клієнта ставити запитання, відкритості до нових продуктів, довшій взаємодії із закладом; посилення емоційного впливу на сприйняття бренду через позитивні асоціації, емоційний зв'язок, запам'ятовуваність досвіду.

Отже психологічний комфорт є ключовим атрибутом інклюзивності, який відображає суб'єктивне відчуття безпеки, спокою та відсутності внутрішньої напруги під час взаємодії із закладом. Інклюзивність стає реальною лише тоді, коли клієнт не просто може скористатися послугою, а відчувається при цьому психологічно комфортно. У структурі інклюзивної зрілості він виступає як критичний фактор переходу від формальної доступності до глибокого включення клієнта у досвід споживання. Саме емоційна безпека знижує стрес, підвищує задоволеність, стимулює повторне споживання. У контексті інклюзивної зрілості психологічний комфорт, як атрибут емоційної інклюзивності, є показником якості сервісного середовища і системи комунікацій.

Динамічним атрибутом інклюзивності, який відображає здатність бізнесу чути, розуміти та змінюватися відповідно до потреб клієнтів є реакція на зворотний зв'язок. У структурі інклюзивної зрілості це вже не просто стан, а процес постійної адаптації та співтворення цінності разом із клієнтом. Політика стимулювання, отримання і роботи з відгуками в ресторанному господарстві є сучасним інструментом управління якістю послуг [24]. Відгуки клієнтів слід використовувати для виявлення найважливіших аспектів якості обслуговування для клієнтів закладу ресторанного господарства [77]. Здатність підприємства реагувати на зворотний зв'язок є проявом відкритості, поваги, готовності до змін. Особливо важливою є швидкість реакції на відгуки клієнтів та якість вирішення проблем.

Аналіз клієнтських відгуків у сфері гостинності має особливе значення, оскільки врахування фідбеку дозволяє адаптувати сервіс, підвищити якість обслуговування, формувати довгострокову лояльність клієнтів. Крім того, комунікація щодо отримання відгуку формує відчуття значущості клієнта. Коли бізнес реагує на зворотний зв'язок, впроваджує зміни, то клієнт відчуває, що його думка важлива й зростає рівень залученості. Для цього важливо висвітлювати, інформувати про зміни і забезпечувати прозорість рішень. Важлива правильна реакція на негативний досвід, вона нейтралізує негатив,

трансформує скарги у можливості, зменшує відтік клієнтів. Взаємодія з клієнтами зміцнює партнерські відносини і тим самим зворотний зв'язок стає каналом діалогу, основою для співтворення продукту, джерелом інновацій. У контексті інклюзивної зрілості атрибут «реакція на зворотний зв'язок» є індикатором відкритості закладу для клієнтів, поваги до них і водночас - здатності до саморозвитку та адаптації.

У сукупності емоційна інклюзивність характеризується атрибутами відчуття прийняття клієнта та поваги до нього, розуміння та врахування потреб, відсутністю дискримінації чи упереджень, психологічного комфорту та безпеки, реакцією на зворотний зв'язок. Вона прямо впливає на інклюзивну зрілість закладу ресторанного господарства, оскільки забезпечує не лише доступність і функціональність, а й глибоке включення клієнта у сервісний простір через формування позитивного емоційного досвіду. Вона трансформує взаємодію з клієнтом у процес співтворення цінності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

У контексті цифрової та емоційної інклюзивності заклад ресторанного господарства формує у клієнта відчуття прийняття його, як особистості з усіма особливостями та потребами, забезпечує умови для безпеки та довіри через цифрові канали взаємодії (інтерфейс, комунікації, користувацький досвід). Проте інклюзивна зрілість передбачає наступний рівень – матеріалізацію цього досвіду в самому продукті. Інакше кажучи, якщо цифрова взаємодія формує очікування інклюзивності, то продуктова інклюзивність підтверджує або руйнує це очікування у реальному досвіді споживання.

Згідно з концепцією інклюзивного дизайну, інклюзивність означає не лише доступ до сервісу, а й відповідність продукту різноманітним потребам користувачів (фізіологічним, культурним, ціннісним). У сфері ресторанного бізнесу це особливо критично, адже саме продукт стає точкою фінального рішення і споживання цінності.

Дослідження у сфері гостинності підтверджують, що інклюзивні характеристики меню, простору та сервісу безпосередньо впливають на емоції,

довіру та намір купівлі. Таким чином, перехід до продуктової інклюзивності є логічним етапом у пошуку шляхів підвищення інклюзивної зрілості бізнесу. Ключовим атрибутом продуктової інклюзивності є різноманітність меню є, який відображає здатність закладу враховувати гетерогенність потреб клієнтів: фізіологічних (алергії, непереносимості), ціннісних (веганство, релігійні обмеження), поведінкових (здорове харчування, здоровий стиль життя тощо). Інклюзивно зрілий бізнес формує меню, яке враховує харчові обмеження (алергії, непереносимості), світоглядні та культурні особливості (веганство, халяль), індивідуальні стилі життя (здорове харчування тощо). Якщо меню не враховує різні потреби, то клієнт змушений адаптуватися або відмовитися, виникає відчуття виключення, інклюзивність руйнується на рівні продукту. Згідно з підходами інклюзивного дизайну, інклюзивність означає створення продуктів, які підходять максимально широкому колу користувачів без необхідності додаткової адаптації [40].

Наявність альтернатив сигналізує повагу до різних потреб і створює відчуття врахування, а також розширює можливості вибору, підвищує релевантність і зменшує компромісність рішення, що у сукупності підвищує сприйняття цінності ресторанної пропозиції. Дослідження показують, що різноманітність пропозиції прямо впливає на сприйняття інклюзивності та емоційне задоволення клієнтів. Підказки в меню, що сигналізують про інклюзивність, посилюють емоційні ставлення та реакцію на покупку [67]. У той же час відсутність альтернатив призводить до втрати клієнтів не лише індивіда, а й групи споживачів. Відповідно різноманітність меню слід вважати базовим індикатором продуктової інклюзивності, який забезпечує відповідність пропозиції різним потребам клієнтів, формує відчуття включеності та поваги до клієнтів з різними запитами та особливостями, впливає на задоволеність, частоту відвідувань і середній чек. Інклюзивна зрілість в контексті продукту починається з можливості вибору без компромісу.

У зв'язку з пропонуванням різноманітного вибору страв клієнтам з урахуванням їх особливих потреб, важливим атрибутом вважаємо чітку

інформацію про склад страв та алергени. Як критичний атрибут продуктової та комунікаційної інклюзивності повна, достовірна і прозора інформація про склад страв та алергени забезпечує усвідомлений, безпечний і контрольований вибір клієнта. За відсутності прозорої інформації клієнт стикається з невизначеністю, підвищується рівень тривожності, виникає страх і навіть відмова від споживання. Згідно з теорією зниження ризику, споживачі прагнуть мінімізувати невизначеність через доступ до повної інформації, тому вичерпна інформація про алергени, склад інгредієнтів, способи приготування дозволяє уникнути ризиків для здоров'я. Дослідження підтверджують, що чітке маркування алергенів суттєво знижує ризик негативних наслідків і підвищує довіру клієнтів. Інформація про харчову цінність у меню закладів громадського харчування та ресторанів може допомогти клієнтам робити здоровіший вибір продуктів харчування, одночасно підвищуючи їхню обізнаність про харчовий склад страв [64]. Ще раз доводиться, що прозорість є ключовим драйвером довіри в сервісному маркетингу [79], тому важливо фокусувати зусилля на її забезпечення, що дасть можливість клієнтам самостійно оцінити склад, прийняти усвідомлене рішення, уникнути залежності від персоналу. До того ж відкритість інформації сигналізує клієнтам про чесність, відповідальність, турботу закладу про клієнта. Стосовно інформування вразливих груп особливо важливо враховувати запити і вимоги людей з алергіями, клієнтів з хронічними захворюваннями, осіб із специфічними дієтами, що дозволить розширити контингент і ніші цільової аудиторії.

Ураховуючи наведені аргументи, слід констатувати, що прозора та повна інформація про склад страв, позначення алергенів, а також зрозумілі символи/маркування є критичним індикатором інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, оскільки забезпечує безпеку та усвідомленість споживання, знижує ризик та невизначеність, формує довіру та лояльність клієнтів, включає у споживання групи, які інакше були б виключені. Практики маркування алергенів відповідають стандартам безпеки харчування і потребують особливої уваги. Інклюзивність в ресторанному бізнесі

починається з прозорості, яка дозволяє клієнту приймати безпечні рішення. У решті решт відсутність такої інформації викликає стрес у клієнтів і відмову від покупки, тоді як її наявність підвищує задоволеність і довіру. Тому у структурі інклюзивної зрілості цей атрибут виступає як механізм зниження ризику та підвищення довіри, особливо для вразливих груп споживачів.

Здатність закладу ресторанного господарства адаптувати пропозицію під унікальні потреби, обмеження та вподобання клієнтів забезпечується можливостями індивідуалізації замовлення, що вважаємо ключовим атрибутом продуктової інклюзивності, який відображає людиноцентричність та клієнторієнтованість. У контексті інклюзивної зрілості цей атрибут означає перехід від масового підходу до персоналізованої цінності, яка перетворюється в умовах інклюзивної економіки на ключовий драйвер розвитку. Без можливості індивідуалізації клієнт змушений підлаштуватися під продукт, виникає компроміс або відмова, інклюзивність обмежується рівнем масового продукту. Згідно з сервісно-домінантною логікою, цінність формується у процесі використання і співтворення з клієнтом [78], тобто при індивідуальній взаємодії. Дослідження показують, що можливість модифікації страв є найбільш значущим сигналом інклюзивності для клієнтів, а саме індивідуальний підбір або заміна інгредієнтів, адаптація рецептури, гнучкість у формуванні страв. Механізмами впливу на клієнтський досвід і підвищення інклюзивної зрілості на основі людиноцентричності і індивідуалізації є: усунення індивідуальних бар'єрів, зокрема можливості змінювати склад страв і напоїв (без глютену, без лактози тощо), адаптувати інгредієнти, враховувати особисті вподобання; формування відчуття контролю, щоб клієнт зрозумів, як впливає на кінцевий продукт, сам визначає параметри вибору; надання можливості вибору без обмеження стандартним меню.

Індивідуалізація надає переваги, оскільки сигналізує клієнтам про повагу до їх унікальності, врахування їх особливостей, готовність адаптуватися до специфічних запитів і потреб. Персоналізований продукт сприяє підвищенню сприйняття цінності, він відчувається як більш релевантний, має вищу

суб'єктивну цінність, знижує ймовірність незадоволення і підвищує емоційне враження. Персоналізація є ключовим драйвером доданої цінності [68], вона стимулює поведінкову лояльність і позитивно впливає на повторні замовлення, середній чек, рекомендації.

Можливість індивідуалізації замовлення є ключовим показником перспектив підвищення інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, оскільки забезпечує адаптацію продукту під унікальні потреби клієнта, формує відчуття контролю та прийняття клієнта, підвищує суб'єктивну цінність і задоволеність, трансформує клієнта у співтворця цінності. Інклюзивність досягає зрілості тоді, коли продукт не просто доступний для всіх, а може бути адаптований під кожного. Тим самим вона забезпечує можливості виробництва та просування сервісного продукту з підвищеною споживчою цінністю, як спрямування зусиль на забезпечення задоволеності клієнтів, формування їх довіри, лояльності та прихильності [20].

Згідно з підходами інклюзивного дизайну, інклюзивність передбачає врахування різних груп користувачів, включаючи дітей як окрему категорію з власними потребами [40]. Тому наявність дитячого меню та обладнання є важливим атрибутом продуктової та сервісної інклюзивності, який відображає здатність закладу ресторанного господарства враховувати вікову різноманітність клієнтів та потреби сімейних сегментів. У контексті інклюзивної зрілості цей атрибут сигналізує про перехід від орієнтації на “середнього клієнта” до охоплення життєвих сценаріїв споживання. За відсутності дитячого меню та обладнання родини стикаються з бар'єрами, знижується для них зручність відвідування, і тоді заклад втрачає цілий сегмент клієнтів. Наявність дитячого меню та обладнання передбачає спеціальні страви для дітей, оптимальні порції та безпечні інгредієнти, дитячі зони або обладнання.

Крім відповідності порції дитячим потребам та складу страв дитяче меню та обладнання забезпечують безпечне середовище (стілчики, посуд), зручність перебування. Усунення функціональних бар'єрів для сімей сприяє формуванню відчуття включеності сімейного клієнта. Наявність таких рішень сигналізує, що

заклад ресторанного господарства враховує сімейні сценарії і діти є повноцінними учасниками досвіду споживачів з дітьми. До того ж досягається підвищення психологічного комфорту для батьків, вони менше переживають за зручність і безпеку дітей, можуть спокійно проводити час, отримувати позитивний досвід. Завдяки цьому забезпечується підвищення цінності для групового споживання. Родини частіше обирають заклади з дитячими опціями, повертаються повторно, рекомендують іншим. Проведення часу разом поряд з позитивними емоціями формує у батьків підвищений рівень задоволеності і лояльності.

Сучасний інструментарій підвищення інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства відносно родин з дітьми має широкий арсенал інструментів. SPACES пропонує практичну основу, що базується на шести принципах – безпека, гра, доступність, здоров'я дітей, рівність та сталий розвиток, а також пропонує рекомендації та відповідні інструменти для планування, проектування та управління громадськими просторами [80].

Дослідження у сфері сервісу підтверджують, що зручність для групових відвідувань підвищує частоту споживання і лояльність [79]. Як наслідок, формування довгострокових відносин закладу з представниками родинного сегменту, увага до дитячих запитів створює емоційний зв'язок, формує звичку відвідування закладу у родин, впливає на майбутню лояльність дітей, як клієнтів.

Наявність дитячого меню та обладнання є важливим індикатором інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства, її належний рівень: забезпечує включення сімейного сегмента клієнтів; формує комфорт та безпеку для різних вікових груп; підвищує лояльність і частоту відвідувань; розширює цінність продукту до рівня життєвих сценаріїв.

Оскільки інклюзивний підхід передбачає врахування різних груп користувачів, включаючи дітей, як повноцінних учасників сервісу, інклюзивна зрілість закладу ресторанного господарства проявляється у здатності враховувати не лише індивідуальні, а й сімейні потреби клієнтів.

Здатність закладу ресторанного господарства зменшувати фінансові бар'єри та пропонувати вибір і різні способи споживання продукту відповідно до платоспроможності клієнтів забезпечується атрибутом доступність цін та форматів. У контексті інклюзивної зрілості цей атрибут визначає, наскільки широка аудиторія реально може скористатися цінністю продукту, а не лише потенційно її оцінити. Якщо ціна або формат є бар'єром клієнт виключається зі споживання, особливо, коли високоякісний і безпечний продукт стає недоступним, тоді інклюзивність обмежується декларацією. Згідно з концепцією соціальної інклюзії, доступ до товарів і послуг є ключовим фактором участі людини в економічному житті [71], що зумовлює необхідність усунення економічних бар'єрів. Важливим стає вивчення і фокусування на сприйнятті справедливості ціни споживачами [82]. Доступність ресторанного сервісу означає наявність різних цінових рівнів страв і напоїв, альтернативні формати (менші порції, комбо, базові опції), гнучкість у споживанні.

Сприйняття справедливості ціни є критичним фактором задоволеності [82], тому підвищення інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства зумовлює необхідність формування відчуття справедливості. При цьому клієнт оцінює відповідність ціни цінності, прозорість ціноутворення, відсутність дискримінаційних цінових практик [59]. Завданням закладів ресторанного господарства є розширення сценаріїв споживання, надаючи доступ до різних форматів, що дозволить клієнтам обирати заклад та його послуги залежно від ситуації (швидкий перекус або повноцінна вечеря), адаптувати свої витрати під платоспроможність, тестувати продукт без значних фінансових ризиків. При цьому економічна доступність знижує фінансову напругу, страх переплатити, бар'єр першого контакту і створює стійку модель взаємодії, а не одноразове споживання, сприяючи формуванню лояльності та стимулюючи повторні покупки. Відповідно гнучкість цін і форматів збільшує частоту відвідувань, розширює клієнтську базу, підвищує позитивну цінність клієнта.

Доступність цін та форматів є критичним індикатором економічної інклюзивності, оскільки: забезпечує реальний доступ до продукту для різних

цінових груп клієнтів; знижує фінансові та психологічні бар'єри; формує відчуття справедливості та довіри; розширює клієнтську базу та частоту споживання.

Інклюзивність досягає зрілості тоді, коли цінність продукту є не лише створеною, а й відчутною та доступною для різних клієнтів у різних форматах. Це відповідає принципам справедливості та соціальної інклюзії, де важливим є усунення економічних бар'єрів доступу до продукту.

На етапі продуктової інклюзивності бізнес забезпечує відповідність продукту різноманітним потребам клієнтів. Однак інклюзивна зрілість наступного рівня передбачає, що навіть найбільш адаптований продукт втрачає свою цінність без доступної та зрозумілої комунікації про нього. Згідно з підходами до інклюзивної комунікації, інклюзивність досягається лише тоді, коли інформація є доступною, зрозумілою та досяжною для всіх груп користувачів незалежно від їх можливостей чи контексту [31]. Використовуючи інклюзивну комунікацію, можна зробити свою комунікацію більш зрозумілою, цікавою та доступною для всіх. Таким чином, можна забезпечити рівний доступ до інформації, посилене відчуття приналежності та більший доступ до можливостей для різноманітного населення [42].

Дослідження у сфері сервісу підтверджують, що комунікаційні сигнали (опис, формат подачі, візуальні елементи) формують сприйняття інклюзивності та впливають на поведінку клієнта ще до споживання продукту [67]. Отже, комунікаційна інклюзивність – це рівень інклюзивної зрілості, на якому цінність продукту стає реальною доступною через правильну передачу сенсів, посилів, інформації, яка правильно сприймається та інтегрується більшістю людей.

Здатність закладу забезпечити рівний доступ до інформації про продукт для різних груп клієнтів незалежно від їх фізичних, когнітивних чи технологічних особливостей забезпечується змістом, формою та інструментами представлення меню. У контексті інклюзивної зрілості цей атрибут визначає, чи може клієнт отримати, зрозуміти та використати інформацію для прийняття

рішення, тому воно має бути в доступних форматах. Якщо меню недоступне, клієнт не може повноцінно взаємодіяти, виникає залежність від персоналу, знижується автономність і комфорт. Інклюзивна зрілість передбачає різні формати (друкований, цифровий, аудіо, великі шрифти), можливість перекладу. Важливим є забезпечення рівного доступу до інформації, використовуючи усі доступні формати, які включають великі шрифти, високий контраст, аудіо-версії, адаптацію під читання з екрану, QR-коди, онлайн-меню. Дослідження показують, що множинність форматів усуває бар'єри доступу та підвищує включеність різних груп користувачів [42].

Особливо важливою є доступність інформації для людей з інвалідністю або соціальною тривожністю для зниження залежності їх від персоналу, тому потрібні формати, використовуючи які клієнт не змушений запитувати, не відчуває дискомфорту, зберігає автономність. Доступність різних форматів зменшує когнітивне навантаження, вони мають забезпечити спрощене сприйняття інформації через зручність, структурність контенту, використання візуальних підказок. У результаті забезпечується підвищення психологічного комфорту, оскільки доступність інформації знижує стрес, усуває відчуття виключення, створює відчуття турботи. Зокрема, меню в доступних форматах відкриває заклад для ширшої аудиторії, включає людей з особливими потребами, підвищує інклюзивність групових відвідувань. У цілому меню в доступних форматах є критичним індикатором комунікаційної інклюзивності, оскільки: забезпечує рівний доступ до інформації; формує автономність клієнта у прийнятті рішень; знижує когнітивні та психологічні бар'єри; розширює інклюзивність сервісного середовища.

Інклюзивна зрілість зростатиме за умов постійної уваги до доступу до інформації для клієнтів, вона забезпечить можливість вибору для кожного клієнта, відповідно результатом буде легкість шляху, позитивний клієнтський досвід, задоволеність та лояльність.

Здатність в закладі ресторанному господарстві передавати інформацію доступно, без упереджень і когнітивних бар'єрів, з урахуванням різного рівня

підготовки, досвіду та особливостей клієнтів забезпечує чітка та зрозуміла комунікація персоналу, яку вважаємо важливим атрибутом комунікаційної інклюзивності. У структурі інклюзивної зрілості цей атрибут визначає, наскільки клієнт може ефективно включитися у взаємодію з персоналом та прийняти рішення без напруги. Чітка та зрозуміла комунікація персоналу характеризується простотою мови, зокрема без професійного жаргону; поясненням з терпінням і без осуду, взаємодією з емпатією, намаганням як найкраще зрозуміти запит клієнта. За відсутності зрозумілої комунікації клієнт відчуває невизначеність, зростає когнітивне навантаження, знижується якість досвіду. Згідно з принципами інклюзивної комунікації, інформація повинна бути зрозумілою всім, простою, доступною та адаптованою до різних аудиторій.

Коли персонал пояснює без зверхності, враховує рівень клієнта, не демонструє упереджень формується відчуття поваги і це сигналізує про вшанування клієнта. Чітка комунікація позитивно впливає на поведінкові результати, вона підвищує конверсію, зменшує кількість помилок у замовленнях, збільшує задоволеність і повторні візити. Тим самим підтверджується, що якість взаємодії з персоналом є ключовим фактором клієнтського досвіду [6].

Ключові характеристики інклюзивної комунікації зумовлюють зрозумілість і повагу у мовленні, які є базовими умовами залучення клієнтів різних груп [42]. Інклюзивна зрілість буде підвищуватися, коли комунікація не просто чітка, структурована з поясненнями доступною мовою, а адаптивна під різні типи клієнтів, з емпатійною взаємодією, проактивним поясненням.

Відповідно до наведених аргументів чітка та зрозуміла комунікація персоналу з урахуванням особливостей клієнтів закладу ресторанного господарства є критичним індикатором комунікаційної інклюзивності, оскільки: забезпечує ефективне розуміння інформації; знижує когнітивні та психологічні бар'єри; формує відчуття поваги та впевненості; підвищує якість клієнтського досвіду та лояльність.

Інклюзивність комунікації проявляється у здатності в закладі пояснювати складне просто і доступно для кожного клієнта. Спроможність закладу усувати мовні бар'єри та забезпечувати рівний доступ до інформації і сервісу для клієнтів із різним мовним та культурним бекграундом забезпечується мовною підтримкою, яку вважаємо за доцільне віднести до атрибутів комунікаційної інклюзивності. У структурі інклюзивної зрілості цей атрибут визначає, наскільки клієнт може зрозуміти, взаємодіяти та відчувати себе включеним незалежно від мови спілкування. Мовна підтримка передбачає: кілька мов у меню, комунікаціях, адаптацію для людей з різним рівнем грамотності, у різних форматах. За відсутності мовної підтримки клієнт не розуміє пропозицію, зростає невизначеність і тривожність, відбувається фактичне виключення зі споживання. Згідно з підходами до інклюзивної комунікації, мовна доступність є базовою умовою рівності можливостей участі у сервісі [42].

Для підвищення інклюзивної зрілості у сучасному закладі ресторанного господарства має бути частковий переклад (меню або окремі позиції) на 1-2 іноземні мови найпоширеніших серед туристів та інших відвідувачів регіону. Необхідно намагатися до високого рівня повноцінної багатомовної комунікації персоналу, а також більш високого рівня мовної підтримки, що може бути досягнуто адаптивними засобами, включаючи цифрові інструменти. Важливо підвищувати у персоналу і стимулювати проявлення культурної чутливості та використання персоналізованої мовної доступності під час комунікації, наприклад з перекладачем.

Мовна підтримка є критичним індикатором комунікаційної інклюзивності, оскільки: забезпечує розуміння та доступ до інформації; знижує мовні та психологічні бар'єри; формує відчуття прийняття та поваги; розширює клієнтську базу та можливості ринку. Відповідно атрибутом комунікаційної інклюзивності вважаємо сукупність візуальних та невербальних засобів комунікації. У структурі інклюзивної зрілості цей атрибут визначає, наскільки клієнт може зрозуміти та використати інформацію незалежно від мовних, когнітивних або сенсорних обмежень. До візуальних та невербальних засобів

комунікацій відносять піктограми, іконки, фото, кольорові маркери, жести, міміка, просторові підказки. Дослідження показують, що недоступність інформації є ключовим бар'єром для прийняття рішення про покупку (до 70% користувачів стикаються з труднощами) [37].

За відсутності візуальних і невербальних елементів зростає когнітивне навантаження, виникає залежність від тексту/мови, частина клієнтів виключається з процесу вибору. Згідно з принципами універсального дизайну, інформація повинна подаватися у різних формах для забезпечення множинності способів сприйняття [38]. Якщо візуальні елементи спрощують сприйняття складної інформації, дозволяють швидко ідентифікувати характеристики (веган, гостре, без глютену), скорочують час прийняття рішення, то невербальні засоби подолання мовних бар'єрів дозволяють взаємодіяти без знання мови, забезпечують базове розуміння навіть для іноземців.

Візуальні та невербальні засоби комунікації забезпечують безбар'єрність та підвищують доступність інформації, комунікації для різних груп, що особливо важливо для людей з когнітивними особливостями, людей з порушеннями слуху або мовлення, з обмеженим знанням мови. У сукупності візуальна підтримка сприяє підвищенню психологічного комфорту, що зменшує стрес у клієнта, усуває страх нерозуміння, підвищує впевненість. Додаткові фото, кольори, візуальні елементи створюють емоційне залучення, формують очікування і зменшують невизначеність, розгубленість, тобто попереджають негативні стани, які можуть спричинити відмову від відвідування закладу ресторанного господарства, вони позитивно впливають на вибір, що покращує умови для процесу замовлення. Обов'язковою нормою інклюзивності є структуровані візуальні підказки, використання іконок та маркерів, а для підвищення інклюзивної зрілості потрібні інтегрована візуально-невербальна система комунікації, адаптація під різні типи сприйняття, інклюзивний користувацький досвід. Візуальні та невербальні засоби комунікації є критичним індикатором комунікаційної інклюзивності, які впливають на рівень інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства

оскільки: забезпечують альтернативні канали сприйняття інформації; знижують когнітивні та мовні бар'єри; підвищують швидкість і точність прийняття рішень; формують комфортний та інтуїтивний клієнтський досвід.

Дослідження підкреслюють, що візуальні елементи значно знижують когнітивне навантаження та допомагають приймати рішення швидше [55]. Інклюзивність комунікації досягається тоді, коли інформація зрозуміла не лише через слова, а й через візуальні сенси, що дозволяє формувати та/або покращувати клієнтський досвід [79].

Вхідною точкою включення клієнта у сервісний досвід закладу ресторанного господарства вважаємо доступність інформації про заклад і послуги, тому відносимо її до базового атрибуту комунікаційної інклюзивності, який визначає, наскільки клієнт може знайти, зрозуміти та використати інформацію для прийняття рішення про взаємодію із закладом.

Докладання зусиль до підвищення комунікаційної інклюзивності дозволить перейти від створення інклюзивного продукту до забезпечення рівного доступу до нього через комунікацію, що у сукупності формує єдиний безбар'єрний клієнтський досвід у ланцюжку: інформація → розуміння → вибір → споживання. Це дозволить підвищити довіру, зменшити когнітивні бар'єри, збільшити конверсію та повторні покупки. При цьому цінність продукту підвищується, стає доступною і трансформується в поведінку клієнта (дію). Комунікаційна інклюзивність виступає інтеграційною складовою інклюзивної зрілості, яка забезпечує конверсію цінності продукту в доступний і зрозумілий клієнтський досвід через систему взаємопов'язаних атрибутів доступності, зрозумілості, мультимодальності та прозорості інформації.

У результаті проведеного теоретичного дослідження з використанням світового та вітчизняного наукового потенціалу у сфері інклюзивної економіки систематизовано складові інклюзивної зрілості підприємства ресторанного господарства з позиції клієнтського досвіду, що дозволило виокремити п'ять ключових взаємопов'язаних компонентів: просторову, цифрову, емоційну, продуктову та комунікаційну інклюзивність, кожна з яких розкривається через

систему конкретних атрибутів оцінювання. Сформована і представлена у табл. 2.12. система атрибутів відображає багатовимірну природу інклюзивної зрілості.

Таблиця 2.12

Атрибути оцінювання інклюзивної зрілості підприємства для гостей досліджуваних закладів

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Умовне позначення
1. Просторова інклюзивність (S - inclusivity of space)	1.1. Фізична доступність входу та виходу: Легкість доступу до закладу для людей з колясками (дитячими, інвалідними), літніх людей, людей з обмеженою мобільністю (пандуси, широкі двері).	s ₁
	1.2. Доступність внутрішнього простору: Достатньо місця між столами, легкість пересування до санвузлів, барної стійки, інших зон.	s ₂
	1.3. Доступність санвузлів: Наявність інклюзивних (доступних) санвузлів з необхідним обладнанням (поручні, достатній простір).	s ₃
	1.4. Зручність розміщення: Можливість обрати комфортне місце, що враховує індивідуальні потреби (наприклад, подалі від шуму, біля вікна, місце для великої компанії, столи для візочників).	s ₄
	1.5. Навігація та орієнтування: Чітка та зрозуміла навігація у закладі (вказівники, великий шрифт на табличках).	s ₅
2. Цифрова інклюзивність (digital inclusion)	2.1. Доступність веб-сайту/меню онлайн: Адаптивність сайту для різних пристроїв, наявність функцій читання тексту вголос, можливість змінювати розмір шрифту, чітка структура меню.	d ₁
	2.2. Онлайн-бронювання та замовлення: Зручність та простота використання систем онлайн-бронювання, замовлення столика чи доставки.	d ₂
	2.3. Цифрові канали зв'язку: Доступність та оперативність відповідей через месенджери, соціальні мережі, чат-боти.	d ₃
	2.4. Інклюзивність електронного меню/інформації: Можливість отримати інформацію про алергени, дієтичні обмеження, склад страв у доступному форматі (QR-коди з доступом до детальної інформації).	d ₄
	2.5. Доступність Wi-Fi та зарядних станцій: Наявність та зручність користування безкоштовним Wi-Fi та можливість зарядити пристрої.	d ₅
3. Емоційна інклюзивність (emotional inclusiveness)	3.1. Відчуття прийняття та поваги: Створення атмосфери, де кожен клієнт відчуває себе бажаним, незалежно від зовнішності, віку, статі, тощо.	em ₁
	3.2. Розуміння та врахування потреб: Готовність персоналу зрозуміти та врахувати індивідуальні потреби або прохання клієнта (наприклад, особливі дієтичні запити, тихе місце, допомога з дитячою коляскою).	em ₂

Продовження таблиці 2.12

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Умовне позначення
3. Емоційна інклюзивність (emotional inclusiveness)	3.2. Розуміння та врахування потреб: Готовність персоналу зрозуміти та врахувати індивідуальні потреби або прохання клієнта (наприклад, особливі дієтичні запити, тихе місце, допомога з дитячою коляскою).	em ₂
	3.3. Відсутність дискримінації чи упереджень: Гарантія, що клієнт не зіткнеться з дискримінацією чи упередженим ставленням з боку персоналу чи інших відвідувачів.	em ₃
	3.4. Психологічний комфорт та безпека: Створення атмосфери спокою, привітності, де клієнт відчуває себе в безпеці та може розслабитися.	em ₄
	3.5. Реакція на зворотний зв'язок: Готовність персоналу вислухати відгуки клієнтів (позитивні та негативні) та оперативно відреагувати на них.	em ₅
4. Продуктова інклюзивність (product inclusivity)	4.1. Різноманітність меню для різних потреб: Наявність опцій для клієнтів з різними дієтичними вимогами (вегетаріанське, веганське, безглютенове, безлактозне, халальне/кошерне за запитом).	p ₁
	4.2. Чітка інформація про склад страв та алергени: Легкодоступна та зрозуміла інформація про інгредієнти та потенційні алергени у стравах.	p ₂
	4.3. Можливість індивідуалізації замовлення: Гнучкість у приготуванні страв з урахуванням індивідуальних уподобань або обмежень клієнта (наприклад, без певних інгредієнтів).	p ₃
	4.4. Наявність дитячого меню та обладнання: Пропозиція спеціального меню для дітей та наявність дитячих стільчиків, зони для годування/ігор.	p ₄
	4.5. Доступність цін та форматів: Пропозиція різних цінових категорій страв або форматів (наприклад, половина порції, бізнес-ланчі), що робить заклад доступним для ширшого кола клієнтів.	p ₅
5. Комунікаційна інклюзивність (Communication inclusivity)	5.1. Меню в доступних форматах: Наявність меню, надрукованого великим шрифтом, меню шрифтом Брайля, або аудіо-меню для людей з порушеннями зору.	cm ₁
	5.2. Чітка та зрозуміла комунікація персоналу: Готовність персоналу говорити чітко, повільно, терпляче відповідати на запитання, використовувати візуальні підказки (для людей з порушеннями слуху, когнітивними особливостями).	cm ₂
	5.3. Мовна підтримка: Наявність персоналу, що володіє кількома мовами, або використання інструментів перекладу для іноземних клієнтів.	cm ₃
	5.4. Візуальні та невербальні засоби комунікації: Використання піктограм, візуальних інструкцій (наприклад, у санвузлах, для замовлення), що спрощує взаємодію.	cm ₄
	5.5. Доступність інформації про заклад/послуги: Легкий доступ до інформації про години роботи, акції, спеціальні заходи через різні канали (наприклад, інформаційні стенди, дошки оголошень).	cm ₅

Джерело: складено автором

Інклюзивність зовнішнього контуру підприємства характеризується наступними складовими: просторова інклюзивність забезпечує фізичний доступ до сервісу; цифрова – доступ до інформації та взаємодії через технології [73]; емоційна – формує відчуття прийняття, безпеки та довіри; продуктова – забезпечує відповідність пропозиції різноманітним потребам клієнтів; комунікаційна – забезпечує зрозумілість, доступність та інтерпретацію цінності через інформацію та взаємодію.

Інклюзивна зрілість формується як інтегральний результат узгодженої дії всіх складових, а рівень її прояву визначається не окремими елементами, а системністю, узгодженістю та повнотою клієнтського досвіду. Водночас слід урахувувати, що атрибути мають різний рівень у сприйнятті клієнтів, їх вплив є нелінійним і взаємопов'язаним, тому суб'єктивна оцінка клієнтів, яка отримана у результаті проведеного опитування за розробленою анкетною потребою кількісного узагальнення для прийняття управлінських рішень.

З огляду на складність і багатовимірність інклюзивної зрілості, виникає необхідність узагальнення отриманих оцінок у єдиний кількісний показник, що дозволить порівнювати рівень інклюзивності між закладами, відстежувати динаміку змін, визначати пріоритетні напрями розвитку, обґрунтовувати управлінські рішення. Тому доцільним є аналогічне, як у параграфі 2.2., використання інтегрального індексу інклюзивної зрілості в очах клієнтів, який:

- агрегує середні оцінки за всіма складовими (S, D, Em, P, Cm);
- враховує систему атрибутів ($s_1-s_5, d_1-d_5, em_1-em_5, p_1-p_5, cm_1-cm_5$);
- забезпечує комплексну та репрезентативну оцінку рівня інклюзивності.

Інтегральний підхід, який використаний у параграфі 2.2., дозволив здійснити оцінювання та перейти від описового аналізу до кількісного вимірювання інклюзивної зрілості, що створило методичну основу для подальшого моделювання, порівняльного аналізу та розробки стратегій розвитку підприємств у контексті інклюзивної економіки. Обробка результатів опитування щодо оцінювання клієнтами рівня їх сприйняття атрибутів інклюзивної зрілості в закладі ресторанного господарства здійснювалася у три

етапи: формування бази даних в Excel та визначення суми балів за кожним атрибутом; розрахунок середньої суми балів за кожною складовою (Додаток В); розрахунок інтегрального показника ($I_{M_{ik}}$).

Результати розрахунку інтегрального показника інклюзивної зрілості ($I_{M_{ik}}$) підприємства за оцінками її сприйняття клієнтами свідчать про формування переважно середнього рівня інклюзивності у досліджених закладах ресторанного господарства вибіркової сукупності, із середнім значенням 3,72 бали (табл. 2.13), що характеризує систему як таку, яка перебуває на етапі становлення та часткової інтеграції інклюзивних практик.

Таблиця 2.13

**Результати оцінювання рівня інклюзивної зрілості
закладів ресторанного господарства України відносно клієнтів**

Шифр закладу	Кількість опитаних клієнтів	Просторова інклюзивність	Цифрова інклюзивність	Емоційна інклюзивність	Продуктова інклюзивність	Комунікаційна інклюзивність	Інтегральний показник ($I_{M_{ik}}$)	Характеристика рівня інклюзивної зрілості ($I_{M_{ik}}$)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ц1	25	3,56	3,02	4,15	3,94	4,11	3,73	Середній
Ц2	23	3,77	2,84	3,68	3,77	3,34	3,46	Середній
Ц3	23	3,97	3,91	4,13	4,08	4,28	4,07	Високий
Ц4	20	4,94	4,34	5,43	4,86	4,86	4,87	Високий
Ц5	21	3,06	3,88	3,72	3,88	3,78	3,65	Середній
З1	22	3,94	2,97	3,85	3,94	3,49	3,62	Середній
З2	25	2,90	2,64	3,26	3,04	3,11	2,98	Низький
З3	20	4,03	4,31	4,12	4,09	4,05	4,12	Високий
З4	15	3,24	2,88	3,12	3,08	3,03	3,07	Середній
З5	30	3,97	3,13	3,90	3,81	3,96	3,74	Середній
ПД1	25	4,09	3,11	4,14	3,86	3,86	3,79	Середній
ПД2	20	3,35	3,01	3,32	3,29	2,95	3,18	Середній
ПД3	25	3,95	4,13	4,17	4,10	4,16	4,10	Високий
ПД4	23	3,21	2,66	3,10	3,06	3,05	3,01	Середній
ПД5	16	4,06	3,03	4,03	3,95	3,86	3,76	Середній
С1	21	4,50	4,61	4,62	4,66	4,45	4,57	Високий
С2	16	4,04	3,15	4,08	3,95	4,04	3,83	Середній
С3	25	3,14	2,91	3,06	3,12	3,14	3,07	Середній

Продовження таблиці 2.13

Шифр закладу	Кількість опитаних клієнтів	Просторова інклюзивність	Цифрова інклюзивність	Емоційна інклюзивність	Продуктова інклюзивність	Комунікаційна інклюзивність	Інтегральний показник ($I_{M_{ik}}$)	Характеристика рівня інклюзивної зрілості ($I_{M_{ik}}$)
С4	21	4,33	4,12	4,13	4,18	4,32	4,22	Високий
С5	20	4,39	4,43	4,18	4,13	4,38	4,30	Високий
ПЧ1	20	3,22	3,19	3,16	3,33	3,06	3,19	Середній
ПЧ2	15	4,23	3,08	4,11	4,23	4,25	3,95	Середній
ПЧ3	21	3,31	2,90	3,18	3,18	3,28	3,17	Середній
ПЧ4	25	4,12	4,17	4,11	4,24	4,22	4,17	Високий
ПЧ5	15	3,13	3,16	3,23	3,28	3,16	3,19	Середній
Середній за вибіркою		3,78	3,42	3,84	3,80	3,77	3,72	Середній

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Аналіз результатів, наведених у табл. 2.13, дозволив здійснити структурний розподіл рівнів інклюзивної зрілості досліджених закладів ресторанного господарства. Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що переважна більшість, а саме 64% закладів мають середній рівень сприйнятої клієнтами інклюзивної зрілості та 32% – високий рівень, лише в 1 закладі виявлено – початковий рівень, при цьому низький рівень взагалі відсутній (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Характеристики рівня інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства в Україні відносно клієнтів

Рівень інклюзивної зрілості	Кількість закладів ресторанного господарства	Частка у структурі вибірки, %
Низький (1-2 б)	-	0
Початковий (2,1-3 б)	1	4
Середній (3,1-4б)	16	64
Високий (4,1-5б)	8	32
Разом	25	100

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що інклюзивність вже стала частиною ринкової норми в ресторанному бізнесі України, однак лише третина закладів наблизилась рівня до системної зрілості.

За результатами проведеного дослідження виявлено наявність диференціації закладів ресторанного господарства України за рівнем зрілості, група закладів з високим рівнем інтегрального показника ($(I_{M_{ik}}) : 4,0-4,87$) характеризується збалансованим розвитком усіх складових. У цих закладах інклюзивність інтегрована у продукт, сервіс, комунікацію, цифрові рішення.

Група закладів ресторанного господарства зі сприйнятою інклюзивною зрілістю середнього рівня ($(I_{M_{ik}}) = 3,0-3,9$) – це домінуюча частина вибірки, в яких інклюзивність має в окремих атрибутах фрагментарний характер, що зумовлює нерівномірний розвиток складових. Основна проблема, на наш погляд, недостатність системності. Для єдиного закладу ресторанного господарства із західного регіону виявлений мінімальний рівень реалізації інклюзивних практик за оцінками клієнтів ($(I_{M_{ik}}) = 2,98$) свідчить, що інклюзивність не є стратегічним пріоритетом його розвитку, і залишається проблемою, яка потребує швидкого вирішення. Навіть оперативно впроваджені тактичні дії з підвищення інклюзивності, зокрема в контексті атрибутів просторової та цифрової інклюзивності, які мають найнижчі показники, дозволять покращити ситуацію, оскільки рівень показника максимально наблизений до зони середнього рівня.

Узагальнені значення за складовими інклюзивної зрілості диференціюються в межах 3,42-3,84. Найменший рівень показника має цифрова інклюзивність, найбільший – емоційна. Домінування емоційної складової свідчить про намагання в закладах ресторанного господарства формувати/підвищувати позитивний клієнтський досвід через сервіс і ставлення персоналу до відвідувачів, проявляти турботу, уважність, створювати сприятливу атмосферу. Відповідно, на даному етапі інклюзивність в

ресторанному бізнесі реалізується більше на рівні поведінки персоналу, ніж системних рішень.

Виявлено відносну збалансованість між собою продуктової та просторової інклюзивності, вони формують функціональну основу інклюзивності. Проте слід зазначати, що базові умови доступності та різноманітності частково забезпечені і потребують спрямування зусиль для підвищення інклюзивної зрілості. Виявлено недостатній розвиток цифрової інклюзивності і значний нереалізований потенціал можливостей в ресторанному бізнесі України. Найнижчий показник (3,42) свідчить про обмежену адаптацію цифрових сервісів, недостатню доступність онлайн-інформації, онлайн-сервісів, низький рівень цифрової персоналізації. Це вважаємо ключовим вузьким місцем в наявній системі інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства.

Середній рівень (3,77) сприйнятої клієнтами комунікаційної інклюзивності також свідчить про часткову реалізацію наявних можливостей для високої інклюзивної зрілості. Певним чином забезпечується доступність інформації, її зрозумілість, але поки не вистачає повної системності.

Узагальнюючи результати дослідження та зроблені аналітичні висновки, слід констатувати, що в сфері ресторанного бізнесу України інклюзивність наразі формується знизу вгору: спочатку через сервіс (емоційна складова), далі через продукт і простір, і лише потім через цифрові та комунікаційні рішення. Переважання емоційної складової над цифровою та комунікаційною вказує на те, що інклюзивність формується переважно на рівні сервісної поведінки, а не як системна управлінська стратегія. Недостатність цифрової трансформації стримує розвиток закладів ресторанного господарства навіть при високій емоційній інклюзивності, без цифрової доступності масштабування інклюзивності обмежене і розвиток закладу стримується. Виявлена диспропорція між складовими підтверджує, що досягнення високого рівня інклюзивної зрілості можливе лише за умов комплексної інтеграції

просторових, цифрових, емоційних, продуктових та комунікаційних рішень у єдину систему клієнтського досвіду.

Інтегральний показник інклюзивної зрілості відображає не лише рівень розвитку окремих складових, а й ступінь їх узгодженості, що визначає здатність підприємства забезпечувати інклюзивний клієнтський досвід. Вважаємо, що інклюзивна зрілість має системний характер і її високий рівень, який буде приваблювати клієнтів, сприяти їх задоволеності і лояльності можливий лише при узгодженості всіх складових. Слабкість хоча б однієї складової буде знижувати загальний рівень сприйняття інклюзивності клієнтами і спричиняти передумови для погіршення клієнтського досвіду, що в умовах високої конкуренції і обмеженості платоспроможного попиту просто не допустимо.

Виходячи із того, що у більшості закладів ресторанного господарства інклюзивність відносно забезпечення клієнтського досвіду не має системного, стратегічно керованого характеру, а реалізується фрагментарно та нерівномірно за складовими, потрібні управлінські рішення, які дозволять вирішити наявні проблеми. Виявлені диспропорції між складовими інклюзивності, зокрема відставання цифрової та комунікаційної складових, а також залежність загального рівня зрілості від узгодженості елементів клієнтського досвіду, підтверджують, що інклюзивність не може розглядатися як окремий операційний інструмент, вона потребує цілісного підходу на рівні стратегії, її розвиток має відбуватися як системна трансформація бізнес-моделі закладу ресторанного господарства. Таким чином, інклюзивна зрілість виступає не лише характеристикою поточного стану, а й орієнтиром для подальшого розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки. Водночас сучасні умови функціонування бізнесу, що характеризуються зростанням різноманітності потреб споживачів, посиленням соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення рівного доступу до послуг, зумовлюють потребу у переході від оцінювання інклюзивності до її цілеспрямованого формування. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки стратегії інклюзивного розвитку закладів ресторанного господарства з визначенням пріоритетних

напрямів підвищення інклюзивної зрілості для покращення клієнтського досвіду і формування інструментів інтеграції інклюзивності у всі складові клієнтського досвіду, забезпечення узгодженості управлінських рішень із принципами інклюзивної економіки.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного дослідження створюють аналітичне забезпечення та методичне підґрунтя для переходу до наступного етапу – розробки стратегії інклюзивного розвитку підприємств ресторанного господарства, яка має забезпечити системне підвищення рівня інклюзивної зрілості та формування стійких конкурентних переваг у нових соціально-економічних умовах.

1. За результатами макроекономічного та галузевого аналізу на основі статистичних показників виявлено циклічну динаміку розвитку ресторанної індустрії в Україні, що характеризується різкими спадами ключових показників: кількості суб'єктів господарювання, обсягів реалізації, рівня зайнятості, із відносно швидкими фазами відновлення. Долаючи кожен раз наслідки криз від початку СВО у 2014-2015 рр., пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення у 2022, галузь характеризується достатньо високою життєздатністю та адаптивністю. Тим самим доведено високу вразливість ресторанної індустрії і в той же час достатньо високу життєстійкість, яка проявляється у швидкому, відчутному відновленні обсягів діяльності, трансформації бізнес-моделей та гнучкості форм зайнятості після кризових періодів.

2. Поєднання вразливості та здатності до швидкого відновлення дозволяє відзначити подвійну природу ресторанної індустрії, що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу до саморегуляції та структурної трансформації галузі. Доведено, що людський капітал виступає критичним фактором внутрішнього потенціалу галузі, але його дефіцит в умовах війни посилює потребу в нових

підходах до формування стратегії розвитку з урахуванням принципів інклюзивної економіки.

3. Виявлено стійку тенденцію до зниження показників забезпеченості працівниками та ефективності праці, що свідчить про операційну вразливість та залежність від впливу загроз зовнішнього середовища. Також встановлено зростання ризиків соціальної незахищеності в ресторанній індустрії та розривів в інклюзивних потребах. З урахуванням наведених тенденцій для забезпечення стійкості і відновлення закладів ресторанного господарства потрібно забезпечити інтеграцію інклюзивних практик у систему зайнятості, що дозволить розширити кадрову базу та підвищити потенціал ефективності використання трудових ресурсів.

4. Для оцінювання інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства розроблено модель драйверів внутрішньої інклюзивності, яка структурно являє собою систему взаємопов'язаних складових: культура різноманіття, робочий простір, справедливість, залученість та соціальна відповідальність. Для кожної складової здійснено теоретичне обґрунтування атрибутів, що дозволило розкрити їх внутрішній механізм впливу на інклюзивну зрілість. Запропонований підхід забезпечив можливості оцінювання та перехід від декларативного розуміння інклюзивності до її операціоналізації через систему вимірюваних атрибутів. Доведено, що визначений поточний рівень інклюзивних практик за кожним атрибутом формує основу для розробки стратегії інклюзивного розвитку на основі ефективного управління людським капіталом. Це створює передумови для підвищення організаційної стійкості та результативності діяльності підприємства.

5. За результатами оцінювання внутрішньої інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства в Україні виявлено наявність диспропорцій між окремими складовими. Встановлено, що середнім рівнем характеризуються культура різноманіття та справедливість, низьким – робочий простір та залученість, критично низьким – соціальна відповідальність. Доведено, що загальний нижче середнього рівня інклюзивної зрілості та така структурна

асиметрія обмежують формування сприятливого для персоналу інклюзивного середовища, що знижує ефективність формування кадрового потенціалу та його використання. Водночас отримані результати підтверджують необхідність підвищення інклюзивної зрілості за рахунок обґрунтованих дій та рішень, їх інтеграції в стратегію інклюзивного розвитку підприємства.

6. Проведений аналіз інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства в Україні показав переважання низького та початкового рівнів інклюзивної зрілості у 64% підприємств досліджуваної вибірки, що вказує на недостатню сформованість та використання системних інклюзивних практик. Встановлено, що лише 16% та 20% закладів досягають середнього та високого рівнів, відповідно. З урахуванням встановлених тенденцій доведено, що інклюзивна зрілість у більшості на більшості підприємствах має фрагментарний характер і не забезпечує повною мірою формування сприятливого для приваблення та утримання працівників внутрішнього середовища. Обґрунтовано, що підвищення інклюзивної зрілості є критично важливим для забезпечення розвитку людського капіталу і забезпеченості трудовими ресурсами закладів ресторанного господарства для підвищення їх конкурентоспроможності і стійкості в умовах постійних викликів.

7. Спираючись на теоретичне обґрунтування запропоновано модель драйверів зовнішньої інклюзивної зрілості, до складу якої віднесені просторова, цифрова, емоційна, продуктова і комунікаційна інклюзивність, які у сукупності формують передумови для створення цінності і покращення клієнтського досвіду для задоволення запитів різних цільових аудиторій, зокрема з особливими потребами. Обґрунтовано, що досягнення високого рівня зовнішньої інклюзивної зрілості можливе лише за умов комплексної інтеграції зазначених складових в єдину систему взаємодії з клієнтами та імплементації відповідних рішень щодо інклюзивних практик у стратегію інклюзивного розвитку закладу ресторанного господарства.

8. Аналіз рівня зовнішньої інклюзивної зрілості в закладах ресторанного господарства в Україні свідчить про середній рівень її розвитку із відчутною

диференціацією між закладами. Встановлено, що поряд із підприємствами з високими показниками інклюзивності функціонує значна частка закладів із середнім та поодинокими випадками низького рівня, що вказує на нерівномірність впровадження інклюзивних практик, орієнтованих на клієнтів і формування споживчої цінності. Доведено, що така диференціація зумовлена різним рівнем інтеграції складових інклюзивності, насамперед цифрової та комунікаційної. Обґрунтовано, що наявність розриву між закладами обмежує формування єдиного стандарту інклюзивного клієнтського досвіду на ринку і в той же час зумовлює можливості для розробки стратегії інклюзивного розвитку і формування конкурентних переваг, забезпечення довгострокової стійкості.

9. За результатами оцінювання зовнішньої інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства в Україні за складовими виявлено середній інтегральний рівень розвитку за наявності вираженої асиметрії між окремими елементами. Встановлено, що більш розвиненими відносно інших складових виявилися просторова, емоційна, продуктова та комунікаційна інклюзивність, тоді як цифрова інклюзивність має найнижчий рівень, що вказує на недостатню адаптацію цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. Доведено, що така диспропорція обмежує формування цілісного інклюзивного клієнтського досвіду та знижує ефективність реалізації інклюзивних практик як інструменту створення споживчої цінності. Обґрунтовано, що підвищення рівня зовнішньої інклюзивної зрілості потребує комплексної інтеграції всіх складових, з особливим акцентом на цифрову трансформацію в стратегію інклюзивного розвитку для підвищення задоволеності і лояльності клієнтів, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в умовах зростаючих викликів.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображено у працях автора [73; 74; 17] у списку використаних джерел до розділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Балдинюк О. Універсальний дизайн як спосіб створення безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. №. 6(13). С. 153-165. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-6\(13\)-153-165](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-6(13)-153-165).

2. Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 277-289. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330750>.

3. Гопкало Л., & Бовш Л. Діджиталізація інклюзивного готельного сервісу в Україні. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: збірник тез доповідей IV-ої міжнародної науково-практичної конференції (30 квітня-1 травня 2025 р.)*. Київ: НУБіП України, 2025. С. 168-170. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202025_0.pdf#page=168.

4. Гуменюк І. Л., & Марунчак О. В. Охорона праці та безпека життєдіяльності в умовах інклюзії. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. №2. С. 29–34. URL: <http://journals.kpdi.in.ua/index.php/swp/article/download/202/197>.

5. Давиденко Г. *Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація*: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с.

6. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт. Набори даних*. URL: https://data.gov.ua/organization/51d6e1af-8754-41e3-8405-66a49cc74e11?license_id=cc-by&tags=%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%82%D0%B0%

D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0&organization=derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny.

7. Державний центр зайнятості України. Основні тренди ринку праці у 2025 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.

8. ДСЗУ. Державна служба зайнятості України. (n.d.). Компенсація фактичних витрат за облаштування робочих місць. URL: <https://www.dcz.gov.ua/employer/choiceprofit/placeinvalid>.

9. ДСЗУа. Державна служба зайнятості України. (n.d.). Компенсація витрат на оплату праці за працевлаштування ВПО. URL: <https://www.dcz.gov.ua/employer/choiceprofit/vpowar>.

10. Жуковська А. Ю., & Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: Зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. Рр. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

11. Зеленський В. М. Правові механізми забезпечення гендерної рівності в оплаті праці: теорія та практика. *Академічні візії*. 2025. Випуск 44. С 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15834295>.

12. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>.

13. Кабінет Міністрів України. *Україна затвердила міжнародний стандарт безбар'єрного простору* (2025). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-zatverdyla-mizhnarodnyi-standart-bezbariern>.

14. Коваль Н. В., & Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>.

15. Колеснік Т. В. Запобігання дискримінації у сфері праці: актуальні питання. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 1. С. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-86-22-26>.

16. Конюкова І. Я., & Сидоровська Є. А. Концепція різноманітності, справедливості та інклюзії як основа сучасного ділового етикету. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 6. С. 62–67. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1362135>.
17. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11(1). С. 411–416. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>.
18. Пучкова С. Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 324(6). С. 467–474. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/07/324-73.pdf>.
19. Пушак Я. Я. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті стійкого розвитку підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 2. С. 134–144. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2983/1/266-292-1-SM.pdf>.
20. Савицька Н. Л., & Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: Теоретичний конструкт. *Бізнес Інформю* 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
21. Савченко Н. & Лабунський А. Як Diversity, або Різноманіття, стає головним трендом HR. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-diversity-abo-riznomanittya-staye-golovnym-trendom-hr/>.
22. Сивак А. М. Медійні засоби представлення інформації в інклюзивному освітньому просторі. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2025. № 13. URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/sgv_57.pdf#page=13.
23. Солдатова О. В., Кузьмін Д. О., Сідлецький В. М., Неміріч О. В., & Кузьмін О. В. Електронне меню як інструмент формування безпечного та інклюзивного середовища у закладах освіти. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2026. 1(19). 34–40. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/50666>.

24. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 254–266. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266>.
25. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>.
26. Цимбалюк С. О., Білик О. М. *Оцінювання персоналу* : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
27. Чайка І. М., & Дністрянська Н. І. Системи автоматизації ресторанного бізнесу в Україні та їхні маркетингові можливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. №12. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-9>.
28. Шлапко Т. В., & Кашеварова Я. В. Забезпечення права на працю осіб з інвалідністю в Україні. *Scientific trends, solutions, theories and methods of development: Abstracts of the XXIII International Scientific and Practical Conference (2023, June 12–14)*. European Conference, 2023. Pp. 132–137.
29. Almokdad E., Mouloudj K., & Lee C. H. Rehumanizing AI-Driven service: How employee presence shapes consumer perceptions in digital hospitality settings. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. № 20(3). Pp. 209. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20030209>.
30. Amy C. Edmondson & Mark Mortensen *What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace*. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>.
31. Australian Human Rights Commission. Creating accessible and inclusive communications. 2024. URL: <https://humanrights.gov.au/resource-hub/resources-for-organisations-businesses/disability-resources-employers/creating-accessible-inclusive-communication>.
32. Baran D., Górka E., Ćwiąkała M., Wojak G., Grzelak M., Olszyńska K., & Piwnik J. The role of communication in effective business management. *arXiv preprint arXiv:2510.07016*. 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2510.07016>.

33. Baumeister R. F., & Leary M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. 1995. № 117(3). Pp. 497–529. URL: https://www.academia.edu/download/55748042/W1_Key_Reading_The_Need_to_Belong_Baumeister_and_Leary_1995.pdf.
34. Bitner M. J. Evaluating service encounters. *Journal of Marketing*. 1990. № 54(2). Pp. 69–82. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251871>.
35. Bonterre M. *Why psychological safety is the hidden engine behind innovation and transformation*. 2025. URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/why-psychological-safety-is-the-hidden-engine-behind-innovation-and-transformation/>.
36. Bonuedi A., Ofori D. F., & Simpson S. N. Y. Corporate social responsibility reporting and stakeholder management in an emerging market: *Perspective of CSR executives*. *Corporate & Business Strategy Review*. 2020. № 1(2). Pp. 66–81. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv1i2art5>.
37. Business Disability Forum. *Inclusive communication toolkit*. 2026. URL: <https://businessdisabilityforum.org.uk/resource/inclusive-communication-toolkit/>.
38. CAST. Universal Design for Learning Guidelines version 2.2. 2018. URL: https://www.researchgate.net/figure/CAST-2018-Universal-Design-for-Learning-Guidelines-version-22-Retrieved-from_fig1_359340186.
39. Chowhan J., Pries F., & Mann S. Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*. 2017. № 23(3). Pp. 456–471. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/persistent-innovation-and-the-role-of-human-resource-management-practices-work-organization-and-strategy/91041BC5D101333C13EBF187EF15529D>.
40. Clarkson J., Coleman R., Hosking I., & Waller S. *Inclusive design: Design for the whole population*. Springer, 2013.

41. Cohen-Charash Y., & Spector P. E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*. 2001. № 86(2). Pp. 278–321. URL: https://www.academia.edu/download/603818/Justice_Meta_Analysis_OBHDP.pdf.
42. Council of Europe. Inclusive communication policy brief. 2021. URL: <https://rm.coe.int/policy-brief-inclusive-communication-carla-calado-2021>.
43. Dauti M., Luković S., Abazović A., & Nurković E. The role of multilingualism in intercultural communication and the enhancement of hospitality services. *Lingua Montenegrina*. 2025. № 35(1). DOI: <https://doi.org/10.46584/lm.v35i1.1088>.
44. Demirel A. E. Mapping the inclusive design literature in the built environment: Towards an expanded experiential definition of inclusivity. *Design Studies*. 2025. № 101. Pp. 101354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2025.101354>.
45. Doussard C., Garbe E., Morales J., & Billion J. Universal design for the workplace: Ethical considerations regarding the inclusion of workers with disabilities. *Journal of Business Ethics*. 2024. № 194(2). Pp. 285–296.
46. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44(2). Pp. 350–383.
47. European Commission. Inclusive web accessibility for persons with cognitive disabilities. *Publications Office of the European Union*. 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2759/3048>.
48. Fombelle P. W., Bone S. A., Jarvis C. B., & Lemon K. N. The customer response to service failure depending on relationship strength and fairness perceptions. *Journal of Service Research*. 2020. № 23(2). Pp. 152–167. DOI: 10.1177/03079450094298.
49. Gahlot P., Hallur V., Behera B., Purushotham P., Paul D., Pillai J., Tripathy S., Dey A, Gulla K. M., Das M., Rudramurthy S. M. Navigating the molecular landscape of *Candida auris* in a tertiary care setting in Eastern India.

Indian Journal of Medical Microbiology. 2025. Vol. 54. March–April 2025. Pp. 100814. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmmb.2025.100814>

50. García-Izquierdo A. L., Moscoso S., & Ramos-Villagrasa P. J. Reactions to the fairness of promotion methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*. 2012. № 20(4). Pp. 394–403. URL: <https://www.academia.edu/download/83508754/ijasa.1200220220409-1-1ehc2tb.pdf>.

51. Guillaume Y. R. F., Dawson J. F., Woods S. A., Sacramento C. A., & West M. A. Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*. 2017. № 38(2). Pp. 276–303. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2040>.

52. Gupta A., Yadav M., & Nayak B. K. A systematic literature review on inclusive public open spaces: Accessibility standards and universal design principles. *Urban science*. 2025. № 9(6). Pp. 181. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci9060181>.

53. Hafiar H., Risanti Y. D., Nurfadila F., Ratnasari E., Dipa A. K., Nasrullah R., & Safi A. Q. Evaluating accessibility of e-health websites in Indonesia: Bridging the digital divide for people with disabilities. *Journal of Education and Health Promotion*. 2025. № 14(1). Pp. 377. URL: https://journals.lww.com/jehp/_layouts/15/oaks.journals/downloadpdf.aspx?an=01679914-202509290-00377.

54. Hassett M. P. The effect of access to training and development opportunities, on rates of work engagement, within the US federal workforce. *Public Personnel Management*. 2022. № 51(3). Pp. 380–404.

55. Hughes L., & Tooke K. Inclusive communications research. 2024. URL: <https://inclusive-communications.com/>.

56. International Labour Organization. The messy business of managing people at work: Is AI the solution? URL: <https://www.ilo.org/>.

57. ISO 30415:2021 Human resource management – Diversity and inclusion. 2021. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30415:ed1:v1:en>.

58. Kostynets V., & Kostynets I. Digital media tools for accessibility and inclusion: A case study of Ukraine. 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-60049-4_21.
59. Kotler P., & Keller K. L. Marketing Management (15th ed.). Pearson, 2016. URL: <http://advancesinresearch.id/index.php/AJEB/article/download/210/136>.
60. Lehnert L., & Kuehnl C. Empathy at the heart of customer experience: A holistic framework for understanding and enhancing consumer empathy through the lens of customer experience. *Psychology & Marketing*. 2025. № 42(2). Pp. 332–358. DOI: 10.1002/mar.22130.
61. Li T., & Tang N. Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. Pp. 934831. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.934831>.
62. Li Y., Perera S., Kulik C. T., & Metz I. Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*. 2019. № 58(4). Pp. 353–369. URL: <https://www.academia.edu/download/87022178/81855.pdf>.
63. Liu H., Xiao Q., & Wang H. Understanding customer experience for sustainable innovation. *Sustainability*. 2024. № 16(13). Pp. 5274. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135274>.
64. Mandracchia F., Tarro L., Llauro E., & Solà R. The “Healthy Meals” web app for the assessment of nutritional content and food allergens. *Digital Health*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.1177/20552076221081690>.
65. Manoharan A., & Singal M. A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*. 2017. № 66. Pp. 77–91. URL: <https://www.academia.edu/download/87022178/81855.pdf>.
66. Martin-Fuentes E., Mostafa-Shaalan S., & Mellinas J. P. Accessibility in inclusive tourism: Hotels distributed through online channels. *Societies*. 2021. № 11(2). Pp. 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc11020034>.

67. Norris C. L., Slevitch L., Matthew B., & Park S. A seat at the table: Designing menus that signal inclusion. *International Journal of Hospitality Management*. 2026. № 133. Pp. 104425. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104425>.

68. Pine B. J., & Gilmore J. H. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. *Harvard Business School Press*. 1999. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.

69. Scerri M. A., Manfreda A., Presbury R., & Comastri A. Inclusive social innovation for hospitality employment. *Annals of Tourism Research*. 2026. № 116. Pp. 104068. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anita-Manfreda/publication/398020085_Inclusive_social_innovation_for_hospitality_employment/links/692780df718555171063bf0f/Inclusive-social-innovation-for-hospitality-employment.pdf.

70. Selanon P., Dejnirattisai S., & Naknawaphan A. Beyond Accessibility: Rethinking Universal and Inclusive Design in Bangkok's Public Parks. *Buildings*. 2025. № 15(16). Pp. 2839. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15162839>.

71. Sen A. Development as Freedom. *Oxford University Press*. 1999. URL: https://www.academia.edu/download/62207935/10_Sen_1999120200226-89537-10i3ce1.pdf.

72. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., & Singh G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*. 2011. № 37(4). Pp. 1262-1289. URL: <https://wmfdp.com/wp-content/uploads/2016/05/JOM-Inclusiveness.pdf>.

73. Shtal T., Pliekhanov K., Kravets K., & Bochkov D. Trends in the development of digital subscription services in international markets. *Economics of Development*. 2024. № 23(1). Pp. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.62>.

74. Shtal T., Pliekhanova T., Kravets K., & Ohienko N. Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project

implementation. *Economics of Development*. 2023. № 22(2). Pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>.

75. Theofanous G., Thrassou A., & Uzunboylu N. Digital inclusivity: Advancing accessible tourism via sustainable e-commerce and marketing strategies. *Sustainability*. 2024. № 16(4). Pp. 1680. <https://doi.org/10.3390/su16041680>.

76. Timpson C. Inclusive design and accessibility: A methodology of perpetual evolution and innovation. In *The Museum Accessibility Spectrum*. Routledge, 2025. Pp. 209–227. DOI: 10.4324/9781003382713-19.

77. Vargas-Calderón V., Moros Ochoa A., Castro Nieto G. Y., & Camargo J. E. Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews. *Information Technology & Tourism*. 2021. № 23(3). Pp. 351–379. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2107.10328>.

78. Vargo S. L., & Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. № 68(1). Pp. 1–17.

79. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., & Schlesinger L. A Customer experience creation. *Journal of Retailing*. 2009. № 85(1). Pp. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.

80. WHO. Child-friendly environments and services. New guide promotes safe, inclusive and child-friendly public spaces. *WHO*. 2021. URL: <https://www.who.int/news/item/21-01-2026-new-guide-promotes-safe--inclusive-and-child-friendly-public-spaces>.

81. World Wide Web Consortium. Настанови з доступності вебвмісту. *WCAG 2.1*. 2018. URL: <https://www.w3.org/Translations/WCAG21-.a/>

82. Xia L., Monroe K. B., & Cox J. L. The price is unfair! A conceptual framework. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(4). Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733>.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Моделі типологізації стратегій розвитку підприємств на основі інклюзивної зрілості та результативності

Запропонований у розділі 1 науково-методичний підхід оцінювання інклюзивної зрілості підприємства реалізовано на вибірковій сукупності із 25 закладів ресторанного господарства. Отримані результати досліджень інклюзивної зрілості підприємств ресторанного господарства за логікою подвійної оптики систематизовані у розділі 2, що дозволило сформулювати часткові індекси інклюзивної зрілості з позиції персоналу і клієнтів.

Отримані нормалізовані часткові індекси інклюзивної зрілості в оцінці персоналу (MI_p) та клієнтів (MI_k) за правилом *min-max* лінійної нормалізації, результати наведено у Додатку Г. Це дозволило порівняти оціночні показники та зробити подальші висновки.

На основі опрацювання отриманих аналітичних даних здійснено кластеризацію підприємств за принципом одночасного врахування двох фокусів інклюзивної зрілості: внутрішнього контуру (MI_p) в оцінці персоналу, та зовнішнього контуру (MI_k) сприйняття клієнтами. Методологічно дана кластеризація базувалася на поєднанні запропонованої у розділі 1 шкали інклюзивної зрілості.

В основу кластеризації покладено науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку (див. підрозділ 1.3). Відповідно до принципу подвійної оптики та логіки інклюзивної зрілості нами співвіднесені рівні нормалізованих часткових індексів інклюзивної зрілості в оцінці персоналу (MI_p) та в оцінці клієнтів (MI_k) [11].

Одержані результати за всією вибірковою сукупністю дозволили згрупувати підприємства у чотири кластери. Результати наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Кластерний аналіз вибіркової сукупності за рівнем інклюзивної зрілості в оцінці ключових стейкхолдерів

Кластер	Підприємства	Рівень MI_p	Рівень MI_k
Кластер 1 Висока інклюзивна зрілість	Ц4, С1, С4, С5, ПД1, ПД3	Високий	Високий / Дуже високий
Кластер 2 Середня інклюзивна зрілість	Ц1, 35, ПЧ2	Середній	Середній
Кластер 3 Псевдо інклюзивність	Ц2, Ц3, Ц5, 31, 33, ПД5, С2, ПЧ4	Початковий і низький	Високий і середній
Кластер 4 Низька інклюзивна зрілість	32, 34, ПД2, ПД4, С3, ПЧ1, ПЧ3, ПЧ5	Низький і початковий	Початковий і середній

Джерело: складено автором

Результати кластерного аналізу, наведені у табл. 3.1, дозволили диференціювати досліджувані підприємства за рівнем інклюзивного розвитку у його сприйнятті серед персоналу (MI_p) та клієнтів (MI_k) та на цій основі виділити такі кластери.

Перший кластер об'єднує підприємства з високим і середнім рівнем інклюзивної зрілості та відносно високою узгодженістю внутрішнього і зовнішнього контурів. До нього віднесено заклади, які нами проаналізовано із вибіркової сукупності: Ц4, С1, С4, С5, ПД1, ПД3. Для цієї групи характерні значення MI_p на рівні середнього та високого (від 0,68 до 0,81), тоді як MI_k перебуває у високому та дуже високому діапазоні (від 0,69 до 0,97). Це свідчить про те, що інклюзивність у цих підприємствах не лише декларується, а й реально інтегрована у внутрішні бізнес-процеси, організаційну культуру та сервісну модель.

Другий кластер представлений підприємствами із середнім рівнем інклюзивної зрілості та відносною узгодженістю оцінок стейкхолдерів. До нього віднесено заклади Ц1, 35, ПЧ2. Значення MI_p і MI_k у цій групі перебувають переважно у межах середнього рівня (від 0,52 до 0,74), що свідчить про сформовану, але не повністю розвинену систему інклюзивності.

Важливо, що в цих підприємствах спостерігається відносна відповідність між оцінками персоналу і клієнтів, що означає відсутність критичних розривів.

Третій кластер характеризується псевдоінклюзивністю, оскільки під час аналізу виявлено системні дисбаланси на рівні клієнтів і персоналу. Кластер об'єднує підприємства проаналізованої вибіркової сукупності, Ц2, Ц3, Ц5, 31, 33, ПД5, С2, ПЧ4. Для них характерний високий рівень інклюзивності у сприйнятті клієнтів MI_k (0,65–0,79) поряд із низьким чи початковим рівнем оцінок з боку персоналу, MI_p не перевищує початкового рівня (до 0,47). Така асиметрія свідчить про наявність інклюзивного розриву, який і формує ефект псевдоінклюзивності. Інклюзивність цих підприємств сприймається клієнтами як достатня або навіть висока, однак внутрішнє середовище не забезпечує відповідного рівня підтримки цих практик для персоналу. У результаті інклюзивність набуває хиткої, поверхневої форми, не достатньо інтегрованої у реальні внутрішні процеси.

Четвертий кластер охоплює підприємства з низьким або початковим рівнем інклюзивної зрілості як у внутрішньому, так і у зовнішньому вимірах. До нього належать наступні проаналізовані заклади вибіркової сукупності: 32, 34, ПД2, ПД4, С3, ПЧ1, ПЧ3, ПЧ5. Для них характерним є те, що значення MI_p і MI_k не перевищують 0,55, що свідчить про відсутність системної стратегії інклюзивності. На відміну від третього кластеру, тут не спостерігається значного розриву між оцінками персоналу і клієнтів. Тобто проблема полягає не в неузгодженості, а у відсутності інклюзивних практик як таких.

Здійснена кластеризація (див. табл. 3.1.) показує, що інклюзивна зрілість це системний процес, а не лише рівень, визначений за відповідною шкалою. Для інклюзивної зрілості важливим є баланс двох контурів: внутрішнього і зовнішнього. Для збалансування впливу цих контурів розраховано скоригований рівень зрілості інклюзивних практик підприємства (IMI_1).

Результати визначеного скоригованого рівня зрілості інклюзивних практик за вибірковою сукупністю зведено у Додатку Г і систематизовано на наведеному рис. 3.1.

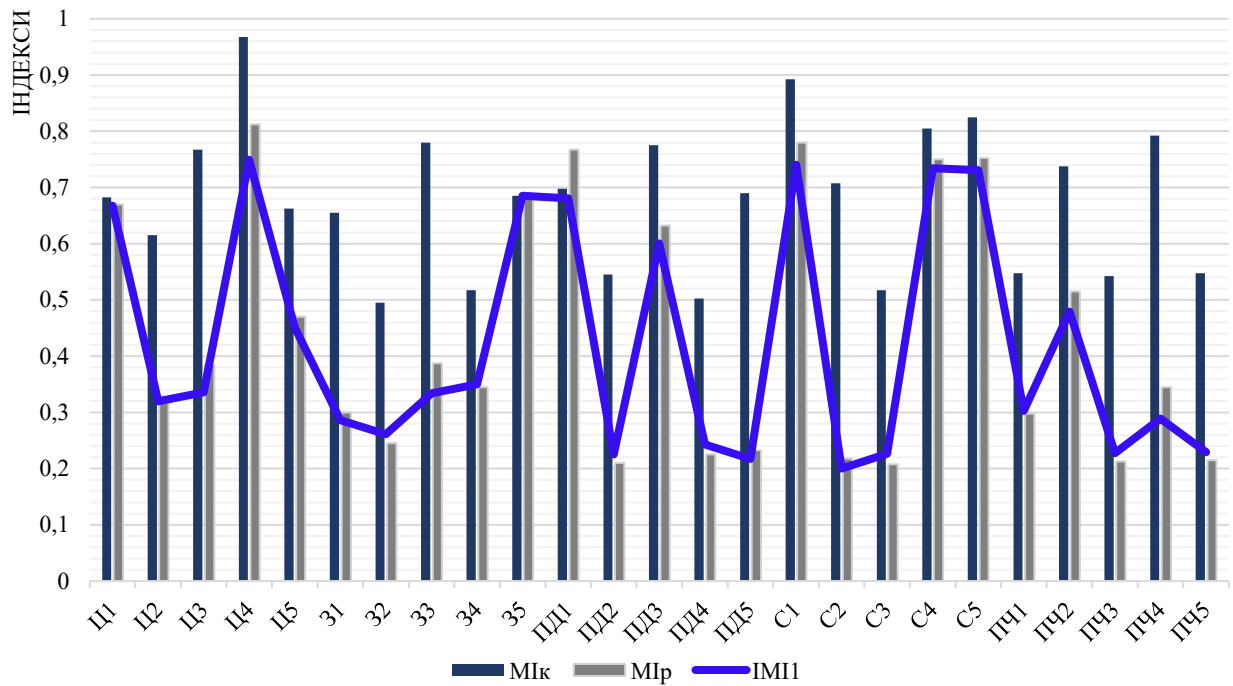


Рис. 3.1. Результати оцінювання скоригованого рівня зрілості інклюзивних практик підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Отримані результати оцінювання інклюзивної зрілості підприємств вибіркової сукупності, наведені на рис. 3.1, демонструють наявні розриви в сприйнятті інклюзивності в оцінках персоналу та клієнтів. Побудований IMI_1 дозволяє встановити розриви, зумовлені внутрішніми дисбалансами у системі реалізації інклюзивних практик для кожного проаналізованого підприємства.

Виділені кластери (див. табл. 3.1) та дані рис. 3.1 демонструють, що інклюзивна зрілість підприємств не є однорідною характеристикою. Для дослідження формування інклюзивної зрілості необхідно враховувати результат взаємодії внутрішнього та зовнішнього контурів. Враховуючи динаміку IMI_1 , наведену на рис. 3.1. можемо зробити висновок, що у формуванні інтегрального індексу ключову роль відіграє не тільки рівень інклюзивності в оцінці ключових стейкхолдерів, але й ступінь узгодженості її сприйняття між стейкхолдерами. Саме характеристика узгодженості визначає,

чи трансформуються інклюзивні практики у реальну цінність для клієнтів і персоналу. Виходячи з такої логіки, методологічно та практично значущим є аналіз наявних інклюзивних розривів (GAP).

Наявні інклюзивні розриви (GAP) розглядаються як індикатори організаційної неузгодженості. Виявлені розриви, яскраво простежуються на рис. 3.1., що для більшості проаналізованих підприємств відображають дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім сприйняттям інклюзивності. Чим менший розрив, тим більший ступінь інтегрованості інклюзивних практик у систему управління підприємством і навпаки.

Відповідно до запропонованої у розділі 1 шкали вимірювання GAP, невелике значення розриву у межах (0,05 – 0,155) свідчить про послідовну реалізацію стратегії інклюзивності, тобто внутрішні процеси, корпоративна культура рівності, різноманітності та залученості, а також інклюзивні принципи управління клієнтським досвідом формуються на системному рівні. Водночас значний розрив (0,16 – 0,30 або більше) є індикатором системних дисбалансів. Якщо клієнти оцінюють інклюзивність вище, ніж персонал, це означає, що підприємство формує позитивний зовнішній імідж, але не має достатнього внутрішнього підґрунтя для його підтримки. Якщо персонал оцінює інклюзивність вище, ніж клієнти, то це свідчить про неефективність комунікаційної стратегії щодо внутрішніх інклюзивних практик та перетворення їх у клієнтський досвід.

У Додатку Г наведено результати розрахунку часткових та інтегральних показників інклюзивності за вибірковою сукупністю, а також виявлені розриви в узгодженості сприйняття інклюзивних практик. У таблиці 3.2. згруповано підприємства за рівнем узгодженості в оцінці ключових стейкхолдерів інклюзивних практик.

Усі 25 проаналізованих підприємств розподілені на чотири групи, відповідно до шкали рівня узгодженості оцінок інклюзивних практик стейкхолдерами, наведеної у розділі 1.

Таблиця 3.2

Групування підприємств вибіркової сукупності за рівнем узгодженості оцінок інклюзивних практик

Рівень узгодженості оцінок стейкхолдерів	GAP	Групи підприємств
Високий	0 – 0,05	35
Помірний	0,06 – 0,155	Ц4, ПД1, ПД3, С1, С4, С5
Низький (суттєвий розрив)	0,16 – 0,30	Ц2, Ц5, 32, 34, ПД4, ПЧ1, ПЧ2
Критичний розрив	> 0,30	Ц3, 31, 33, ПД2, ПД5, С2, С3, ПЧ3, ПЧ4, ПЧ5

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Дані, згруповані і наведені у табл. 3.2 відображають концентрацію досліджуваних підприємств вибіркової сукупності у зонах суттєвого та критичного розривів. Найбільша кількість підприємств вибіркової сукупності мають критичний розрив в оцінці інклюзивних практик. До цієї групи відносяться: Ц3, 31, 33, ПД2, ПД5, С2, С3, ПЧ3, ПЧ4, ПЧ5. Для цих закладів характерна невідповідність між внутрішнім і зовнішнім сприйняттям інклюзивності, тобто клієнти оцінюють рівень інклюзивності значно вище, ніж персонал.

Це означає, що позитивний клієнтський досвід підтримується переважно зовнішніми сервісними і комунікаційними елементами. Поряд з цим для персоналу проявляється у недостатньому рівні підтримки, формальному характері впровадження відповідних інклюзивних практик, що сукупно створює критичний розрив внаслідок недостатнього організаційного підґрунтя. Для підприємств цієї групи виникає ризик втрати стабільності сервісної якості та зниження результативності діяльності у довгостроковій перспективі, оскільки персонал не відчуває належного відтворення задекларованих принципів інклюзивності.

Низька узгодженість характерна для групи підприємств Ц2, Ц5, 32, 34, ПД4, ПЧ1, ПЧ2. Для цієї групи розрив є менш вираженим, однак він також

свідчить про часткову неузгодженість внутрішнього і зовнішнього контурів інклюзивності. У цих підприємствах інклюзивні практики перебувають на етапі становлення. Так, окремі елементи вже впроваджені та сприймаються клієнтами, вони є помітними ззовні, проте ще не інтегровані у систему та повсякденну діяльність персоналу. Такий тип розриву відображає перехідний стан, коли підприємства вже виходять за межі фрагментарних рішень, але ще не досягли системності. Для цієї групи характерним є неузгодженість внутрішніх практик і зовнішнього досвіду взаємодії із стейкхолдерами.

Помірний розрив в оцінці інклюзивних практик демонструють підприємства Ц4, ПД1, ПД3, С1, С4, С5. Незважаючи на наявність деяких відмінностей у сприйнятті інклюзивності, вони не мають системного характеру та не створюють критичних дисбалансів, оскільки інклюзивність інтегрована у внутрішні процеси.

І лише одне підприємство із всіх досліджуваних має повне співпадіння оцінок стейкхолдерів – це підприємство 35, що свідчить про системну роботу з інтеграції інклюзивних практик. Нульовий розрив між оцінками персоналу і клієнтів вказує на узгодженість організаційних процесів, сервісної взаємодії. Такий стан є ідеальним, проте не є правилом для досліджуваних підприємств. Поряд з цим незначні відхилення в оцінках допустимі і це може засвідчувати відносно збалансовану інтеграцію інклюзивних практик у внутрішнє середовище підприємства та клієнтський досвід.

Принципово важливим є те, що в результатах групування відсутні як підприємства з критично низьким рівнем, так з максимальною зрілість, беззаперечні лідери ринку. Це свідчить про те, що навіть найслабші підприємства вже мають мінімальний рівень інклюзивних практик. Це можна інтерпретувати як ефект базової адаптації ринку до сучасних вимог, зокрема соціальних, регуляторних, репутаційних, що не дозволяє підприємствам залишатися на нульовому рівні.

Водночас слід зазначити, що інклюзивність на досліджуваній вибірковій сукупності ще не перейшла з операційного або декларативного рівня на рівень

стратегічного управління. Це також свідчить про наявність нереалізованого потенціалу, коли ринок перебуває у фазі формування, одночасно існують спроби системно здійснювати такі практики та задавати стандарти інклюзії у зовнішньому та внутрішньому контурі.

З метою перевірки дослідницької гіпотези щодо оберненої залежності між розривом у сприйнятті інклюзивності (GAP) і потенціалом результативності підприємства розраховано інтегральний показник результативності підприємства (IPI), результати за вибірковою сукупністю наведено у Додатку Д.

У межах дослідження нами висунуто припущення про те, що інклюзивна зрілість закладу ресторанного господарства може виступати чинником формування його результативності, описаної нами як інтегральний індекс результативності (IPI). Логіка дослідження ґрунтувалася на концепції подвійної оптики оцінювання інклюзивності, відповідно до якої інклюзивні практики аналізувалися одночасно через внутрішнє сприйняття персоналу та зовнішнє сприйняття клієнтів. На першому етапі було здійснено описовий та кореляційний аналіз, який дозволив встановити значну варіативність показників інклюзивної зрілості та результативності підприємств. Отримані кореляції виявилися переважно слабкими, проте концептуально узгодженими з теоретичними припущеннями. Інклюзивність в оцінці персоналу асоціювалася зі зростанням продуктивності праці та зниженням плинності кадрів. Інклюзивність, оцінена клієнтами, демонструвала позитивний зв'язок із середнім чеком (AC) та рівнем лояльності (NPS).

Отримані результати дозволили дійти висновку, що інклюзивна зрілість має більш виражений вплив саме на поведінкові аспекти функціонування підприємства, а саме лояльність клієнтів та персоналу, ніж на прямі фінансові результати. Це дало підстави трактувати інклюзивність не як безпосередній детермінант економічної ефективності, а як фактор, що формує якість взаємодії між підприємством, працівниками та клієнтами, створюючи передумови для довгострокової результативності та стійкого розвитку закладу ресторанного господарства.

Для обґрунтування взаємозв'язку між інклюзивністю та результативністю побудовано матрицю шляхом поєднання двох вимірів: зрілості практик інклюзивності (через IMI_1 та GAP) і фактичної результативності (IPI), яка інтегрувала економічні та поведінкові показники діяльності підприємств.

Одержані результати дозволили встановити наступні закономірності. За середніми значеннями інтегральних показників IMI_1 та IPI виділено 4 кластери, наведені на рис. 3.2.

	Висока результативність ($IPI \geq 0,51$)	Низька результативність ($IPI < 0,51$)
Висока інклюзивність ($IMI_1 \geq 0,40$)	I. Найкращі Ц4, ПД3, ПД1, С4, С5	II. Нереалізований потенціал Ц1, Ц5, С1, ПЧ2, 35
Низька інклюзивність ($IMI_1 < 0,40$)	III. Ефект без системи інклюзивності Ц3, 31, 32, 33, С3, ПЧ3, ПЧ4	IV. Зона ризику Ц2, 34, ПД2, ПД4, ПД5, С2, ПЧ1, ПЧ5

Рис. 3.2. Матриця узгодженості інклюзивної зрілості та результативності підприємств вибіркової сукупності

Джерело: складено автором на основі [11]

Перший квадрант об'єднує підприємства, які демонструють найвищий рівень узгодженості між інклюзивністю та результативністю. До нього входять Ц4, ПД3, ПД1, С4 і С5, які є лідерами, що проявляється в синергії інклюзивності та результативності. Ці підприємства характеризуються високими значеннями інтегрального показника результативності ($IPI \geq 0,51$) реальні значення змінюються від 0,58 і до 0,97. А також високим скоригованим індексом інклюзивності від 0,60 до 0,75. Це означає, що інклюзивність в цих закладах ефективно інтегрована у бізнес-процеси. Поряд з цим, підприємства демонструють найвищу продуктивність, високий середній чек і стабільно високий NPS, що підтверджує наявність синергетичного ефекту.

Другий квадрант представляє підприємства з високою інклюзивністю, але нижчою результативністю відносно лідерів, що увійшли до першого квадранту. Це зона нереалізованого потенціалу. До другого квадранту входять ресторани Ц1, Ц5, С1, ПЧ2 та 35. Особливістю діяльності цих закладів є те, що практики інклюзивності у них сформовані, однак її вплив на результативні показники підприємства реалізується не повністю. Наприклад, для підприємства С1 при високому NPS (0,78) спостерігається низький середній чек (400 грн) та підвищена плинність персоналу (0,32). Для таких закладів важливо одночасно підтримувати інклюзивність і навчитися ефективно її трансформувати її у економічні та поведінкові результати.

Третій квадрант демонструє протилежну ситуацію: підприємства досягають відносно високих результатів за посереднього або нижче середнього значення рівня інклюзивної зрілості. До цієї групи входять Ц3, 31, 32, 33, С3, ПЧ3 та ПЧ4. Наприклад, підприємство Ц3 має високі значення продуктивності праці персоналу (1234 грн на 1 працівника), високий середній чек (954 грн), NPS (0,78). Проте недостатній рівень інклюзивної зрілості ставить під загрозу довгострокову стабільність. За такої ситуації успіхи досягаються переважно завдяки зовнішнім чинникам (ринковим умовам, ефективним бізнес-моделям), а не завдяки внутрішній культурі чи інклюзивним практикам.

Четвертий квадрант охоплює підприємства з низькими значеннями як інклюзивної зрілості, так і результативності. До нього входять: Ц2, 34, ПД2, ПД4, ПД5, С2, ПЧ1 і ПЧ5. Тут спостерігається системна проблема, наприклад у підприємства ПЧ5, низький рівень інклюзивної зрілості ($ІМІ_1 = 0,23$), супроводжується високою плинністю кадрів (0,35), низьким NPS (0,48) і невисокими економічними показниками – середній чек 424 грн, продуктивність праці 546 грн на 1 працюючого, серед вибіркової сукупності. На стратегічному рівні для підприємств четвертого квадранта необхідно комплексно діяти, заклавши інклюзивність як базовий принцип розвитку, створити систему управління, яка забезпечить узгодженість між внутрішніми процесами та зовнішнім сприйняттям клієнтів.

Ресторанна індустрія є сферою з високим рівнем міжособистісних комунікацій, де ефективність діяльності безпосередньо залежить від якості взаємодії між персоналом, клієнтами та управлінською командою. Теорія доводить, що запровадження практик інклюзивності дозволяє не лише формувати соціально орієнтовану корпоративну культуру, а й підвищувати рівень конкурентоспроможності закладу за рахунок розширення клієнтської бази, зміцнення репутаційного капіталу та зростання лояльності персоналу.

Інклюзивні практики стають драйвером сталого розвитку бізнесу. Їхня ефективність проявляється у зниженні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, підвищенні продуктивності працівників, формуванні позитивного іміджу роботодавця та збільшенні кількості повторних відвідувань клієнтів. Клієнти частіше повертаються до брендів, які демонструють цінності людяності, підтримки та соціальної справедливості. Отже, інклюзивні стратегії пов'язані із забезпеченням стійкості та конкурентоспроможності підприємства [9].

Отже, запропонована матриця, наведена на рис. 3.2, демонструє, що інклюзивна зрілість має позитивний взаємозв'язок із результативністю підприємства. А попередній аналіз підтвердив, що інклюзивна зрілість сама по собі не гарантує економічного ефекту, проте критичним є ступінь її процесної інтеграції, тобто узгодженість між MI_p і MI_k , що виникає за умови низького значення GAP.

Використання запропонованого підходу забезпечує перехід від емпіричних описових моделей, заснованих на оцінках вибіркової сукупності, до науково-практичної методології, що дозволяє узагальнити типологію діагностики для вибору стратегії вирівнювання розривів залежно від якості взаємодії зі стейкхолдерами. На рис. 3.3 наведено запропоновану типологію діагностики стратегій.

Даний підхід дозволяє диференціювати типи стратегій, що мають прикладне значення для стратегічного управління розвитком закладів ресторанного господарства.

СТРАТЕГІЯ					
Інституційного запуску інклюзії	Внутрішньої консолідації	Адаптації квазі-інклюзивності	Корекції псевдо-інклюзивності	Узгодженого розвитку інклюзії	Інклюзивного лідерства
низька зрілість + високий GAP	середня зрілість + високий GAP завдяки <i>Mr</i>	середня зрілість + високий GAP завдяки <i>Mk</i>	висока зрілість + високий GAP	середня зрілість + низький GAP	висока зрілість + низький GAP
Стратегічні дії					
базові стандарти сервісу; впровадження політик рівності та доступності; навчання персоналу; усунення критичних бар'єрів у взаємодії з клієнтами.	трансляція внутрішніх цінностей у стандарти обслуговування синхронізація HR і маркетингу; управління досвідом клієнтів; контроль якості сервісу.	покращення умов праці; зниження навантаження; розвиток внутрішніх комунікацій; залучення персоналу до прийняття рішень.	аудит клієнтського досвіду і задоволеності персоналу; усунення розривів між деклараціями і практиками; перегляд комунікацій; підвищення прозорості.	стандартизація інклюзивних практик; розширення на всі точки контакту; розвиток бренду інклюзивності; впровадження KPI інклюзії.	інновації в інклюзивному сервісі; розвиток партнерств; масштабування (франчайзинг, мережі); соціальні ініціативи.
Очікуваний економічний ефект					
зниження втрат клієнтів; стабілізація доходів; зменшення репутаційних ризиків.	зростання задоволеності клієнтів; підвищення середнього чека; зменшення варіативності сервісу.	зниження плинності кадрів; стабілізація якості сервісу; зменшення прихованих витрат.	зниження репутаційних ризиків; відновлення довіри; стабілізація попиту.	зростання лояльності; підвищення ефективності процесів; формування конкурентних переваг.	стійке зростання; висока клієнтська лояльність (NPS).

Рис. 3.3. Типізація стратегій розвитку підприємств на основі діагностики стану інклюзивної зрілості та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів

Джерело: складено автором

Так, наведені на рис. 3.3 стратегії пояснюють логіку взаємозв'язків між узгодженістю інклюзивних практик і очікуваним економічним ефектом.

Застосування стратегії інституційного запуску інклюзії є доцільним для підприємств із низьким рівнем інклюзивної зрілості (від 0 до 0,3) та значним GAP (більше 0,16). Таким суб'єктам господарювання притаманні брак системного підходу до інклюзивності, нерозвинена організаційна культура та численні бар'єри у взаємодії зі споживачами. У межах цієї стратегії ключовими векторами розвитку стають формування базових стандартів сервісу, впровадження політик рівності й доступності, навчання персоналу, а також усунення критичних перешкод у комунікації та обслуговуванні. Реалізація зазначених заходів мінімізує відтік клієнтів, стабілізує доходи та знижує репутаційні ризики.

Стратегія внутрішньої консолідації виникає у ситуації, коли працівники позитивно оцінюють внутрішнє середовище, проте клієнти не сприймають сервіс як інклюзивний чи незадоволені якістю обслуговування, що викликає розрив. Підприємства, які реалізують дану стратегію вже мають певний рівень організаційної зрілості, проте внутрішні цінності ще не трансформовані у стандарти. Тому стратегічний акцент зміщується на синхронізацію управління внутрішніми процесами, контроль якості сервісу та трансляцію інклюзивних принципів у всі точки контакту з клієнтом. Економічний ефект проявляється через зростання задоволеності споживачів, підвищення середнього чека та зменшення варіативності сервісу.

Стратегія адаптації квазіінклюзивності описує ситуацію, коли підприємство створює позитивний зовнішній образ інклюзивності, але внутрішнє середовище і персонал не відчують цінність інклюзії чи не підтримує в достатній мірі ці практики. У такому випадку інклюзія набуває переважно маркетингового характеру і не закріплюється на рівні організаційної культури. Запровадження коригуючих дій потребує покращення умов праці, зниження навантаження, посилення внутрішніх комунікацій та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Це сприяє скороченню плинності кадрів, стабілізації якості сервісу та зменшенню прихованих витрат, пов'язаних із кадровою нестабільністю.

Ще один тип стратегії, пов'язаний з вирівнюванням розриву GAP, називається стратегія корекції псевдоінклюзивності. Доцільно застосовувати дану стратегію підприємствам, де наявні формально високі показники інклюзивності, поряд зі значним розривом між декларованими цінностями та реальним досвідом інклюзивних практик стейкхолдерів. Така ситуація виникає, коли інклюзія використовується переважно як іміджевий інструмент. Попри зовнішню демонстрацію прогресивності, внутрішні процеси залишаються неузгодженими, що підвищує ризики втрати довіри та репутаційних втрат. Стратегічні дії у цьому випадку мають бути спрямовані на аудит клієнтського досвіду, оцінювання задоволеності персоналу, усунення розривів між деклараціями і практиками, перегляд комунікаційної політики та підвищення прозорості. Реалізація таких заходів необхідно для відновлення довіри та мінімізації репутаційних ризиків задля системного впливу на результативність підприємства.

Стратегія узгодженого розвитку інклюзії застосовується для підприємств, у яких сприйняття інклюзивності персоналом і клієнтами є відносно збалансованим, тобто рівень GAP залишається низьким. Такі підприємства вже мають сформовані практики доступності та інклюзивної взаємодії. Поряд з цим потенціал їх розвитку ще не вичерпаний, оскільки рівень інклюзивного розвитку перебуває в інтервалі від 0,51 до 0,75. На цьому етапі важливим стає масштабування успішних рішень, стандартизація інклюзивних практик, поширення та інтеграція їх в усі бізнес-процеси. Доцільним також є впровадження КРІ інклюзивності як елементу системи стратегічного контролю. Наслідком реалізації такої стратегії є підвищення лояльності клієнтів, ефективності процесів та формування стійких конкурентних переваг.

Стратегія інклюзивного лідерства відповідає найвищому рівню інклюзивної зрілості за умов низького GAP. У цьому випадку інклюзія вже інтегрована у бізнес-модель підприємства та виступає складовою корпоративної культури та ідентичності. Високий рівень довіри, залученості персоналу та позитивний клієнтський досвід формують сильний бренд і

репутаційний капітал підприємства. Такі підприємства здатні переходити від адаптації до поглиблення розвитку інклюзивного сервісу. Як правило, це передбачає формування екосистем і створення партнерств, масштабування бізнесу з фокусом на преміальні послуги. Економічний ефект проявляється у зростанні середнього чека та високому рівні клієнтської лояльності, низької плинності кадрів та високої залученості працівників.

У результаті апробації науково-прикладного інструментарію в діяльності підприємства ресторанного господарства харківського регіону отримано перелік завдань, вказаний у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Завдання для запровадження стратегії інклюзивного розвитку в діяльність аналізованого закладу ресторанного господарства

Аудит поточного стану	<ul style="list-style-type: none"> – Провести аудит поточного стану DEI (гендер, ВПО, ветерани, люди з інвалідністю) – Розробити Політику DEI та Кодекс етичної поведінки – Провести початкове навчання персоналу про інклюзію – Створити робочу групу DEI (HR + менеджмент + представники персоналу) – Провести опитування щодо почуття приналежності та психологічної безпеки
Реалізація стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – Розробити план зменшення гендерного розриву в оплаті – Впровадити інклюзивні практики найму (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю тощо) – Запустити програми наставництва для нових працівників із вразливих груп – Навчити керівників принципам інклюзивного лідерства
Інтеграція у розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Інтегрувати DEI-метрики у систему KPI – Проводити щорічний аудит інклюзивної зрілості підприємства – Розробити програми утримання та розвитку талантів серед представників різних груп – Запустити систему цифрової інклюзії – Публікувати щорічний звіт з DEI та соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [9].

Дані табл. 3.3 свідчать, що інтеграція стратегії інклюзивного розвитку в діяльність підприємства є постійним процесом відстеження поточного стану та запровадження змін для інтеграції інклюзивних практик у розвиток бізнесу.

У цілому апробація довела, що використання результатів оцінювання інклюзивної зрілості у стратегії розвитку підприємства дозволяє перейти від діагностичного аналізу до управління довгостроковою конкурентоспроможністю. У цьому контексті інклюзивність виступає не окремою соціальною ініціативою, а функціональною підсистемою стратегічного управління бізнесом, яка безпосередньо впливає на економічні та поведінкові результати.

Таким чином, інклюзивні розриви в сприйнятті персоналу і клієнтів виступають ключовим змінною, яка пояснює механізм взаємозв'язку між інклюзивністю та результативністю. Сам по собі високий рівень інклюзивності (МІк) не створює економічного ефекту, якщо він не підтриманий внутрішніми процесами (МІр), тобто якщо існує значний GAP. Отже, економічний ефект інклюзивності виникає лише тоді, коли вона переходить із рівня сприйняття у стратегічний рівень процесно інтегрованої управлінської системи.

Інклюзивні практики у сфері ресторанного бізнесу виходять за межі формального дотримання вимог чи етичних норм, вони стають стратегічним інструментом розвитку підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих очікувань інклюзивність перетворюється на ключовий чинник формування сталих бізнес-моделей у сфері гостинності [10].

Узагальнюючи отримані результати, слід зазначити про структурну незавершеність формування інклюзивної зрілості в ресторанному бізнесі України. Інклюзивні практики присутні, але не інституціоналізовані як ключовий фактор економічної ефективності, що відкриває перспективи для подальшого розвитку і формування ринкових лідерів.

3.2. Методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик закладу ресторанного господарства

Впровадження принципів інклюзивності перестає бути лише соціальною відповідальністю, перетворюючись на критично важливий елемент антикризового менеджменту та стратегічної конкурентоспроможності. Приваблення та утримання клієнтів і персоналу стає складнішим і потребує постійної уваги та пошуку управлінських рішень. Виходячи із загострення потреб щодо урахування особливих потреб людей, які в Україні виникають унаслідок фізичних і психологічних травм через військову агресію, її вирішення вимагає розробки і реалізація стратегій розвитку закладу ресторанного господарства на засадах інклюзивної економіки, що передбачає впровадження принципів інклюзивності у діяльність закладу на усіх рівнях: від стратегічного до оперативного. Відповідно до класифікації стратегій підприємства за ієрархію виділяють: стратегію корпоративного рівня, інструментами реалізації якої є місія, візія та цінності підприємства; стратегію бізнес-рівня, від якої залежать конкурентні переваги і привабливість закладу ресторанного господарства; стратегію функціонального рівня, яка регламентує діяльність підрозділів: відділу персоналу (HR), відділу маркетингу, виробничих цехів, залу обслуговування; стратегію операційного рівня, відповідно до якої здійснюється повсякденна діяльність, що може включати навчання персоналу, гнучкість та підтримку, впровадження каналів зворотного зв'язку, інклюзивне робоче середовище.

Ураховуючи наведену ієрархію та інструменти на кожному із щаблів визначено практичні рекомендації щодо імплементації принципів інклюзивності (табл. 3.4) для формування конкурентних переваг і підвищення привабливості закладу ресторанного господарства [10].

Таблиця 3.4

**Практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку
закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки**

Рівні стратегії розвитку	Інструмент	Практичні рекомендації
Стратегія корпоративного рівня	<i>Місія, візія та цінності:</i> інтеграція інклюзивності в місію та візію, як ключової цінності	Як головні цінності акцентувати інклюзивність, різноманітність та рівність. Сформулювати та/або доповнити місію, яка виходить за межі пропонування послуг та отримання прибутку, а включає створення інклюзивного простору та сервісу. Створити стратегію поширення інформації про інклюзивні ініціативи в комунікаціях
Стратегія бізнес-рівня	<i>Конкурентні переваги:</i> диференціація на ринку, розширення ринкових сегментів, посилення бренду та лояльності	Розширювати ринкові сегменти шляхом адаптації послуг та простору під різноманітні потреби людей та відкривати доступ до раніше недопредставлених груп клієнтів. Диференціюватися на ринку праці через залучення та утримання кваліфікованих працівників з різних груп населення, включаючи ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Підсилювати образ бренду інклюзивними цінностями та ініціативами
Стратегія функціонального рівня	<i>Діяльність підрозділів:</i> відділу персоналу (HR), відділу маркетингу, виробничих цехів, залу обслуговування	Впроваджувати інклюзивні практики рекрутингу, програми адаптації та психологічної підтримки для працівників, що пережили травматичний досвід. Організувати тренінги для керівників щодо управління різноманітними командами. Створювати маркетингові кампанії, які відображають різноманітність. Використовувати маркетингові комунікації для висвітлення історій успіху співробітників та клієнтів, що подолали бар'єри. Підвищувати зрозумілість і доступність інформації. Забезпечувати фізичну доступність закладів (пандуси, широкі дверні прорізи, доступні санвузли). Оптимізувати меню для людей з алергіями, дієтичними обмеженнями чи іншими потребами. Розробляти стандарти обслуговування, що передбачають емпатійне ставлення до кожного гостя
Стратегія операційного рівня	<i>Повсякденна діяльність:</i> навчання персоналу, гнучкість та підтримка, впровадження каналів	Проводити регулярні тренінги для персоналу з питань інклюзивності, етикету спілкування з людьми з інвалідністю, надання першої психологічної допомоги. Впроваджувати гнучкі графіки роботи, що враховують особливі потреби працівників. Створювати системи наставництва (менторства) для нових співробітників, особливо ветеранів.

Продовження таблиці 3.4

Рівні стратегії розвитку	Інструмент	Практичні рекомендації
	зворотного зв'язку, інклюзивне робоче середовище	Налагодження відкритої та анонімною системи збору відгуків від співробітників та клієнтів щодо інклюзивності. Створювати атмосферу поваги, де кожен співробітник відчуває себе цінним, а його внесок визнається, незалежно від походження чи особистих особливостей

Для кожного закладу вибір виокремлених інструментів управління залежить від рівня кожного з атрибутів складових інклюзивності, визначеного за результатами проведеного оцінювання. Методичні засади прийняття управлінських рішень щодо стратегії інклюзивного розвитку обумовлені результатами емпіричного дослідження та теоретичними напрацюваннями у сфері стратегічного розвитку, інклюзивної економіки та організаційної поведінки.

Аналіз отриманих даних за результатами оцінювання показав наявність асиметрії рівня інклюзивності атрибутів, що проявляється у поєднанні високого, середнього, початкового та низького рівня окремих практик у визначеному закладі ресторанного господарства. Така ситуація свідчить про фрагментарний характер управлінських рішень і зумовлює необхідність забезпечення їх узгодженості, адекватності і результативності. При цьому важливо визначати тип проблеми, рівень управління та тип управлінської дії. Відповідно методологія прийняття управлінських рішень щодо усунення проблем включає послідовність логічних операцій, представлених у моделі прийняття рішення (Inclusive Decision Model – IDM), яка передбачає ідентифікацію рівня інклюзивної зрілості, типу проблеми, рівня управління та типу управлінської дії:

$$IDM = f(L \times T \times S \times A), \quad (3.1)$$

де L (*Level*) – рівень діагностики атрибуту;

T (*Type*) – тип проблеми для визначення рівня рішення;

S (Strategy level) – рівень управління для формування управлінського впливу;

A (Action) – тип управлінської дії для реалізації змін.

Визначення типу проблеми, рівня управління та управлінської дії формується на 4 рівнях відповідно до шкали інтерпретації рівня інклюзивної зрілості. Відповідно до визначених 4 рівнів виділено чотири типи проблеми: ціннісна, інклюзивність в ДНК компанії майже відсутня; стратегічна, інклюзивність інтегровано в модель бізнесу через окремі атрибути; процесна, системні процеси підсилення інклюзивності у більшості атрибутах; поведінкова, інклюзивність реалізується щоденно через атрибути.

У загальному вигляді прийняття управлінського рішення доцільно здійснюється відповідно до шкали інтерпретації значень рівня інклюзивності (табл. 3.5) і узгодження з типами проблеми, характеристикою зон впливу і відповідного рівня управління.

Таблиця 3.5

Прийняття управлінських рішень залежно від рівня інклюзивної зрілості

Рівень інклюзивної зрілості	Кількість закладів ресторанного господарства	Частка у структурі вибірки, %	Тип проблеми	Характеристика зони впливу	Рівень управління
Низький (1-2 б)	8	32	Ціннісна	Критична зона	Корпоративний, бізнес-рівень
Початковий (2,1-3 б)	8	32	Стратегічна	Зона розвитку	Функціональний
Середній (3,1-4б)	4	16	Процесна	Зона стабілізації	Операційний та функціональний
Високий (4,1-5б)	5	20	Поведінкова	Зона лідерства	Бізнес та масштабування
Разом	25	100			

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

За результатами проведеного оцінювання рівня внутрішньої інклюзивності виявлено, що 32% закладів ресторанного господарства (табл. 3.4), мають низький рівень інклюзивної зрілості, вона майже відсутня в ДНК компанії і більшість атрибутів знаходяться у критичній зоні та потребують прийняття управлінських рішень на корпоративному та бізнес-рівнях. Ще 32% характеризуються початковим рівнем і відповідно стратегічним типом проблеми, вони потрапляють у зону розвитку, в якій мають прийматися функціональні рішення. Лише 16% закладів досліджуваної сукупності мають середній рівень внутрішньої інклюзивної зрілості, яка системно реалізується в їх процесах, вони перебувають в зоні стабілізації, що вимагає операційних та функціональних рішень. Поряд з цим 20% досліджених закладів ресторанного господарства з високим рівнем внутрішньої інклюзивної зрілості віднесено до зони лідерства, у якій слід щоденно підтримувати досягнутий рівень приймати управлінські рішення на бізнес-рівні з акцентом на масштабування.

Запропонована модель прийняття управлінських рішень щодо формування і реалізації стратегії інклюзивного розвитку, представлено як багаторівневу систему прийняття управлінських рішень, що забезпечує узгодження: рівня інклюзивності атрибуту, глибини проблеми, рівня стратегії підприємства, типу управлінського впливу. Внутрішня інклюзивність у цьому контексті є системною характеристикою бізнес-моделі та стратегії інклюзивного розвитку закладу ресторанного господарства для підвищення її зрілості і подолання проблем та причин, які її знижують.

Модель формування і реалізації стратегії інклюзивного розвитку забезпечує інтеграцію інклюзивності у стратегічне управління, узгодження рівнів прийняття рішень, уникнення помилок операційного вирішення стратегічних проблем, холістичний підхід до трансформації. Апробацію запропонованої моделі проведено за результатами оцінювання інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства м. Харкова, яке має початковий рівень внутрішньої інклюзивної зрілості (табл. 3.6).

Отримані результати, наведені у табл. 3.6 свідчать, що складова культура різноманіття у даному закладі ресторанного господарства залишається нерівномірно розвиненою.

Таблиця 3.6

Результати оцінювання атрибутів характеристик внутрішньої інклюзивності закладу ресторанного господарства

Характеристика інклюзивності	Атрибут	Значення	Характеристика стану	Рівень рішення
Культура різноманіття (C – culture of diversity);	Широкий спектр персоналу	3,48	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Повага до відмінностей	3,29	Середній рівень	
	Багатомовність/ мультикультурність	2,19	Початковий	Функціональний
	Толерантне ставлення	3,19	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Регламентація принципів різноманітності	2,14	Початковий	Функціональний
Робочий простір (W – workspace)	Фізична доступність:	1,95	Низький	Корпоративний, бізнес-рівень
	Гнучкість графіків та умов праці	2,76	Початковий	Функціональний
	Безпечне та комфортне середовище	1,29	Низький	Корпоративний, бізнес-рівень
	Технологічна доступність:	1,38	Низький	
	Інклюзивний дизайн робочих місць	1,48	Низький	
Справедливість (E – Equity)	Об'єктивний найм та відбір:	1,71	Низький	Корпоративний, бізнес-рівень
	Справедлива оцінка та винагорода	1,81	Низький	
	Рівні можливості для навчання та розвитку	1,86	Низький	
	Запобігання та реагування на дискримінацію	2,81	Початковий	Функціональний
	Прозорість кар'єрних можливостей	2	Початковий	
Залученість (I – Inclusion)	Активна участь у процесах:	2,05	Початковий	Функціональний
	Культура зворотного зв'язку	2,43	Початковий	
	Підтримка ініціатив	1,71	Низький	Корпоративний, бізнес-рівень
	Інклюзивні соціальні заходи	1,67	Низький	
	Розвиток лідерства, орієнтованого на інклюзію	1,52	Низький	
	Інклюзивне працевлаштування як стратегія	1,29	Низький	

Продовження таблиці 3.6

Характеристика інклюзивності	Атрибут	Значення	Характеристика стану	Рівень рішення
Соціальна відповідальність (S – social responsibility).	Партнерство з соціальними організаціями	1,1	Низький	Корпоративний, бізнес-рівень
	Підтримка місцевих громад/соціальних проєктів	1,05	Низький	
	Прозора звітність про соціальну діяльність	1	Низький	
	Створення цінності для суспільства через бізнес-модель	0,9	Низький	

Окремі атрибути мають середній рівень, тоді як інші перебувають лише на початковому рівні. Тому вона не є критично слабкою, але потребує управлінських рішень. Така конфігурація є типовою для закладів ресторанного господарства, у яких різноманіття часто присутнє де-факто, але не завжди підтримується через формалізовані принципи, управлінські механізми та стратегічне закріплення. Підтвердження недостатньої системності у формуванні інклюзивного середовища в ресторанній індустрії України фіксується у публікаціях вітчизняних науковців. Зокрема, В. Курянов відзначає, що базові ознаки інклюзивності можуть бути наявними, але без системного зв'язку з корпоративною культурою та стратегічним управлінням, тому їхній вплив залишається обмеженим. У той же час на думку автора інклюзивна корпоративна культура підвищує довіру, взаємоповагу, емоційний інтелект працівників і якість обслуговування. Для українських закладів ресторанного господарства, що функціонують в умовах воєнного часу та збільшення кількості гостей і співробітників з особливими потребами, інклюзивність корпоративної культури є важливою складовою конкурентоспроможності [12].

У міжнародних дослідженнях також підкреслюється, що різноманіття саме по собі не гарантує позитивного ефекту. Воно починає працювати як джерело результативності лише тоді, коли підтримується HR-практиками, справедливим ставленням, інклюзивним лідерством і культурою поваги [31].

Для складової культура різноманіття ключовим є перехід від спонтанної різноманітності до інституціоналізованої культури різноманіття.

Показник ширини спектру персоналу на рівні 3,48 свідчить, що даний заклад має певну відкритість до найму працівників різного віку, статі, соціального досвіду чи життєвих обставин, однак ця практика ще не перетворилася на стратегічну перевагу. У кадровій стратегії цільові пріоритети щодо розширення профілю персоналу – оптимізувати частки персоналу окремих вразливих категорій: ветерани, ВПО, люди старшого віку, люди з інвалідністю, представники різних культурних груп. Це дозволить перевести різноманіття з категорії допустимо у категорію стратегічно бажано. На функціональному рівні HR рекомендується переглянути критерії вакансій, прибравши дискримінаційні формулювання; розширити канали рекрутингу через співпрацю з центрами зайнятості, ветеранськими ініціативами, фондами підтримки ВПО; запровадити короткий інклюзивний чек-лист для менеджерів, фіксувати у HR-аналітиці частку найнятих працівників із різних соціальних груп. Для даного закладу важливо створити програму адаптації для різних категорій персоналу та включити культурну компетентність до стратегічного планування та інклюзивного менеджменту як поетапної та системної практики.

Повага до відмінностей у досліджуваному закладі також характеризується середнім рівнем інклюзивної зрілості, а саме 3,29, відповідно до моделі прийняття рішень, вони охоплюють корпоративний та операційний рівень. На даному етапі в закладі вже присутні базові норми взаємної коректності, проте вони ще не набули статусу стрижневого культурного принципу. Це важливе застереження, оскільки в ресторанній індустрії середовище поваги є не просто етичним фоном, а умовою емоційної стабільності команди, якості сервісу та стійкості до конфліктів. Наголошується, що внутрішня інклюзивна культура підвищує довіру, взаємоповагу, емоційний інтелект працівників і якість обслуговування, а справедливе ставлення та повага на роботі є критичними проявами позитивних ефектів різноманіття [12].

Для даного закладу для підвищення внутрішньої інклюзивної зрілості важливо включити принцип поваги до відмінностей і зафіксувати його у кодексі корпоративної поведінки. А також прописати неприйнятність знецінення за віком, мовою, походженням, досвідом війни, станом здоров'я чи іншими ознаками. На операційному рівні також важливо, щоб повага перестала бути абстракцією і перетворилася на практику щоденної взаємодії через брифінги щодо етичної комунікації, навчання адміністраторів і керівників змін реагувати на мікроконфлікти, жарти, висловлювання, формування навичок неосудливого спілкування.

На початковому рівні з показником 2,19 знаходиться атрибут заохочення багатомовності та мультикультурності, відповідно управлінські рішення мають прийматися на бізнес-рівні та функціональному, зокрема у відділах маркетингу та HR). У цілому – це один із найслабших атрибутів складової, що вказує на недостатнє використання різноманіття як ресурсу сервісу та ринкового розвитку. Для ресторанного бізнесу це спричиняє суттєве обмеження, оскільки багатомовність і мультикультурна чутливість прямо пов'язані з якістю комунікації, широтою ринкових сегментів і комфортом як персоналу, так і гостей. Дослідження [50] показують, що мовні та міжкультурні компетенції відіграють важливу роль у покращенні сервісу, а мовні бар'єри, навпаки, негативно впливають на командна робота, якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Оскільки атрибут має початковий рівень, рішення не повинні обмежуватися лише тренінгом персоналу, тому на бізнес-рівні рекомендується визначити, чи є для закладу стратегічно важливими гості з різних мовних або культурних груп, інтегрувати багатомовність у модель сервісу, якщо заклад працює в туристичній локації, університетському середовищі, великому місті або районі з внутрішньою міграцією. При цьому важливо адаптувати позиціонування, меню, візуальні та цифрові точки контакту з урахуванням багатомовної взаємодії. На функціональному рівні HR і маркетингу слід додати оцінку мовних компетенцій до профілів окремих посад;

запровадити короткі мовні модулі для адміністративного персоналу, розробити дво- або тримовні сценарії сервісної комунікації.

Середній рівень толерантного ставлення, з балом 3,19, вказує на ймовірну відсутність гострих відкритих конфліктів, однак ще не сформовано повністю безпечну атмосферу приналежності. У сучасному розумінні для інклюзивної культури цього недостатньо, адже толерантність – це нижчий щабель, ніж включеність. Працівник може не зазнавати явної дискримінації, але все ще не відчувати себе визнаним, почутим і рівноправним. Саме тому міжнародні дослідження наголошують на значенні інклюзивний клімат, інклюзивність колег та приналежність для позитивних індивідуальних і організаційних результатів [32].

Для даного закладу рекомендується запровадити корпоративні стандарти поведінки, внести окремий розділ про неприпустимість мікроагресій, принижень, стигматизуючих жартів, посилити роль керівника як носія норми, а не лише контролера дисципліни. На операційному рівні також вважаємо за доцільне проводити короткі командні практики рефлексії після напружених змін, ввести правило швидкого реагування на міжособистісні інциденти, навчити лінійних менеджерів технікам деескалації та ненасильницької комунікації, запустити безпечний канал повідомлення про випадки некоректного ставлення.

Регламентация в правилах корпоративної культури принципів різноманітності характеризується початковим рівнем з оцінкою 2,14, відповідно, рівень рішень – корпоративний. Початковий рівень цього атрибуту є методологічно одним із найбільш значущих, оскільки саме він пояснює, чому інші показники складової «культура різноманіття» не переходять на вищий рівень. Українські автори прямо підкреслюють потребу у продуманій, комплексній та етичній стратегії підтримки різноманітності, забезпечення справедливості, створення інклюзії та організації приналежності [8]. У досліджуваному закладі ресторанного господарства доцільно розробити та затвердити політику різноманіття, рівності та інклюзії, зокрема, включити

принципи різноманіття до місії, цінностей, кодексу поведінки, кадрової політики, визначити відповідальність керівників за дотримання цих принципів, закріпити процедури реагування на дискримінаційні ситуації, передбачити щорічний перегляд політики та внутрішній аудит її реалізації.

У цілому зіставлення емпіричних результатів і наукових джерел стосовно складової культура різноманіття дає підстави стверджувати, що для досліджуваного закладу ресторанного господарства проблема полягає не стільки у відсутності інклюзивності, скільки у незавершеності переходу від практик до системи. Виявлено, що атрибути із середнім рівнем демонструють наявність певного соціального ресурсу в колективі, але атрибути з початковим рівнем, передусім багатомовність, мультикультурність та регламентація принципів різноманітності, характеризуються обмеженням у стратегічному та інституційному плані. Отже, для підвищення інклюзивної зрілості і формування інклюзивної стратегії розвитку даного закладу ресторанного господарства за складовою культура різноманіття доцільно застосовувати диференційований підхід, який передбачає для атрибутів із середнім рівнем застосування політики закріплення, поглиблення і стандартизації. А для атрибутів із початковим рівнем – стратегічне та функціональне перепроєктування. У сукупності для всієї складової загалом рекомендується перехід до інклюзивної корпоративної культури, як стратегічного активу підприємства. Розроблені рекомендації дозволять від недостатньої формалізації принципу різноманіття та обмеженого використання його як стратегічного ресурсу і стадії становлення трансформувати культуру різноманіття у системний управлінський інструмент.

Результати оцінювання складової робочий простір свідчать про критично низький рівень розвитку більшості атрибутів, середній бал оцінювання коливається на рівні 1,29–1,95, що вказує на структурні проблеми у формуванні інклюзивного середовища праці в досліджуваному закладі ресторанного господарства. Така ситуація характерна для підприємств, де інклюзивність розглядається як вторинний аспект, а не як елемент стратегічного управління. У науковій літературі підкреслюється, що фізичне, технологічне та психологічне

середовище праці є ключовим фактором залученості, продуктивності та утримання персоналу, особливо в індустрії гостинності [32]. Низькі значення показників свідчать про необхідність не операційних, а системних змін, що відповідає принципу ієрархічності: чим нижчий рівень показника, тим вищий рівень управлінського рішення. Дослідження показують, що доступність простору є базовою умовою реалізації інклюзивної стратегії, а її відсутність знижує ефективність навіть найкращих HR-практик [51]. Для підвищення інклюзивної зрілості на рівні атрибутів складової робочий простір запропоновано провести аудит доступності приміщень та запровадити модульні рішення для швидкої адаптації простору.

Початковим рівнем характеризується атрибут гнучкість графіків та умов праці з оцінкою 2,76, що зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень на функціональному (HR) та операційному. У сучасних дослідженнях гнучкість праці розглядається як один із ключових факторів залученості, особливо для вразливих груп [1]. Назарова Г., Балясний В. [13] наголошують, що гнучкі форми зайнятості, які пов'язані з нестандартними режимами роботи, дозволяють знизити рівень безробіття серед тих, хто не в змозі конкурувати на ринку праці. Ключовими практичними рекомендаціями є впровадження різних форматів змін (часткова зайнятість, гнучкі графіки), адаптація графіків для ветеранів, студентів, батьків, запровадження індивідуальних робочих умов за погодженням, використання цифрової системи планування змін.

Наступний атрибут – безпечність та комфортність середовища характеризується критично низьким рівнем, оцінка становила 1,29 бали, відповідно управлінські рішення щодо підвищення інклюзивності має прийматися на корпоративному та оперативному рівні. Цей показник є одним із найнижчих у цій складовій, що свідчить про наявність ризиків психологічної небезпеки, конфліктів або відсутності культури підтримки. У міжнародних дослідженнях психологічна безпека визначається як ключова умова ефективності команд та інновацій. Ураховуючи виявлений критичний рівень інклюзивності в контексті цього атрибуту, пропонуються наступні

рекомендації: сформувати політику психологічної безпеки, впровадити правила протидії булінгу, мобінгу, харасменту. створити анонімні канали зворотного зв'язку, навчити керівників принципам інклюзивного лідерства та проводити регулярні оцінки клімату в команді. Імплементация цих заходів та інструментів дозволить знизити конфліктність в колективі, підвищити довіру, покращити командну взаємодію.

Низьким рівнем також характеризується рівень інклюзивності атрибуту технологічна доступність, оцінка складає 1,38. Виходячи з цього, управлінські рішення приймаються на функціональному та бізнес-рівні. Дослідження цифрової трансформації бізнесу підкреслюють, що цифрові технології можуть виступати інструментом інклюзії [45]. Цифрова економіка спонукає компанії до інновацій та пошуку нових бізнес-моделей. Інтеграція цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність праці та знизити витрати [41].

Інклюзивність у цифровій економіці передбачає забезпечення в закладі доступу до інтернету, цифрових платформ бронювання та інших послуг закладу для всіх верств населення [19], зокрема і для персоналу. Серед рекомендацій щодо підвищення рівня інклюзивності в контексті атрибуту технологічна доступність, слід відзначити необхідність впровадження адаптивних технологій (голосові системи, цифрові меню); модернізувати обладнання з урахуванням різних потреб; автоматизувати частину процесів для зниження фізичного навантаження; інтегрувати інклюзивність у цифрову стратегію; навчити персонал користуванню цифровими технологіями. У сукупності впровадження зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню бар'єрів у роботі, розширенню кадрових можливостей.

Ще один атрибут з низьким рівнем – це інклюзивний дизайн робочих місць, який має оцінка 1,48 бали і зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень на функціональному рівні. Низький рівень інклюзивного дизайну у досліджуваному закладі ресторанного господарства свідчить про те, що робочі місця створювалися без урахування різноманітності персоналу. У

сучасних концепціях управління підкреслюється значення людиноцентричного дизайну для підвищення ефективності праці. Для вирішення цього завдання рекомендується провести аудит ергономіки робочих місць та визначити заходи для адаптації робочих місць під різні фізичні можливості персоналу, оптимізувати розташування обладнання, враховуючи принципи безпеки та доступності, а головне – тестувати рішення разом із персоналом, вивчати запити та потреби і реагувати на них конкретними діями. Це дозволить як знизити фізичне навантаження, так і підвищити ефективність праці завдяки покращенню умов роботи.

Низьким рівнем характеризується атрибут об'єктивний найм та відбір персоналу з оцінкою 1,71 і відповідно до методичного інструментарію управлінське рішення має прийматися на функціональному рівні, а саме – HR. Низький рівень об'єктивності процесів найму свідчить про наявність прихованих упереджень або відсутність стандартизованих процедур відбору. Це обмежує доступ до працевлаштування для різних соціальних груп і знижує ефективність використання людського капіталу. У дослідженнях підкреслюється, що упередженість у рекрутингу є однією з ключових перешкод для реалізації інклюзивної стратегії [30]. Для підвищення об'єктивного найму та відбору персоналу рекомендується здійснити стандартизацію критеріїв відбору (компетенції, навички, досвід), впровадити структуровані інтерв'ю та чек-листи оцінювання, навчити HR і менеджерів розпізнаванню упереджень, впровадити контрольні метрики.

На досліджуваному підприємстві справедливість у нагороді також має критично. середній бал склав лише 1,81, аналогічно попередньому атрибуту – рівень рішення є функціональним (HR). Це є критичним фактором зниження мотивації та залученості персоналу і вказує на непрозорість критеріїв оцінювання або нерівномірний розподіл ресурсів. Враховуючи, що сприйняття організаційної справедливості прямо впливає на продуктивність, задоволеність роботою та рівень плинності кадрів [17], розроблено практичні рекомендації для досліджуваного закладу ресторанного господарства, що включає розробку

прозорої системи KPI для різних посад, регулярну оцінку результатів діяльності працівників і їх прозорість, відкритість принципів нарахування бонусів і чайових, необхідність проведення аудиту гендерного та соціального розриву в оплаті праці, а також впровадження системи зворотного зв'язку з персоналом. Це сприятиме зростанню довіри до керівництва, підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу до закладу, що є передумовою їх залученості, відданості справі, забезпеченню високої якості обслуговування [19].

Поряд зі справедливою винагородою не менш важливим є забезпечення рівного доступу до розвитку, оскільки саме він визначає довгострокову траєкторію професійного зростання працівників. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що рівність у навчанні є ключовим фактором інклюзивного зростання організації [38]. На досліджуваному закладі ресторанного господарства доцільно впровадити систему внутрішнього навчання та наставництва, забезпечити доступ до тренінгів для всіх категорій персоналу, впровадити індивідуальні плани траєкторії розвитку, а також важливо проводити мікронавчання і контролювати участь різних груп у навчанні. Це дозволить поступово покращити компетентності персоналу, підвищити внутрішню мобільність, посилити кадровий потенціал.

Початковий рівень запобігання та реагування на дискримінацію свідчить про наявність окремих практик, але відсутня системна політики. Ураховуючи, що формалізація антидискримінаційних процедур визнана ключовою умовою формування інклюзивного клімату [48], у досліджуваному закладі пропонується розробити антидискримінаційну політику, створити чіткі процедури подання скарг; впровадити анонімні канали повідомлень, навчити менеджерів реагувати на інциденти та регулярно оцінювати інклюзивний клімат з метою виявлення проблем та їх оперативного вирішення.

Початковий рівень прозорості кар'єрних можливостей також свідчить про відсутність чітких критеріїв просування або їх недостатню комунікацію. Доведено, що кар'єрні можливості є важливим фактором утримання талантів і

розвитку організації [25], тому у досліджуваній заклад ресторанного господарства рекомендується сформувати систему критеріїв кар'єрного зростання, створити адаптивну під кожного працівника карту кар'єрних траєкторій, доводити до персоналу можливості внутрішнього просування і впровадити регулярні співбесіди з персоналом щодо їх кар'єрних можливостей.

Важливо підкреслити, що справедливість є передумовою формування залученості персоналу у забезпечення функціонування та розвитку закладу ресторанного господарства. Вже доведено, що інклюзивність виходить за межі капіталу, оскільки передбачає не лише доступ, а й реальне відчуття приналежності та впливу [48]. Якщо справедливість визначає рівність можливостей, то залученість – рівень участі та впливу персоналу на результати закладу ресторанного господарства.

Якщо аналізувати середню оцінку атрибуту активна участь працівників у процесах, оцінка якого склала 2,05 і характеризується початковим рівнем, то логічним рівнем прийняття управлінських рішень є функціональний. Ураховуючи, що включеність, проактивність, ініціативність персоналу є ключовим фактором інноваційності та ефективності організацій [26], для виправлення цієї ситуації в досліджуваному закладі ресторанного господарства запропоновано впровадити регулярні командні зустрічі для обговорення ідей, створити систему збору ідей та пропозицій від персоналу (онлайн/офлайн), залучати персонал до розробки меню та сервісних рішень; запровадити практику системного подання ідей працівниками, наприклад щотижня, і делегувати частину рішень на рівень команди.

Разом з тим, сама можливість участі не гарантує її реалізації, якщо в організації відсутня культура відкритої комунікації. Культура зворотного зв'язку визначається як основа розвитку інклюзивного клімату [36], тому в досліджуваному закладі ресторанного господарства важливо запровадити регулярні one-to-one зустрічі, розвивати горизонтальний і вертикальний фідбек, створити анонімні канали для зворотного зв'язку, навчити менеджерів давати конструктивний відгук.

Оскільки атрибут – пошук управлінських рішень в контексті підвищення інклюзивної зрілості на рівні підтримки ініціатив персоналу має оцінку 1,71 бали і характеризується низьким рівнем, а психологічна безпека є критичною умовою прояву ініціативності персоналом, то рекомендується створення системи мотивації і запровадження винагород за ідеї, забезпечувати швидкий розгляд ініціатив, більше дозволяти тестування ідей у малих форматах, активно підтримувати навіть нереалізовані ідеї, формувати культуру сприйняття помилок як негативу, а переводити у позитив в контексті накопичення досвіду.

Водночас індивідуальна ініціативність має підкріплюватися колективною взаємодією, що актуалізує роль інклюзивних соціальних практик у формуванні згуртованої команди. Соціальна інтеграція сприятиме формуванню організаційної приналежності [22], тому рекомендується організація тимблдінгів, проведення неформальних зустрічей, залучати працівників до спільних активностей, враховуючи культурні та соціальні особливості і забезпечення доступності заходів для персоналу всіх рівнів і посад.

З урахуванням низького рівня інклюзивного лідерства, яке вже визнано і підтримується на світовому рівні як ключовий драйвер організаційної ефективності [42], рекомендується впровадити навчання керівників інклюзивному лідерству поряд з розвитком навички емпатії та слухання; оцінювання менеджерів за рівнем залученості команди у, інтегрувати інклюзивність у KPI керівників.

Українські науковці наголошують, що в умовах сучасних викликів соціальна відповідальність бізнесу виступає інтеграційним механізмом поєднання економічних, соціальних і людських інтересів у процесі створення цінності [47]. Для подолання ціннісного розриву на рівні соціальної відповідальності рекомендується включити інклюзивне працевлаштування у корпоративну стратегію. Для цього визначити цільові соціальні групи (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), сформувати та інтегрувати відповідні KPI у стратегію управління персоналом. Далі створити системні програми адаптації і позиціонувати інклюзію як частину бренду роботодавця, що

дозволить сформувати стійку кадрову модель, підвищення соціальної значущості бізнесу. Інклюзивне працевлаштування повинно інтегруватися у стратегію підприємства як джерело стійкого розвитку і конкурентних переваг [9].

Спираючись на те, що розвиток інклюзивної економіки базується на взаємодії бізнесу, держави та громадських інституцій [3], для досліджуваного закладу ресторанного господарства визначено необхідність інтегрувати партнерства у бізнес-модель. Для цього сформувати пул партнерських організацій та реалізовувати спільні освітні і соціальні програми, використовувати партнерства для рекрутингу і включити партнерства у стратегічні KPI. Оскільки локальна соціальна відповідальність формує довіру до бізнесу і визначає його роль у розвитку громади [18], важливо інтегрувати підтримку громад у стратегію, брати участь у локальних ініціативах, створювати власні соціальні проекти, залучати свій персонал до волонтерства, активно співпрацювати з місцевими органами влади, запроваджувати спільні соціальні та благодійні проекти, що сприятиме зростанню довіри, посиленню репутації, соціальній інтеграції бізнесу.

Разом з тим, соціальна діяльність без прозорості не формує довіру і не створює репутаційного ефекту. Оскільки прозорість є основою довіри та ключовим елементом соціальної відповідальності бізнесу [47], пропонується впровадити CSR/ESG-звітність, поширювати соціальні результати, інтегрувати комунікацію у маркетингову стратегію просування, активніше використовувати усі доступні цифрові канали: сайт, соціальні мережі тощо, а також визначити KPI соціального впливу.

В умовах переходу до сучасної економічної парадигми передбачається зміна логіки бізнесу від отримання прибутку до створення цінності для суспільства [6], тому важливо розробити інклюзивні продукти/послуги, поєднати економічну і соціальну цінність, впровадити принципи сталого розвитку і в решті трансформувати позиціонування бренду для формування нової конкурентної переваги, підвищення довгострокової стійкості.

Результати проведеного дослідження показали, що інклюзивність у досліджуваному закладі ресторанного господарства має фрагментарний характер і не інтегрована у систему стратегічного управління, що проявляється у розриві між окремими практиками (культура, залученість) та їх системною реалізацією на рівні робочого середовища, справедливості та соціальної відповідальності.

Для підвищення інклюзивної зрілості встановлено необхідність формування стратегії інклюзивного розвитку, яка базується на послідовній трансформації складових, у логічній послідовності від трансформації культури різноманіття, створення інклюзивного робочого простору, забезпечення справедливості і підвищення залученості і до формування культури високого рівня соціальної відповідальності.

Головне для керівництва даного закладу – перетворити інклюзивність в стратегічний набір ініціатив, який у формі системи управління внутрішнім середовищем впливатиме на покращення якості людського капіталу, ефективності взаємодії та здатності до розвитку. Підвищення інклюзивної зрілості створюватиме прямий економічний ефект через трансформацію внутрішніх процесів підприємства:

- оптимізація операційних витрат за рахунок зниження витрат на персонал через зменшення плинності кадрів, скорочення витрат на рекрутинг і навчання, підтримку стабільності якості продукції та рівня сервісу;
- збільшення внеску, доходу на одного працівника завдяки зростанню продуктивності на основі покращення умов праці, справедливого розподілу навантаження і підвищення залученості;
- зростання середнього чеку та повторних продажів, що стане закономірним результатом підвищення якості сервісу, що буде досягтися більш залученим персоналом, який краща взаємодіє з клієнтами, а також формуванням інклюзивної команди, кращим розумінням потреб гостей і намаганням їх якісно задовольнити і забезпечити результат краще, ніж гості очікують;

- оптимізація процесів і зниження втрат у результаті розвитку внутрішніх інновацій, якому сприятиме підтримка ініціатив персоналу, стимулювання інноваційної активності, залученості до прийняття рішень;

Формування стабільної команди і, як результат, зниження операційних ризиків, стане наслідком підвищенням довіри, справедливості, комфортності середовища. У цілому інклюзивна зрілість трансформує людський капітал у джерело економічної ефективності, сприяючи підвищенню рівня сервісу та обслуговування, а тим самим – кращому задоволенню споживачів, підвищенню їх лояльності. У цьому впровадження розроблених пропозицій у стратегію інклюзивного розвитку дозволить:

- підвищити ефективність використання персоналу;
- забезпечити стабільність операційної діяльності;
- створити основу для довгострокового зростання і розвитку закладу.

Внутрішня інклюзивна зрілість закладу ресторанного господарства стає не просто соціальною функцією, а через трансформацію людського капіталу виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності та стійкості бізнесу.

3.3. Імплементация принципів зовнішньої інклюзивності в стратегію розвитку закладу ресторанного господарства

Якщо внутрішня інклюзивність спрямована на створення умов для персоналу, то зовнішня інклюзивність відображає здатність закладу ресторанного господарства забезпечити рівний, безпечний і комфортний клієнтський досвід для різних груп споживачів. У цьому контексті просторова інклюзивність є базовою складовою, оскільки саме фізичний простір визначає, чи може клієнт взагалі скористатися послугою закладу, особливо клієнти з особливими потребами.

За результатами оцінювання (табл. 3.7) всі атрибути складової просторова інклюзивність перебувають у середній зоні інклюзивної зрілості – від 3,04 до 3,24 бала, що вказує на потребу в її підвищенні на операційному та функціональному рівні.

Таблиця 3.7

Результати оцінювання атрибутів характеристик зовнішньої інклюзивності закладу ресторанного господарства

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Бали	Характеристика стану	Рівень рішення
1. Просторова інклюзивність (S - inclusivity of space)	Фізична доступність входу та виходу	3,08	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Доступність внутрішнього простору	3,04	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Доступність санвузлів	3,12	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Зручність розміщення	3,2	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Навігація та орієнтування	3,24	Середній рівень	Функціональний
2. Цифрова інклюзивність (digital inclusion)	Доступність веб-сайту/меню онлайн	3,08	Середній рівень	Корпоративний, бізнес-рівень
	Онлайн-бронювання та замовлення	2,48	Початковий	Функціональний
	Цифрові канали зв'язку	3,04	Середній рівень	Корпоративний, бізнес-рівень
	Інклюзивність електронного меню/інформації	3	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Доступність Wi-Fi та зарядних станцій	2,96	Початковий	Функціональний
3. Емоційна інклюзивність (emotional inclusiveness)	Відчуття прийняття та поваги	3,12	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Розуміння та врахування потреб	2,92	Початковий	Функціональний
	Відсутність дискримінації чи упереджень	3	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Психологічний комфорт та безпека	3,04	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Реакція на зворотний зв'язок	3,2	Середній рівень	Операційний та функціональний

Продовження таблиці 3.7

Характеристика інклюзивності	Атрибут (Що це означає на практиці в ресторані)	Бали	Характеристика стану	Рівень рішення
4. Продуктова інклюзивність (product inclusivity)	Різноманітність меню для різних потреб	3,12	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Чітка інформація про склад страв та алергени	3,04	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Можливість індивідуалізації замовлення	3,08	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Наявність дитячого меню та обладнання	3,16	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Доступність цін та форматів	3,2	Середній рівень	Операційний та функціональний
5. Комунікативна інклюзивність (Communication inclusivity)	Меню в доступних форматах	3,12	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Чітка та зрозуміла комунікація персоналу	3,2	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Мовна підтримка	3,24	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Візуальні та невербальні засоби комунікації	3,08	Середній рівень	Операційний та функціональний
	Доступність інформації про заклад/послуги	3,04	Середній рівень	Операційний та функціональний

Джерело: складено автором

Це узгоджується з підходом українських дослідників, які розглядають безбар'єрність у HoReCa, як системну управлінську категорію, що охоплює фізичний простір, сервісні процедури, цифрові канали й корпоративну культуру [15]. Середній рівень фізичної доступності (табл. 3.7) входу та виходу свідчить, що досліджуваний заклад має базові умови для доступу, однак вони потребують стандартизації та перевірки з позиції різних клієнтських сценаріїв: людей з інвалідністю, батьків із дитячими візками, людей старшого віку, клієнтів після травм або з тимчасовими обмеженнями мобільності. Універсальний дизайн передбачає не просто адаптацію для окремих груп, а створення простору, зручного для максимально широкого кола користувачів; саме такий підхід розглядається як основа сучасної доступності у сфері гостинності [14]. Для підвищення інклюзивності в контексті просторової доступності починати рекомендується з проведення аудиту входу і визначення

критеріїв доступності щодо ширини дверей, наявності порогів, нахилів пандуса, зручності покриття, достатності освітлення. На основі результатів розробити план змін для забезпечення безперешкодного підходу до входу з боку тротуару або паркування. За необхідності – встановити зручні поручні, зробити контрастне маркування сходинок, замінити на протиковзке покриття. Рекомендується за можливості також передбачити альтернативний сценарій входу, якщо основний вхід має обмеження та ввести періодичну перевірку входу/виходу до зобов'язань адміністратора. Наведені рекомендації сприятимуть зменшенню бар'єрів першого контакту з клієнтом, підвищення відвідуваності серед ширших груп гостей, зростання довіри до закладу, як відкритого і безпечного простору.

Погоджуємось, що клієнтський досвід в ресторанній індустрії формується не лише через їжу чи сервіс, а через сукупність просторових, сенсорних, функціональних і управлінських характеристик середовища [21], для досліджуваного закладу рекомендується провести заміри проходів між столами, барною зоною, касою, санвузлом і забезпечити достатній простір для пересування людей на кріслах колісних або з допоміжними засобами, а також прибрати тимчасові бар'єри, зокрема зайві меблі, декор, рекламні стійки, вазони. Крім того, важливо передбачити зонування і типізацію місць, тобто створити декілька типів посадкових місць: стандартні столи, місця з більшим простором, зручні місця біля входу. Далі забезпечити навчання персоналу щодо виявлення особливих запитів у момент, коли людина заходить у заклад, і пропонувати клієнтам зручне місце без нав'язливості та стигматизації. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити комфорт перебування, зменшити напруження клієнта, збільшити часу перебування у закладі та ймовірності повторного візиту.

У дослідженнях доступності ресторанних об'єктів підкреслюється, що оцінка інклюзивності має охоплювати не лише вхід, а всю траєкторію клієнта, від прибуття до користування ключовими сервісними зонами [34], тому для досліджуваного закладу рекомендується перевірити і забезпечити ширину

дверей, простір для розвороту, висоту сантехніки, доступність умивальника, а також встановити поручні, гачки, тримачі, контрастні елементи, передбачити зручність для батьків із дітьми, зокрема, пеленальний столик, місце для візка, безпечні поверхні, гігієнічні засоби.

Сучасні дослідження ресторанного сервісу показують, що інклюзивність ресторану формується через поєднання планування, атмосфери, безпеки, продукту, сервісу та управлінських рішень [21]. Виходячи із цього, для досліджуваного закладу ресторанного господарства рекомендується створити кілька типів посадкових зон: тиху зону, сімейну зону, зону швидкого обслуговування, зону з ширшими проходами, передбачити можливість швидкого переставлення меблів, варіанти розташування меблів у години пікового навантаження, щоб не блокувати проходи.. Для впровадження інклюзивних практик необхідно провести навчання персоналу коректно уточнювати потреби клієнта при бронюванні і допомагати з вибором, проявляючи увагу та турботу і підсилювати тим самим вау-ефект для клієнтів.

Українські дослідники безбар'єрності у HoReCa наголошують на необхідності поєднання фізичної доступності з інформаційною та цифровою доступністю, зокрема через зрозумілі вебсайти, відеоматеріали, навчання персоналу та ознайомлення їх з нестандартними ситуаціями і принципами вирішення запитів клієнтів у кожній з них [5]. У контексті наведених міркувань для досліджуваного закладу доцільно запропонувати розробити зрозумілу систему візуальної навігації і продублювати ключову інформацію на сайті, у сервісах та соцмережах, зокрема додати фото входу, залу, різних зон.

З урахуванням того, що офлайн та онлайн клієнтський досвід поєднує цифрова інклюзивність, цифрова трансформація не лише відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але й реагує на зміну очікувань споживачів, які все більше цінують швидкість, зручність та персоналізацію послуг [41]. Для досліджуваного закладу ресторанного господарства рекомендується перейти на системну адаптацію до різних груп користувачів, зокрема інклюзивність сайту. У світових дослідженнях підкреслюється, що доступний веб-дизайн

безпосередньо впливає на клієнтський досвід та конверсію [29; 28]. Доступний веб-дизайн сприяє покращенню клієнтського досвіду, підвищенню задоволеності користувачів та конверсії, оскільки знижує бар'єри взаємодії за рахунок зручності користування цифровими сервісами, що сприяє залученню різноманітних груп споживачів. Ураховуючи сучасні цифрові технології та тренди в ресторанній індустрії, зростаючу кількість людей в Україні з особливими потребами важливо забезпечити доступність меню у різних форматах: текст, PDF, аудіо, при цьому додати альтернативні описи тексту, оптимізувати мобільну версію, перевірити UX для різних сценаріїв користувачів.

Початковий рівень сервісів онлайн-бронювання та замовлення в досліджуваному закладі ресторанного господарства свідчить про обмежену автоматизацію клієнтських процесів. Дослідження цифровізації в сфері HoReCa показують, що цифрові сервіси підвищують зручність і зменшують бар'єри доступу [23], тому рекомендується впровадити онлайн-бронювання, використовуючи сайт, Google сервіси, агрегатори і створити систему онлайн-замовлень, адаптувати інтерфейс для простого використання. Важливо додати можливість для коментарів та відгуків, що дозволить реагувати на запити клієнта, а також інтегрувати CRM і використовувати інформацію для персоніфікованих пропозицій і повернення клієнтів, стимулювання їх до повторних відвідувань.

Оскільки в умовах цифрової трансформації ефективна цифрова комунікація є ключовим інструментом взаємодії з клієнтами [45], розроблена низка практичних рекомендацій, які включають: розширення інструментів, застосування як можна більшої кількості каналів з їх інтеграцією в єдину систему за принципом омніканальності. Доцільно адаптувати комунікацію під різні групи і забезпечити швидкість відповіді, використовувати чат-боти.

Водночас комунікація має підкріплюватися доступністю інформації і саме цифрові меню сприяють підвищенню доступності закладу для різних груп клієнтів [33], тому важливо забезпечити масштабування тексту, додавати фото,

опис, вказувати алергени і в цілому склад страв. На сайті використовувати просту навігацію, додавати аудіо або відео, протестувати UX і використовувати дослідження для підвищення ефективності сайту для покращення доступності інформації, зростання задоволеності клієнтів.

Для цифрової взаємодії потрібна базова інфраструктура, що визначає роль доступу до інтернету та технічних ресурсів. Доступність Wi-Fi та зарядних станцій у даному закладі на початковому рівні, що свідчить про недооцінку інфраструктурної складової цифрової інклюзії, також важливо забезпечити безпеку і включити в сервісні стандарти усі наведені рекомендації.

Інклюзивність у сфері послуг досягає повноти лише тоді, коли вона охоплює емоційний досвід клієнта, відчуття ним поваги, прийняття та приналежності [48], тому наступним кроком у забезпеченні реалізації стратегії розвитку є підвищення інклюзивної зрілості емоційного досвіду клієнта.

У забезпеченні емоційної інклюзивності особливу роль відіграє емпатійність персоналу у взаємодії з клієнтами як здатність співробітників розуміти емоції, думки та стан клієнта, співпереживати їм, сприймаючи ситуацію з його точки зору, а не лише через призму інструкцій, відіграватиме все більшу роль в ресторанному сервісі. Це узгоджується з підходом до економіки вражень, у межах якого цінність для споживача формується не лише продуктом або послугою, а й досвідом, який запам'ятовується та викликає емоційну залученість [40]. Дослідження клієнтського досвіду також підкреслюють, що цифрові інструменти мають підсилювати, а не замінювати глибину взаємодії з клієнтом, оскільки саме поєднання цифрових і сервісних контактів формує цілісне сприйняття цінності [45]. Наголошується, що відчуття прийняття виникає тоді, коли людина одночасно переживає приналежність і визнання своєї унікальності [48]. Практичні рекомендації та конкретні дії пропонується спрямувати на розробку стандарт інклюзивної сервісної взаємодії, включаючи скріпти привітання, звернення, уточнення потреб, тон комунікації, а також розробити приклади коректних і некоректних фраз для офіціантів, адміністраторів, хостес. Необхідно регулярно аналізувати відгуки

клієнтів щодо тону спілкування, уважності та поваги і провести навчання для персоналу щодо етичної комунікації з людьми різного віку, стану здоров'я, життєвого досвіду, мовних або культурних особливостей.

У дослідженнях маркетингового управління клієнтським досвідом підкреслюється, що аналітика клієнтського досвіду дозволяє виявляти критичні точки взаємодії та перетворювати їх на управлінські рішення [46]. Світові дослідження сервісного менеджменту також доводять, що персоналізація і пам'ятний досвід є джерелом лояльності та диференціації в індустрії гостинності [40]. Засновуючись на цьому, рекомендовано впровадити збір інформації про особливі потреби клієнтів під час бронювання: наявність алергії і на що, дієтичні обмеження, потребу у тихому місці, зручність для людей з дітьми або обмеженою мобільністю. Важливо здійснити аналіз за результатами проведення коротких фокус-груп або інтерв'ю з різними групами гостей і створити карту типових клієнтських сценаріїв: сім'я з дитиною, людина старшого віку, клієнт із тривожністю, людина з порушеннями слуху/зору, військовий/ветеран, людина після травми, людина на візку і інтегрувати ці дані про потреби клієнтів у CRM або внутрішню систему бронювання, враховувати їх під час кожної взаємодії. Доцільно використовувати JTBD-підхід для виявлення не лише функціонального, а й емоційної запиту клієнта і використовувати дані в проектуванні клієнтського досвіду та управління ним для формування лояльності і стимулювання повторних відвідувань.

У наукових публікаціях з інклюзивних робочих і сервісних середовищ підкреслюється, що інклюзія передбачає не лише відсутність відкритої дискримінації, а й активне створення умов, у яких людина не відчуває знецінення або виключення [48]. Тому у досліджуваному закладі ресторанного господарства рекомендується розробити політику недискримінаційного сервісу для клієнтів, провести антиупереджений тренінг для обслуговуючого персоналу, адміністраторів і менеджерів, що контактують з клієнтами. Важливо включити до стандартів сервісу заборону некоректних коментарів щодо

зовнішності, віку, мови, стану здоров'я, соціального статусу, поведінкових особливостей.

Концепція психологічної безпеки, яку розвинув А. Edmondson [27], акцентує на тому, що люди мають відчувати можливість висловлювати потреби, питання або незручність без страху бути осміяними чи знеціненими. З урахуванням цього Практичні рекомендації та конкретні дії стосуються створення стандарту безпечного та комфортного досвіду для гостей, включення психологічного комфорту до критеріїв оцінки сервісу; впровадити внутрішній список нестандартних ситуацій і алгоритми реагування для персоналу. Наразі, з урахуванням надскладної ситуації важливо навчити працівників розпізнавати та реагувати на тривожність, розгубленість або конфліктні ситуації.

Атрибут реакція на зворотний зв'язок хоча має найвищий показник у межах складової емоційна інклюзивність свідчить, що заклад вже має певні механізми реагування на відгуки клієнтів. У наукових працях з управління зворотним зв'язком підкреслюється, що відгуки створюють цінність лише тоді, коли вони не просто збираються, а використовуються для навчання, корекції поведінки та зміни процесів [36]. У контексті клієнтського досвіду цифрові канали дають змогу постійно аналізувати реакції споживачів і швидко адаптувати сервіс [46]. Для досліджуваного закладу рекомендується стимулювати клієнтів залишати відгуки, проводити їх контент-аналіз, за результатами якого розробляти план дій з ініціацією та впровадженням змін, визначенням інформаційних компаній щодо повідомлення клієнтів про зміни. Для ефективної роботи з відгуками доцільно встановити правила реагування на скарги та пропозиції, включити роботу зі зворотним зв'язком у КРІ адміністратора або менеджера залу, а також використовувати позитивні відгуки, як джерело навчальних кейсів для персоналу і контенту для соціальних мереж, що буде підсилювати репутацію та покращувати впізнаваність і довіру до закладу.

У цілому за результатами проведеного оцінювання емоційна інклюзивність у досліджуваному закладі переважно перебуває у зоні

стабілізації, і стратегічне завдання полягає у її стандартизації, персоналізації та перетворенні на керовану систему клієнтського досвіду.

Спираючись на те, що емпатію персоналу визнано ключовим фактором формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності [40], для її підвищення в даному закладі рекомендується впроваджувати тренінги з емоційного інтелекту і навчити персонал розпізнавати різні типи клієнтів, розуміти і використовувати сценарії взаємодії, розвивати навички активного слухання. Для управління персоналом в контексті розвитку їх емоційного інтелекту та його використання у взаємодії з клієнтами доцільно впровадити КРІ емпатії до клієнтів.

Інклюзивність перестає бути лише характеристикою атмосфери закладу і набуває форми управлінського рішення щодо продукту, який має бути придатним для різних груп споживачів. Перш за все фокусу потребує забезпечення різноманітності меню для різних потреб. Середній рівень цього атрибуту свідчить, що досліджуваний заклад ресторанного господарства уже має певну варіативність меню, однак вона, є не достатньо системною для різних груп споживачів, наприклад для дітей, людей із харчовими обмеженнями, вегетаріанців, гостей із релігійними, віковими або медичними потребами. Для налагодження роботи щодо підвищення інклюзивності продуктової пропозиції доцільно провести аудит меню за групами потреб цільових аудиторій. Сучасним трендом є розподіл позицій меню за категоріями: безлактозні, безглютеніві, вегетаріанські, дитячі, низькокалорійні, м'які за текстурою, страви без гострих спецій, страви для людей старшого віку [39], відповідно до результатів аудиту запровадити ті, які виявилися перспективними для цього закладу.

Логічним продовженням забезпечення різноманітності меню є питання інформаційної прозорості, оскільки наявність різних опцій не створює інклюзивного досвіду, якщо гість не розуміє склад страви та можливі ризики для себе. Чітка інформація про склад страв та алергени, як атрибут складової

інклюзивності, має найнижчу оцінку серед інших атрибутів продуктової інклюзивності, що свідчить про потребу посилення інформаційної відкритості.

Після забезпечення прозорості складу наступним управлінським кроком визначено можливість індивідуалізації замовлення, адже інклюзивність продукту проявляється не лише в інформації, а й у готовності закладу адаптувати продукт під конкретну потребу гостя. У дослідженнях сервісного дизайну наголошується, що залучення потреб споживача до проектування ресторанного досвіду підвищує його цінність і сприйняття добробуту під час споживання [44]. Для досліджуваного закладу визначено необхідність сформулювати перелік страв, які можна адаптувати і розробити матрицю допустимих замінів

Наступним атрибутом продуктової інклюзивності є наявність дитячого меню та обладнання, що розширює інклюзивність на сімейний досвід споживання. Ураховуючи, що доступність і безбар'єрність послуг мають розглядатися як чинник якості, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності закладу [4], серед пріоритетних рекомендацій для даного закладу слід відзначити доцільність розробки і впровадження повноцінного дитячого меню, з фокусом як на менший розмір порцій, так і на безпечність інгредієнтів, зрозумілі смаки, текстуру, подачу з дитячим декором, відсутність надмірної гостроти, солі та цукру.

Доступність цін та форматів для різних цільових аудиторій у контексті інклюзивного підходу передбачає доцільність запровадити різні формати споживання (повна порція, мала порція, дегустаційний формат, бізнес-ланч тощо). У цілому отримані результати оцінок атрибутів складової продуктової інклюзивності свідчать, що досліджуваний заклад перебуває в зоні процесної стабілізації, а тому головне управлінське завдання полягає не в радикальній зміні концепції, а в систематизації продуктових рішень: меню, маркування, індивідуалізації, дитячих опцій і цінових форматів. У цьому контексті операційний рівень відповідає за щоденне виконання стандартів, тоді як функціональний рівень має забезпечити розроблення політик, стандартів

операційних процедур, організація навчань персоналу, фокус на контроль якості. Недопущення її зниження та регулярне оновлення продуктового портфелю. Продуктова інклюзивність формує практичний механізм трансформації інклюзивних цінностей у реальний споживчий досвід.

Відповідно до концепції універсального дизайну, доступність інформації має забезпечуватися через різні канали та формати її подання [39], тому пропонуємо впровадити мультиформатність меню (друковане, QR-меню, скорочене, меню з великим шрифтом, візуальне). Для покращення клієнтського досвіду важливо стандартизувати структуру меню і забезпечити сталість та зрозумілість, у ньому має простежуватися єдина логіка: назва, склад, алергени, можливість заміни інгредієнтів-алергенів для адаптації страви, маркування та позначки.

Комунікація персоналу є ключовим носієм інклюзивності, оскільки саме вона інтерпретує продукт для гостя. Серед практичних рекомендацій в досліджуваному закладі доцільно скористатися існуючими у світі практиками і впроваджувати стандарти інклюзивної мови. А саме розробити скрипти для персоналу щодо пояснення меню, уточнення потреб, відповіді на нестандартні запити, які потрібно відстежувати та формувати їх базу, реагувати шляхом прийняття управлінських рішень. З урахуванням ролі персоналу у цьому атрибуті рекомендується проводити навчання персоналу з акцентом на використання скриптів, тренування навичок простої мови, уникнення професійного жаргону у назві інгредієнтів, технологій, які використано для приготування страви, а також турботливої емпатійної комунікації. Важливо при цьому впровадити контроль якості комунікації, застосувати для цього методи збору інформації, зокрема таємний гість, аудити сервісу, аналіз відгуків.

Попри найвищу оцінку, мовна підтримка залишається на середньому рівні, що вказує на часткову адаптацію до іноземних гостей. У міжнародних дослідженнях зазначається, що мовна доступність є критичним фактором включеності в туристичному та ресторанному досвіді [24]. Рекомендується

впровадити мінімальний стандарт двомовності, зокрема меню, сайт, базові скрипти зробити українською та англійською мовою.

Емпірично доведено, що візуальна комунікація є ключовим елементом універсального дизайну, оскільки вона знижує залежність від мовних і когнітивних обмежень [37]. Для досліджуваного закладу ресторанного господарства важливим до впровадження є використання піктограм у меню (спеціальні позначки алергенів, типу страви, гостроти, калорійність, дитячих опцій); пропрацювати візуальні сценарії замовлення, методи невербальної комунікації персоналу (контакт очей, жести, міміка, дистанція) та достатність навігаційних елементів у просторі: позначки, стрілки, зони, зрозуміла логіка простору.

Крім візуальних інструментів ключовим залишається питання легкості та доступності інформації ще до контакту із закладом. Найнижча оцінка цього атрибуту свідчить про системний інформаційний розрив між закладом і гостем. Дослідження показують, що недостатня прозорість інформації є одним із ключових бар'єрів інклюзивного досвіду [43]. З урахуванням розвитку сучасних цифрових технологій доцільно у досліджуваному закладі ресторанного господарства оновити інформаційний профіль закладу: сайт, Google, соцмережі і представити доступ до інформації про меню та особливості сервісу. При цьому важливо уніфікувати інформацію в усіх каналах і забезпечити її ідентичність на сайті, в соцмережах і відповідність фактичному сервісу, а також проводити регулярний аудит інформації, систематично здійснювати оновлення, перевірку відповідності, актуалізацію.

Отримані результати оцінювання досліджуваного закладу ресторанного господарства свідчать, що комунікаційна інклюзивність знаходиться в зоні процесної стабілізації, де ключовим завданням є не просто створення нових елементів, а систематизація існуючих практик.

Запропоновані практичні рекомендації для досліджуваного закладу ресторанного господарства за кожною складовою та її атрибутами доцільно розглядати не просто як окремі операційні покращення, а як взаємопов'язані

елементи стратегії інклюзивного розвитку закладу ресторанного господарства. Їх імплементація дозволить забезпечити перехід від фрагментарної доступності до комплексної інклюзивної моделі клієнтського досвіду, у якій фізичний простір, цифрові сервіси, емоційна взаємодія, продуктові рішення та комунікація працюють як єдина система створення цінності для різних груп споживачів.

Застосований методичний інструментарій має прикладний характер та демонструє, що зовнішня інклюзивність у закладах ресторанного господарства формується як багаторівнева система взаємопов'язаних складових, де кожний наступний рівень підсилює попередній (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Механізм впливу зовнішньої інклюзивності на економічний ефект

Джерело: складено автором

Просторова інклюзивність забезпечує фізичний доступ до сервісу, цифрова – можливість взаємодії через онлайн-середовище, емоційна – формує відчуття прийняття та психологічної безпеки, продуктова – трансформує

інклюзивність у споживчу цінність, а комунікаційна – забезпечує зрозумілість і доступність взаємодії. У сукупності ці складові формують інклюзивний клієнтський досвід, який виступає джерелом економічного ефекту через зростання лояльності, повторних відвідувань, розширення клієнтських сегментів та підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Інклюзивність у ресторанному бізнесі сьогодні розглядається не просто як модний тренд, а як важлива стратегічна складова розвитку сервісних компаній, яка визначає їхній успіх у довгостроковій перспективі [2]. Тому інтеграція інклюзивності у стратегію розвитку матиме не лише соціальний, а й економічний ефект. Завдяки розширенню клієнтських сегментів, зростання повторних відвідувань, підвищення лояльності та середнього чеку, покращення репутації закладу, збільшення тривалості перебування клієнтів, посилення конкурентних переваг та стійкості бізнесу прогнозується зростання продаж та доходу закладу. Таким чином, інклюзивність поступово трансформується із сервісної характеристики у стратегічний фактор забезпечення довгострокового розвитку та економічної ефективності підприємств ресторанного господарства.

Отримані результати оцінювання досліджуваного закладу ресторанного господарства та сформовані рекомендації створюють підґрунтя для узагальнення теоретичних і практичних положень та переходу до загальних висновків роботи. Це дозволило сформулювати цілісне бачення інклюзивного розвитку, як сучасної концепції стратегії інклюзивного розвитку закладів ресторанного господарства, орієнтованої на поєднання людиноцентричності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження за розділом 3 дозволили зробити наступні висновки.

1. Здійснено емпіричне дослідження та апробацію науково-методичного підходу на підприємствах ресторанного господарства харківського регіону, що підтвердило наявність інклюзивного розриву між оцінками персоналу та клієнтів у значної частини досліджуваних підприємств. Встановлено, що цей розрив виступає фактором втрат результативності, знижуючи здатність підприємства трансформувати інклюзивні практики у економічні та поведінкові показники діяльності. Більшість закладів функціонують у зоні низької та середньої інклюзивної зрілості, тобто ринок уже подолав стадію повної відсутності інклюзивності, а з іншого ще не досяг рівня її стратегічної зрілості.

2. Проведено кластерний аналіз та побудовано матрицю узгодженості рівня інклюзивної зрілості та результативності підприємств, що дозволило диференціювати підприємства та виділити чотири функціональні типи: інклюзивні лідери, підприємства з нереалізованим потенціалом, підприємства з ефектом результатів без системної інклюзивності та підприємства з критично низькими показниками. Побудована матриця підтвердила наявність позитивного взаємозв'язку між інклюзивною зрілістю та результативністю підприємства. Доведено, що найвищі показники результативності досягаються за умов одночасно високого рівня інклюзивної зрілості та узгодженості її сприйняття внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Поряд з цим, наявність інклюзивних розривів знижує результативність навіть за формально високих значень інклюзивності.

3. Запропоновано моделі типологізації стратегій розвитку: інституціалізації інклюзивності; внутрішньої консолідації; зовнішньої адаптації (квазіінклюзивність); корекції псевдоінклюзивності; узгодженого розвитку інклюзивності; інклюзивного лідерства. Практичне значення полягає у

можливості формувати диференційовані стратегії розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції, виявляти системні дисбаланси та визначати пріоритетні напрями підвищення інклюзивної зрілості.

4. Доведено, що впровадження інклюзивних практик в діяльність закладів ресторанного господарства трансформується у системний інструмент і імплементується через стратегію інклюзивного розвитку. Запропоновано інтегрувати інклюзивність на всіх рівнях стратегічного управління від корпоративного до операційного, що забезпечить узгодженість управлінських рішень та дій. Визначено, що вибір інклюзивних практик, інструментів та практичних рекомендацій потрібно здійснювати відповідно до рівня стратегії розвитку, що забезпечить цілісність і результативність впровадження інклюзивних рішень. Запропонований інструментарій формує системну основу для підвищення привабливості, стійкості та довгострокового розвитку закладів ресторанного господарства. Реалізація стратегії інклюзивного розвитку дозволить здійснити адаптацію бізнесу до сучасних викликів, зокрема дефіциту людського капіталу та змін у потребах споживачів.

5. Розроблено модель формування і реалізації стратегії інклюзивного розвитку, яка стала методологічним підґрунтям обґрунтування управлінських рішень щодо стратегії інклюзивного розвитку закладів ресторанного господарства на основі взаємопов'язаного ланцюга рішень, починаючи від визначеного рівня інклюзивної зрілості, типу проблеми, рівня управління та відповідного типу управлінської дії. Обґрунтовано, що прив'язка типів проблем (ціннісних, стратегічних, процесних, поведінкових) до відповідних рівнів управління дозволить підвищити результативність управлінського впливу та трансформацій. Запропонований інструментарій виступає методологічною основою підвищення обґрунтованості управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

6. З використанням емпіричних даних та запропонованого методичного інструментарію розроблено практичні рекомендації для підвищення рівня внутрішньої інклюзивної зрілості для кожного з атрибутів складових закладу

ресторанного господарства, яке мало початковий рівень внутрішньої інклюзивної зрілості. Апробація розробленої моделі довела прикладну цінність та доцільність, вона сприяла інтеграції інклюзивних практик у стратегію інклюзивного розвитку з узгодженими управлінськими рішеннями на відповідних рівнях. Доведено, що за початкового рівня інклюзивної зрілості інклюзивність має фрагментарний характер і потребує системної трансформації на основі послідовних дій для кожної зі складових. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить перейти від розрізнених практик до цілісної моделі управління внутрішнім середовищем підприємства для зниження витрат, зростання продуктивності праці, підвищення якості сервісу і прямого економічного ефекту.

7. Для імплементації принципів зовнішньої інклюзивності у стратегію розвитку закладу ресторанного господарства запропоновано перехід від фрагментарних рішень до системної інтеграції інклюзивних практик в усі складові клієнтського досвіду. Встановлено, що інклюзивні практики для просторової та цифрової складових підвищують базову доступність. У доповненні з емоційною, продуктовою та комунікаційною складовими це дозволить підвищити людиноцентричність і сформувати цілісний клієнтський шлях, орієнтований на задоволення особливих запитів, покращення комфорту, персоналізацію взаємодії. Запропоновані рекомендації спрямовані на розвиток емоційного інтелекту персоналу, цифрову трансформацію, систематизацію та адаптацію продуктового портфелю до запитів різних груп споживачів.

8. Доведено, що інтеграція інклюзивних практик в просторову, цифрову, емоційну, продуктовою та комунікаційну складові забезпечить цілісний інклюзивний клієнтський досвід, який здатний трансформуватись у джерело споживчої цінності, довіри і конкурентних переваг. Імплементація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити лояльність споживачів, кількість повернень та повторних відвідувань, розширенню клієнтських сегментів та підвищенню середнього чеку, що матиме більш високий прямий економічний ефект. У цілому стратегія інклюзивного розвитку є необхідною

передумовою підвищення зовнішньої інклюзивної зрілості, її реалізація забезпечить довгострокове зростання і стійкий розвиток закладу ресторанного господарства в умовах сучасних викликів.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, відображено у працях автора [9; 10; 11], наведених у списку використаних джерел до цього розділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Балджи М. Д., Карпов В. А., Корольова Т. С., Котова І. М., Нездоймінов С. Г., Носаченко О. А., Павлова Т. В., & Тарасова К. І. *Інклюзивна економіка: Теорія і практика*. ФОП Гуляєва В. М., 2021. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12740/1/Інклюзивна%20економіка%20теорія%20і%20практика.pdf>.
2. Владимир О. Інклюзивність у ресторанному бізнесі: вимоги до дизайну. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження*. Тернопіль (4-5 грудня 2025 р.), 2025. С. 170-171. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50425/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%A2%D0%95%D0%97%20%D0%94%D0%9E%D0%9F%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%94%D0%95%D0%99_1.pdf.
3. Гончар Л. О., Веремієнко Д. М. Концептуальні основи стратегування розвитку ресторанного бізнесу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості: міжнародна науково-практична конференція*. Львів-Торунь, 2024. С. 89-93. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/350/10563/23802-1?inline=1>.
4. Дубінська Т. І., Пушка О. С. Формування конкурентних переваг мережевого закладу ресторанного господарства. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 22 травня 2025 р.). Київ: НУХТ, 2025. С. 236. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48197>.
5. Дуга В. О. Безбар'єрність в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/682>.

6. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>.
7. Жегус О. В., Афанасьєва О. П., & Кривошеєва Н. М. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 2(32). С. 147–161. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3549>.
8. Жуковська А. Ю., & Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: Зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
9. Кравець К. О. Запровадження стратегії інклюзивності у діяльність підприємств ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: IV Міжнародна науково-практична конференція (4 листопада 2025 р., Харків)*. С. 367–368. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
10. Кравець К. О. Реалізація стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 10(4). С. 272–275. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-53>.
11. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11(1). С. 411–416. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>.
12. Курянов В. М. Інклюзивна корпоративна культура готельних підприємств в умовах стратегічних трансформацій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 26. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.22>.
13. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 230–238. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27443>.

14. Нейленко С. М. Застосування принципів універсального дизайну при проектуванні вестибюльної групи приміщень готелю. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/151651>.
15. Паска М. З. Формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/1214/1196>
16. Птащенко О. В., Денисюк О. В., Курцев О. Ю., Малінка І. Л. Особливості економічної інклюзії у воєнний період. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-11-18>.
17. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O., & Ng K. Y. *Justice at the millennium. Journal of Applied Psychology*. 2013. № 86(3). С. 425–445. URL: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031757>.
18. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага. *Galician Economic Journal*. 2025. № 2(93). С. 160–171. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua>.
19. Шталь Т. В., & Зайцев Ю. О. Розвиток урбаністичного регіону в умовах цифрової економіки та інклюзивності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 465–474. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0241>.
20. Allen T. D., Johnson R. C., Kiburz K. M., & Shockley K. M. Work–family conflict and flexible work arrangements. *Journal of Management*. 2013. № 39(6). Pp. 1723–1746. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
21. Altıntepe B., & Ertaş Ş. Restaurant inclusivity: Parents' and children's perspectives. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925000763>.
22. Baumeister R. F., & Leary M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. 1995. №117(3). Pp. 497–529. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.

23. Buhalis D., & Leung R. Smart hospitality-Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. № 71. Pp. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102346>.
24. Darcy S., McKercher B., & Schweinsberg S. From advocacy to innovation: Disability inclusive tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. DOI: [10.1108/TR-07-2019-0323](https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0323).
25. De Vos A., De Hauw S., & Van der Heijden B. Competency development and career success. *Journal of Vocational Behavior*. 2011. № 79(2). Pp. 438–447. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>.
26. Detert J. R., & Burris E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*. 2007. № 50(4). Pp. 869–884. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>.
27. Edmondson A. C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley & Sons. 2018. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Fearless+Organization%3A+Creating+Psychological+Safety+in+the+Workplace+for+Learning%2C+Innovation%2C+and+Growth-p-9781119477242>.
28. Fuentes-Cortázar A. E., Rivera-Hernández A., & Rojano-Cáceres J. R. Are UX evaluation methods truly accessible? *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.07620>.
29. Jankowski J., Hamari J., & Wątróbski J. A gradual approach for maximising user conversion without compromising experience with high visual intensity website elements. *Internet Research*. 2019. № 29(1). Pp. 194–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IntR-092016-0271>.
30. Kang S. K., DeCelles K. A., Tilcsik A., & Jun S. Whitened résumés. *Administrative Science Quarterly*. 2016. № 61(3). Pp. 469–502. URL: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0001839216639577>.
31. Khassawneh O., & Mohammad T. The influence of workforce diversity on organizational performance in the UAE hospitality sector: The moderating role of

HR practices. *Sage Open*. 2025. № 15(1). Pp. 21582440241277859. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241277859>.

32. Kim H., Im J., Shin Y. H., & Aminifar A. Hotel employees' workplace inclusion and its outcomes: Focusing on the relational aspect of work environment. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. №126. Pp. 104096. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104096>.

33. Kimes S. E. Customer perceptions of electronic menus. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2011. № 52(3). Pp. 256–267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cornell.2011.02.004>.

34. Kukanja M., & Planinc S. Are we discriminating towards guests with disabilities? *Accessibility analyses of public restaurants facilities in the Republic of Slovenia*. *Spatium*. 2023. № 49. Pp. 75–86. DOI: <https://doi.org/10.2298/SPAT221028002K>.

35. Lee Y. M., & Wei C. Consumer visual attention to food allergen information on restaurant menus: an eye-tracking study. *British Food Journal*. 2024. № 126(6). Pp. 2454–2476.

36. London M. The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. *Routledge*. 2014. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315851081>.

37. McAdams D. A., & Kostovich V. A framework for universal product design. *International Journal of Design*. 2011. № 5(1). Pp. 29–42. URL: <https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/602/327>.

38. Noe R. A., Clarke A. D., & Klein H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.

39. Persson H., Åhman H., Yngling A. A., & Gulliksen J. Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: Different concepts—one goal? *Universal Access in the Information Society*. 2015. № 14. Pp. 505–526. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10209-014-0358-z>.

40. Pizam A. Creating memorable experiences. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. № 29(3). Pp. 343. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.003>.
41. Pliexhanov K., & Kravets K. Business process transformation of the enterprise: Key performance indicators. *Advanced discoveries of modern science: Experience, approaches and innovations: V International Scientific and Theoretical Conference "SCIENTIA"* (February 23, 2024, Amsterdam, Netherlands). Amsterdam, 2024. Pp. 61–62. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-23.02.2024>.
42. Randel A. E., Galvin B. M., Shore L. M., Ehrhart K. H., Chung B. G., Dean M. A., & Kedharnath U. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Academy of Management Annals*. 2018. №12(1). Pp. 190–235. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0099>.
43. Reindrawati D. Y. Disability-friendly hospitality services. *Sustainability*. 2025. № 17(9). Pp. 3785. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3785>.
44. Rejikumar G., Aswathy A. A., Jose A., & Sonia M. A collaborative application of design thinking and Taguchi approach in restaurant service design for food wellbeing. *Journal of Service Theory and Practice*. 2022. № 32(2). Pp. 199–231. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2020-0284>.
45. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., & Bubenets I. Digitalization of business development marketing tools. *Journal of Information Technology Management*. 2023. № 15(1). Pp. 124–134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>.
46. Savytska N., Shtal T., Piddubna L., Penkina N., & Priadko O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. 2024. № 11(3). Pp. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.
47. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., & Bubenets I. Enterprise resilience behavioral management in a decision support system. *Journal of*

Information Technology Management. 2024. № 16(4). Pp. 100–121. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2024.99053>.

48. Shore L. M., Cleveland J. N., & Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. № 28(2). C. 176–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.

49. Stepanenko S., Nemashkalo K., & Salionovych L. Toolkit for social responsibility of business in the system of inclusive corporate management of sustainable development of Ukrainian agricultural companies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. № 9(5). Pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-252-260>.

50. Wang L., Cui Y., Sun J., Liu J., Wei D., & Gu C. Determinants of consumer adoption of multilingual self-service ordering systems in fast food restaurants. *Acta Psychologica*. 2024. № 245. Pp. 104216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104216>.

51. World Bank. Disability inclusion and accountability framework. 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/437451528442789278>.

52. World Wide Web Consortium. Настанови з доступності вебвмісту WCAG 2.1. 2018. URL: <https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua/>.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку підприємств в інклюзивній економіці.

1. На основі критичного огляду наукових публікацій зарубіжних та українських вчених узагальнено та розвинуто теоретичні підходи до розуміння інклюзивної економіки, що дозволило здійснити її періодизацію. Обґрунтовано, що еволюція інклюзивної економіки відбувалась через послідовні етапи трансформації економічної парадигми від альтернативної моделі ринкової економіки до домінуючої концепції сталого розвитку. У результаті здійснено систематизацію специфічних ознак інклюзивної економіки. До них віднесено людиноцентричність, технологізація, ефективність та ощадливість, партнерство та співпрацю, відкритість і прозорість. Це дозволяє подолати фрагментарність наукових підходів і перейти до цілісного уявлення, що забезпечує теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розробки стратегії розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки на основі триєдиного фокусу на економічну ефективність, соціальну відповідальність та довгострокову стійкість підприємств в умовах постійних глобальних викликів.

2. Засновуючись на результатах теоретичного дискурсу, розвинуто понятійний апарат інклюзивної економіки шляхом уточнення сутності поняття «інклюзивна зрілість підприємства», яке представлено як інтегральну характеристику рівня сформованості та реальної інтегрованості інклюзивних принципів у діяльність підприємства. Рівень інклюзивної зрілості підприємства виступає індикатором кількісного оцінювання для моніторингу інклюзивних практик, організаційної готовності та подальшого вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства.

3. Для оцінювання інклюзивної зрілості та імплементації інклюзивних практик запропоновано модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, яка дозволяє інтегрувати соціальні, економічні та управлінські складові в єдину систему стратегічних рішень. З урахуванням безпосередньої взаємодії персоналу з клієнтами у процесі надання та споживання ресторанних послуг її побудовано за принципом подвійної оптики. Такий підхід має практичну цінність для формування та реалізації стратегії інклюзивного розвитку підприємства, виходячи з результатів оцінювання (або поточного стану) зовнішньої та внутрішньої інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства.

4. Зважаючи на необхідність розроблення стратегій інклюзивного розвитку удосконалено методичні засади оцінювання та діагностики сформованості стратегії інклюзивного розвитку підприємства. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства ґрунтується на використанні інтегральних методів бального й індексного оцінювання, враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивних практик внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, дозволяє ідентифікувати фактичний стан інклюзивності, виявляти розриви та обґрунтовувати цільові орієнтири розвитку підприємств.

5. Запропонований науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства передбачає використання удосконаленого матричного підходу, що дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників. Реалізація інструментарію сприяє досягненню комплексного соціально-економічного ефекту, що проявляється у покращенні діяльності підприємств за рахунок узгодження внутрішніх і зовнішніх контурів інклюзивності, формування диференційованої стратегії розвитку підприємств, оптимізації управлінських рішень та зниження втрат ефективності.

6. За результатами макроекономічного та галузевого аналізу передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства встановлено, що ресторанна індустрія виступає індикатором трансформацій інклюзивної економіки на мікрорівні. Виявлені ключові структурні особливості галузі, зокрема висока частка гнучких форм зайнятості (ФОП), відносно нижчий від середнього рівень оплати праці, залежність від людського капіталу та сервісної взаємодії, що підтверджують високу адаптивність, але в той же час характеризують ризики соціальної незахищеності та зростання розривів в інклюзивних потребах і реальній інклюзивній зрілості. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану дефіцит людського капіталу, посилення конкуренції за працівників та зміна споживчої поведінки стали ключовими обмеженнями розвитку галузі, що визначає вектори інклюзивності та вимагає прискорення формування і реалізації стратегії інклюзивного розвитку.

7. За результатами оцінювання драйверів внутрішньої інклюзивної зрілості з позиції персоналу з використанням запропонованої моделі складових та атрибутів і розробленого методичного інструментарію доведено, що її поточний рівень у закладах ресторанного господарства в Україні характеризується початковим рівнем з вираженою асиметрією її рівня за складовими. Виявлено домінування внутрішніх ціннісних аспектів (культури різноманіття), але недостатню розвиненість інституційних механізмів, операційних практик та участі закладів у зовнішньому соціальному впливі. Це доводить необхідність трансформації зовнішньої інклюзивності з декларативної категорії у стратегічний інструмент розвитку підприємства. Запропонована модель та отримані результати створили методологічне підґрунтя для обґрунтованого формування управлінських рішень щодо подолання виявлених розривів і підвищення внутрішньої інклюзивної зрілості.

8. За результатами оцінювання драйверів зовнішньої інклюзивної зрілості відносно клієнтів з використанням запропонованої моделі складових та атрибутів і розробленого методичного інструментарію доведено, що її рівень у закладах ресторанного господарства в Україні суттєво диференціюється і

характеризується середнім рівнем по досліджуваній вибірковій сукупності. Установлено виражене відставання цифрової інклюзивної зрілості від інших складових, що стримує розвиток цифрового клієнтського досвіду. У цілому середній рівень інклюзивності складових знижує задоволеність клієнтів та створює ризики втрати лояльності в умовах конкуренції. Виходячи з цього, обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних інклюзивних практик для клієнтів до стратегічних рішень для системного підвищення інклюзивної зрілості закладів ресторанного господарства.

9. Практичне застосування науково-методичних засад формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств на прикладі вибіркової сукупності закладів ресторанного господарства дозволяє класифікувати різні типи стратегій залежно від стану інклюзивної зрілості та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів, а також встановити характер взаємозв'язку інклюзивної зрілості та результативності діяльності підприємств. Виокремлені моделі типологізації стратегій інклюзивного розвитку класифікуються не за традиційними економічними параметрами, а за рівнем інклюзивної зрілості та ступенем організаційної узгодженості інклюзивних практик. У результаті виділено шість типів стратегій: інституціалізації інклюзивності; внутрішньої консолідації; зовнішньої адаптації (квазіінклюзивність); корекції псевдоінклюзивності; узгодженого розвитку інклюзивності; інклюзивного лідерства. Отримані результати створюють науково-прикладну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору стратегічних напрямів розвитку, своєчасного виявлення організаційних дисбалансів, підвищення рівня узгодженості інклюзивних практик та забезпечення більш стійкого й результативного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки.

Отримані результати апробовані в практичній діяльності закладів ресторанного господарства м. Харкова.

ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи еволюції теорії інклюзивної економіки

Таблиця А.1

Етапи еволюції теорії інклюзивної економіки

Етапи еволюції	Автори	Концептуальні підходи
Становлення базисних положень інклюзивної економіки	Каквані Н., Пернія Е. М., 2000	Подолання бідності, усунення дискримінації за ознаками статі, етнічного походження та релігії, подолання бар'єрів на ринку праці
	Бхалла С., 2007 Bhalla, S.	Інклюзивне зростання досягається шляхом сприяння зростанню продуктивності; нові робочі місця мають бути продуктивними. Зростання зайнятості та продуктивності визначаються рушійними силами подолання бідності
Розвиток інклюзивної економіки	Lanchovichina & Lundstrom, 2009	Створення більш продуктивних та стійких можливостей працевлаштування та забезпечення того, щоб люди з усіх груп могли отримати навички та навчання, необхідні для цих можливостей працевлаштування. Усі члени суспільства повинні мати можливість як робити внесок в економічне зростання, так і пожинати плоди переваги
	Klasen, 2010	Відхід від зростання на користь бідних який зосереджується саме на вигодах для бідних, і тому інклюзивне зростання також розглядає прогрес у подоланні інших факторів несприятливого становища, таких як раса, стать і регіон
	Suryanarayana М.Н. 2013	Акцентування уваги не тільки на викоріненні абсолютного позбавлення доходу, а на викоріненні депривації в її багатьох вимірах, включаючи економічні та неекономічні аспекти.
Розвиток інклюзивної економіки як парадигми сталого розвитку	Gupta, Joyeeta, and Nicky Pouw. 2017.	Трансдисциплінарний підхід, заснований на узгоджені цілей та завдань соціальної, екологічної, реляційної інклюзивності, як балансу справедливого доступу і розподілу прав, обов'язків і ризиків щодо соціально-економічних ресурсів; збереження біорізноманіття та екосистемних послуг природи та постійного доступу та справедливого розподілу екологічних ресурсів, відповідальності та ризиків; підзвітність уряду та просування процедурних інструментів для просування емансипаційної політики.
	Pais, D.F.; Alfonso, T.L.; Marques, A.C.; 2019	Спрямованість на забезпечення компромісу між збереженням навколишнього середовища та економічним зростанням.
	Van Niekerk AJ. I 2019	Прагнення до сталого розвитку як основної мети, яка передбачає побудову економіки добробуту. Завдання полягає в тому, щоб вийти за межі підходу до прогресу, орієнтованого виключно на зростання. У центрі процесу зростання спільні інтереси, людська цінність і колективне благополуччя

Продовження додатка А

Продовження таблиці А.1

Етапи еволюції	Автори	Концептуальні підходи
	Van Niekerk AJ. I 2020	Залучення більше людей до виробничих процесів (проти дія нерівності) і покращення управління природними ресурсами в економічному циклі, щоб забезпечити не тільки сталість, але й справжній економічний прогрес.
Інклюзивна економіка у період COVID-2019	Leal Filho, W., Brandli, L. L., Lange Salvia, A., Rayman-Bacchus, L., & Platje, J., 2020	Пандемія спричинила серйозну загрозу для досягнення Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). До факторів психологічного впливу додалися страхи загрози життю, втрати гарантованого доходу, збільшення невизначеності спричинили посилення соціально-економічної нерівності.. Ізоляція та вимоги соціального дистанціювання призвели до збільшення відсотка страждань. Збільшилася ймовірність конфліктів (всередині та за кордоном), а отже, пандемія поставила під загрозу досягнення глобального миру та справедливості. Завдано шкоду освіті на усіх рівнях. Пріоритетність для багатьох систем охорони здоров'я вирішення низки проблем громадського здоров'я. первинність занепокоєння, зосередженого на несприятливому впливі на економіку, а соціальні та екологічні наслідки виникають як додаткові занепокоєння.
	A New Development Paradigm, 2021	Компромісність між ефективністю відповіді на здоров'я, з одного боку, і ефективність економічні реакції з іншого. Потреба в оновлені та збалансованні державно-ринкових відносини для підвищення продуктивності, економічних перетворень та конкурентоспроможності. Спрямованість на забезпечення користі усім своїм людям, гарантуючи, що ніхто не залишиться осторонь.
Інклюзивна економіка постковідного періоду	Gupta, J., Bavinck, M., Ros-Tonen, M., Asubonteng, K., Bosch, H., van Ewijk, E., ... & Verrest, H. 2021	COVID-19 посилює вразливість маргіналізованих верств населення, підриваючи зусилля щодо досягнення Цілей сталого розвитку . Інклюзивний підхід до розвитку, який веде до добросоціального циклу, наголошуючи на здоров'ї людини, добробуті та відновленні екосистеми.
	Балджи М. Д. 2021 Шишкевич О., Соломко Т.	Економіка, побудована з урахуванням творчих особливостей кожного працівника

Продовження додатка А
Продовження таблиці А.1

Етапи еволюції	Автори	Концептуальні підходи
Інклюзивна економіка постковідного періоду	Балджи М. Д. 2021	Розвиток нових інноваційних цифрових бізнес-моделей, економіки спільного користування для забезпечення процвітання, соціального і культурного прогресу та розвитку світових країн. Справедливі можливості для економічних учасників під час економічного зростання та рівноправ'я секторів економіки та верств населення, а також зосереджує увагу на рівності людського капіталу, екологічного стану довкілля, соціального захисту, продовольчої безпеки тощо.
	Артёмова Т.І. 2021	Суспільство здійснює усіляку підтримку зусиль індивіда з набуття ним рівня гідного життя. Щоб урахувати персональні особливості, необхідна принципово нова організація праці, виробництва, економіки і суспільства, освіти, охорони здоров'я, повсякденного життя, дозвілля. Центральним завданням інклюзивної економіки є поліпшення якості життя через розширення можливостей самореалізації членами всіх соціальних груп і особливо представниками малозабезпечених верств населення
	Brown Th, 2024	Факторами соціального розвитку визначені традиційні стійка бідність; висока та зростаюча нерівність; економічні та соціальні наслідки зміни чисельності населення, а також актуалізовані під час пандемії: технологічні зміни та майбутнє праці, зміна клімату та стихійні лиха.
	Бродовська О. Г., 2023	Основний принцип інклюзії - допомога людям, незалежно від статі, раси, релігії, етнічного походження, віку, сексуальної орієнтації чи інвалідності, подолати перешкоди, які заважають їм повноцінно брати участь у житті суспільства, і підтримати їхні зусилля щодо формування свого майбутнього. Спрямованість на збільшення можливостей для всіх маргіналізованих людей повноцінно брати участь у сферах ринку, послуг, технологій, суспільства. Зосередженість на згуртованості в країнах, які намагаються подолати конфлікти та насильство, щоб вирішити соціальні аспекти зміни клімату, цілеспрямовані зусилля щодо зменшення насильства між людьми

Продовження додатка А
Продовження таблиці А.1

Етапи еволюції	Автори	Концептуальні підходи
Інклюзивна економіка у період гібридних загроз	М. Тріпак М.2023	Людина визначається центром адаптації та драйвером змін в економіці. Інклюзивна економіка надає засоби та можливості для людей адаптуватися до швидко змінних умов, зокрема шляхом навчання, перекваліфікації та підтримки при зміні робочих місць.
	А. Крисоватий, О. Птащенко, О. Курцев, А. Овагім 2024	Основні цілі включають розвиток людського капіталу, створення комфортного довкілля життя для населення та забезпечення необхідних умов для сталого розвитку.

Додаток Б

Результати анкетного опитування персоналу

Таблиця Б.1

Результати опрацювання за складовою культура різноманіття

Шифр	N	Ширина спектру персоналу	Повага до відмінностей	Заохочення багатомовності / мультикультурності	Толерантне ставлення працівників	Регламентация різноманітності	Середній бал
		c1	c2	c3	c4	c5	C
Ц1	23	4,61	4,70	3,91	4,13	3,52	4,17
Ц2	20	4,40	4,55	3,90	4,25	2,10	3,84
Ц3	21	4,81	4,38	3,71	4,19	3,10	4,04
Ц4	18	4,72	4,78	4,33	4,56	4,28	4,53
Ц5	17	4,59	4,41	3,82	4,71	2,06	3,92
31	21	4,19	4,33	3,71	4,05	2,00	3,66
32	20	3,90	3,60	2,25	3,55	2,45	3,15
33	18	4,11	4,56	2,56	4,50	1,61	3,47
34	14	3,71	3,43	2,57	2,07	1,50	2,66
35	26	4,85	4,69	4,27	4,15	3,69	4,33
ПД1	24	4,67	4,75	4,50	4,79	4,08	4,56
ПД2	17	3,24	2,88	2,76	3,12	1,12	2,62
ПД3	23	4,61	4,70	3,91	4,13	3,52	4,17
ПД4	18	3,22	3,17	3,06	3,28	1,28	2,8
ПД5	15	3,27	3,00	2,60	2,27	1,40	2,51
С1	20	4,60	4,45	4,65	4,45	4,30	4,49
С2	14	3,14	2,71	2,36	2,21	1,50	2,39
С3	21	3,48	3,29	2,19	3,19	2,14	2,86
С4	20	4,60	4,45	4,65	4,45	4,20	4,47
С5	18	4,78	4,94	4,72	4,56	4,39	4,68
ПЧ1	15	3,27	2,93	2,20	2,07	1,53	2,4
ПЧ2	14	4,86	4,50	4,21	4,36	2,36	4,06
ПЧ3	18	2,83	2,89	3,17	2,94	1,50	2,67
ПЧ4	20	3,90	4,05	3,95	4,45	1,25	3,52
ПЧ5	11	2,64	2,27	2,09	1,91	2,00	2,18

Продовження додатка Б

Таблиця Б.2

Результати опрацювання за складовою Робочий простір

Шифр	N	Фізична доступність	Гнучкість графіків та умов праці	Безпечне та комфортне середовище	Технологічна доступність:	Інклюзивний дизайн робочих місць	Середній бал
		w1	w2	w3	w4	w5	W
Ц1	23	3,35	4,78	4,26	3,52	3,35	3,85
Ц2	20	2,05	3,90	1,85	2,15	1,45	2,28
Ц3	21	2,10	3,90	2,05	2,29	1,38	2,34
Ц4	18	3,94	4,61	3,78	4,11	3,94	4,08
Ц5	17	3,88	4,47	1,71	1,94	1,71	2,74
З1	21	1,95	3,71	1,76	2,05	1,38	2,17
З2	20	1,90	3,40	1,25	1,55	1,40	1,9
З3	18	3,06	4,28	1,50	1,67	1,72	2,44
З4	14	1,86	2,36	2,50	1,79	2,07	2,11
З5	26	3,38	3,96	4,58	4,04	3,81	3,95
ПД1	24	3,63	4,58	4,08	3,54	3,67	3,9
ПД2	17	1,24	1,65	1,24	1,41	1,71	1,45
ПД3	23	3,35	3,78	3,87	3,52	3,87	3,68
ПД4	18	1,56	1,72	1,61	1,72	1,94	1,71
ПД5	15	1,47	2,07	1,93	1,67	1,40	1,71
С1	20	4,15	4,45	4,05	4,25	3,90	4,16
С2	14	1,71	1,64	1,79	1,64	1,57	1,67
С3	21	1,95	2,76	1,29	1,38	1,48	1,77
С4	20	4,05	4,35	4,25	3,85	3,95	4,09
С5	18	4,17	4,67	4,50	4,11	4,50	4,39
ПЧ1	15	1,67	2,33	2,20	1,87	1,67	1,95
ПЧ2	14	4,00	3,86	2,50	2,07	1,79	2,84
ПЧ3	18	1,61	1,83	1,39	1,56	1,61	1,6
ПЧ4	20	1,55	1,65	1,85	1,75	2,45	1,85
ПЧ5	11	1,91	2,09	1,64	1,91	1,73	1,85

Продовження додатка Б

Таблиця Б.3

Результати опрацювання за складовою Справедливість

Шифр	N	Об'єктивний найм та відбір	Справед- лива оцінка та винагорода	Рівні можли- вості для навчання та розвитку	Запобігання та реагування на дискри- мінації	Прозорість кар'єрних можли- востей	Середній бал
		е1	е2	е3	е4	е5	
Ц1	23	4,30	4,61	4,74	4,04	4,26	4,39
Ц2	20	2,90	2,20	2,55	3,90	2,85	2,88
Ц3	21	2,43	3,05	2,14	3,29	2,76	2,73
Ц4	18	4,56	4,39	4,67	4,56	4,33	4,5
Ц5	17	3,94	4,41	4,65	3,41	2,12	3,71
31	21	2,76	2,10	2,43	3,71	2,71	2,74
32	20	2,05	1,75	2,10	3,35	2,25	2,3
33	18	3,39	3,83	3,67	2,94	1,72	3,11
34	14	1,93	2,07	2,00	3,79	3,43	2,64
35	26	4,19	4,46	3,88	4,35	4,15	4,21
ПД1	24	4,38	4,25	4,63	4,04	4,50	4,36
ПД2	17	1,53	2,06	2,29	2,00	1,94	1,96
ПД3	23	3,83	4,30	4,39	4,04	3,87	4,09
ПД4	18	1,83	1,72	2,28	2,06	1,78	1,93
ПД5	15	1,53	1,47	1,80	2,40	2,53	1,95
С1	20	4,55	4,80	4,65	4,30	4,25	4,51
С2	14	2,07	1,79	1,64	2,71	1,79	2
С3	21	1,71	1,81	1,86	2,81	2,00	2,04
С4	20	4,45	4,60	4,70	4,40	3,95	4,42
С5	18	4,33	4,56	4,89	4,72	4,50	4,6
ПЧ1	15	1,93	2,13	2,07	2,80	3,27	2,44
ПЧ2	14	3,36	3,50	4,21	3,93	2,64	3,53
ПЧ3	18	1,72	1,61	1,94	1,83	2,00	1,82
ПЧ4	20	2,85	2,65	3,45	3,55	2,60	3,02
ПЧ5	11	1,55	2,00	1,73	1,91	1,73	1,78

Продовження додатка Б

Таблиця Б.4

Результати опрацювання за складовою Залученість

Шифр	N	Активна участь у процесах	Культура зворотного зв'язку	Підтримка ініціатив	Інклюзивні соціальні заходи	Розвиток лідерства, орієнтованого на інклюзію	Середній бал
		i1	i2	i3	i4	i5	I
Ц1	23	4,17	4,61	4,30	2,43	3,39	3,78
Ц2	20	2,15	2,45	1,70	1,30	1,55	1,83
Ц3	21	2,33	4,19	2,71	2,05	1,86	2,63
Ц4	18	4,78	4,39	4,28	3,83	4,00	4,26
Ц5	17	3,12	3,59	3,24	3,47	2,47	3,18
31	21	2,05	2,33	1,62	1,24	1,48	1,74
32	20	2,05	2,70	1,60	1,45	1,55	1,87
33	18	2,44	3,61	2,72	2,83	2,44	2,81
34	14	3,36	3,21	3,86	2,50	2,71	3,13
35	26	3,88	4,46	4,04	3,38	3,77	3,91
ПД1	24	4,75	4,54	4,58	4,08	3,63	4,32
ПД2	17	2,12	1,82	1,88	2,24	2,18	2,05
ПД3	23	3,78	4,43	3,87	3,43	3,17	3,74
ПД4	18	1,94	2,17	2,28	2,06	1,94	2,08
ПД5	15	2,07	2,33	2,33	2,20	2,47	2,28
С1	20	4,60	4,70	4,55	3,15	3,95	4,19
С2	14	2,50	1,50	2,00	1,64	2,00	1,93
С3	21	2,05	2,43	1,71	1,67	1,52	1,88
С4	20	4,75	4,55	4,65	2,90	4,05	4,18
С5	18	4,78	4,39	4,17	3,72	2,94	4,00
ПЧ1	15	2,87	3,13	3,27	2,20	2,33	2,76
ПЧ2	14	3,50	4,00	3,64	3,50	2,57	3,44
ПЧ3	18	1,89	2,28	2,17	1,94	2,67	2,19
ПЧ4	20	2,90	2,75	2,95	3,35	2,25	2,84
ПЧ5	11	2,00	2,00	1,91	2,09	2,45	2,09

Продовження додатка Б

Таблиця Б.5

Результати опрацювання за складовою Соціальна відповідальність

Шифр	N	Інклюзивне праце- влаштування	Партнерство з соціальними організаціями	Підтримка місцевих громад/ соціальних проектів	Прозора звітність про соціальну діяльність	Створення цінності для суспільства через бізнес- модель	Середній бал S
		s1	s2	s3	s4	s5	
Ц1	23	2,78	3	2,43	2,13	2,35	2,54
Ц2	20	1,6	1,25	1,55	1,35	1,4	1,43
Ц3	21	1,48	1,38	1,57	1,38	1,95	1,55
Ц4	18	3,78	3,67	4	4,17	3,94	3,91
Ц5	17	1,71	1,29	1,24	1,65	1,94	1,56
31	21	1,52	1,19	1,48	1,29	1,33	1,36
32	20	1,1	1,25	1,05	1,4	1,1	1,18
33	18	1,5	1,39	1,28	1,72	1,39	1,46
34	14	2,21	1,5	1,29	1,5	1,79	1,66
35	26	3,04	2,88	2,5	2,58	2,04	2,61
ПД1	24	2,96	3,38	3,58	3,67	3,13	3,34
ПД2	17	1,82	1,24	1,06	1,24	1,47	1,36
ПД3	23	2,57	2,43	2,3	2,22	2,13	2,33
ПД4	18	1,28	1,44	1,39	1,11	1,17	1,28
ПД5	15	1,73	1,27	1,4	1,53	1,2	1,43
С1	20	4,05	3,05	3,25	3,35	3,15	3,37
С2	14	1,79	1,07	1,29	1,5	1,79	1,49
С3	21	1,29	1,1	1,05	1	0,9	1,07
С4	20	3,95	3,05	2,55	2,7	2,9	3,03
С5	18	2,72	2,89	3,06	2,61	2,44	2,74
ПЧ1	15	1,93	1,53	1,67	1,27	1,53	1,59
ПЧ2	14	1,79	1,64	1,79	1,93	2,36	1,90
ПЧ3	18	1,61	1,33	1,28	1,17	1,06	1,29
ПЧ4	20	1,65	1,25	1,4	1,25	1,25	1,36
ПЧ5	11	1,73	1,55	1,36	1,27	1,45	1,47

Продовження додатка Б

Таблиця Б.6

**Результати розрахунку бальних оцінок індексу інклюзивної зрілості
(опитування персоналу)**

Шифр	N	Культура різноманіття	Робочий простір	Справедливість	Залученість	Соціальна відповідальність	Інтегральний показник
Ц1	23	4,17	3,85	4,39	3,78	2,54	3,68
Ц2	20	3,84	2,28	2,88	1,83	1,43	2,31
Ц3	21	4,04	2,34	2,73	2,63	1,55	2,54
Ц4	18	4,53	4,08	4,50	4,26	3,91	4,25
Ц5	17	3,92	2,74	3,71	3,18	1,56	2,88
31	21	3,66	2,17	2,74	1,74	1,36	2,2
32	20	3,15	1,90	2,30	1,87	1,18	1,98
33	18	3,47	2,44	3,11	2,81	1,46	2,55
34	14	2,66	2,11	2,64	3,13	1,66	2,38
35	26	4,33	3,95	4,21	3,91	2,61	3,74
ПД1	24	4,56	3,90	4,36	4,32	3,34	4,07
ПД2	17	2,62	1,45	1,96	2,05	1,36	1,84
ПД3	23	4,17	3,68	4,09	3,74	2,33	3,53
ПД4	18	2,80	1,71	1,93	2,08	1,28	1,9
ПД5	15	2,51	1,71	1,95	2,28	1,43	1,93
С1	20	4,49	4,16	4,51	4,19	3,37	4,12
С2	14	2,39	1,67	2,00	1,93	1,49	1,87
С3	21	2,86	1,77	2,04	1,88	1,07	1,83
С4	20	4,47	4,09	4,42	4,18	3,03	4
С5	18	4,68	4,39	4,60	4,00	2,74	4,01
ПЧ1	15	2,40	1,95	2,44	2,76	1,59	2,19
ПЧ2	14	4,06	2,84	3,53	3,44	1,90	3,06
ПЧ3	18	2,67	1,60	1,82	2,19	1,29	1,85
ПЧ4	20	3,52	1,85	3,02	2,84	1,36	2,38
ПЧ5	11	2,18	1,85	1,78	2,09	1,47	1,86

Додаток В

Результати анкетного опитування клієнтів

Таблиця В.1

Результати опрацювання за складовою Фізична доступність

Шифр	N	Фізична доступність входу та виходу	Доступність внутрішнього простору	Доступність санвузлів	Зручність розміщення	Навігація та орієнтування	Середній бал
		sp1	sp2	sp3	sp4	sp5	Sp
Ц1	25	3,8	3,08	3,2	4,44	3,28	3,56
Ц2	23	3,61	3,91	4	3,83	3,48	3,77
Ц3	23	4,17	4,09	3,83	4,43	3,3	3,97
Ц4	20	5	4,9	5	4,9	4,9	4,94
Ц5	21	2,86	3,81	3,14	2,62	2,86	3,06
З1	22	3,77	4,09	4,18	4	3,64	3,94
З2	25	3	2,8	2,96	2,8	2,96	2,90
З3	20	3,8	4,1	3,9	4,4	3,95	4,03
З4	15	3,8	3,07	3,13	3	3,2	3,24
З5	30	3,8	4,1	3,9	4,07	4	3,97
ПД1	25	4,4	4,08	3,88	4,4	3,68	4,09
ПД2	20	4,1	3,25	2,8	3,3	3,3	3,35
ПД3	25	3,8	4,08	3,88	4,04	3,96	3,95
ПД4	23	3,04	2,96	3,48	3,3	3,26	3,21
ПД5	16	3,81	4,06	3,88	4,38	4,19	4,06
С1	21	4,43	4,67	4,62	4,52	4,24	4,50
С2	16	4	4,06	4,25	4,19	3,69	4,04
С3	25	3,08	3,04	3,12	3,2	3,24	3,14
С4	21	4,52	4,14	4,29	4,38	4,33	4,33
С5	20	4,8	4,1	4,15	4,4	4,5	4,39
ПЧ1	20	3,1	3,2	3,35	3,15	3,3	3,22
ПЧ2	15	4,2	4,07	4	4,4	4,47	4,23
ПЧ3	21	3,81	3,14	3,1	3,33	3,19	3,31
ПЧ4	25	4,08	4,12	3,96	4,4	4,04	4,12
ПЧ5	15	3,27	3,13	3,2	3,07	3	3,13

Продовження додатка В

Таблиця В.2

Результати опрацювання за складовою Цифрова доступність

Шифр	N	Доступність веб-сайту/меню онлайн	Онлайн-бронювання та замовлення	Цифрові канали зв'язку	Інклюзивність електронного меню/інформації	Доступність Wi-Fi та зарядних станцій	Середній бал
		d1	d2	d3	d4	d5	D
Ц1	25	3,2	2,08	2,88	2,2	4,72	3,02
Ц2	23	3,04	2,78	2,74	2,17	3,48	2,84
Ц3	23	3,91	2,87	4,17	4	4,61	3,91
Ц4	20	4,56	3,56	4,44	3,61	5,56	4,34
Ц5	21	3,71	3,81	3,76	4,29	3,81	3,88
З1	22	3,18	2,91	2,86	2,27	3,64	2,97
З2	25	3	2,08	2,88	2,2	3,04	2,64
З3	20	4,2	4,4	4,3	4	4,65	4,31
З4	15	3,2	2,13	2,87	2,2	4	2,88
З5	30	3,2	2,33	3	2,6	4,5	3,13
ПД1	25	3,2	2	3,52	2,2	4,64	3,11
ПД2	20	3,2	2,1	2,9	2,2	4,65	3,01
ПД3	25	4,2	3,6	4,08	4,12	4,64	4,13
ПД4	23	3,17	2,17	2,87	2,7	2,39	2,66
ПД5	16	3,19	2,5	3	2,5	3,94	3,03
С1	21	4,52	4,62	4,71	4,62	4,57	4,61
С2	16	3,19	2,88	2,94	2,81	3,94	3,15
С3	25	3,08	2,48	3,04	3	2,96	2,91
С4	21	4,19	3,81	3,86	4,1	4,67	4,12
С5	20	4,25	4,3	4,4	4,3	4,9	4,43
ПЧ1	20	3,2	2,9	2,85	3	4	3,19
ПЧ2	15	3,2	2,73	3	3,2	3,27	3,08
ПЧ3	21	3,19	2,38	2,86	2,9	3,19	2,90
ПЧ4	25	4,16	4,08	4,36	4,2	4,04	4,17
ПЧ5	15	3,2	2,87	3,13	3,27	3,33	3,16

Продовження додатка В

Таблиця В.3

Результати опрацювання анкет за складовою Обслуговування персоналом

Шифр	N	Відчуття прийняття та поваги	Розуміння та врахування потреб	Відсутність дискримінації чи упереджень	Психологічний комфорт та безпека	Реакція на зворотний зв'язок	Середній бал
		em1	em2	em3	em4	em5	Em
Ц1	25	4,28	4,4	4,08	4	4	4,15
Ц2	23	3,57	3,48	3,74	3,78	3,83	3,68
Ц3	23	4,26	4,35	4,04	4	4	4,13
Ц4	20	5,33	5,56	5,28	5,56	5,44	5,43
Ц5	21	3,71	3,81	3,57	3,71	3,81	3,72
31	22	3,73	3,64	3,91	3,95	4	3,85
32	25	3,12	3,2	3,36	3,28	3,36	3,26
33	20	4,1	4,4	4,1	4	4	4,12
34	15	3,07	3,2	3,13	3	3,2	3,12
35	30	3,67	3,73	4,1	4	4	3,90
ПД1	25	4,28	4,16	4,08	4	4,16	4,14
ПД2	20	4,3	3,05	2,9	3,25	3,1	3,32
ПД3	25	4,28	4,36	4,12	4,08	4	4,17
ПД4	23	3,13	3,04	3,09	3,17	3,04	3,10
ПД5	16	4	4,13	4,06	4	3,94	4,03
С1	21	4,57	4,71	4,52	4,67	4,62	4,62
С2	16	4,06	4,38	4	3,94	4	4,08
С3	25	3,12	2,92	3	3,04	3,2	3,06
С4	21	4,29	4,38	3,95	4	4,05	4,13
С5	20	4,35	4,4	4,1	4	4,05	4,18
ПЧ1	20	3,05	3,4	3,1	3	3,25	3,16
ПЧ2	15	4,07	4,4	4,13	4	3,93	4,11
ПЧ3	21	3,29	3,19	3,14	3,05	3,24	3,18
ПЧ4	25	4,12	4,32	4,08	4	4,04	4,11
ПЧ5	15	3,4	3,07	3,2	3,33	3,13	3,23

Продовження додатка В

Таблиця В.4

Результати опрацювання анкет за складовою Інклюзивність меню

Шифр	N	Різноманітність меню для різних потреб	Чітка інформація про склад страв та алергени	Можливість індивідуалізації замовлення	Наявність дитячого меню та обладнання	Доступність цін та форматів	Середній бал
		p1	p2	p3	p4	p5	P
Ц1	25	4,12	3,04	3,88	4,2	4,48	3,94
Ц2	23	3,78	3,57	3,74	3,91	3,83	3,77
Ц3	23	3,91	3,96	3,87	4,17	4,48	4,08
Ц4	20	4,56	4,44	5,28	5,56	4,44	4,86
Ц5	21	3,62	3,71	3,81	4,19	4,05	3,88
31	22	3,95	3,73	3,91	4,09	4	3,94
32	25	3	3,04	3,04	3	3,12	3,04
33	20	4,1	3,8	3,85	4,2	4,5	4,09
34	15	3,2	2,93	3	3,07	3,2	3,08
35	30	3,93	3,17	3,87	4	4,07	3,81
ПД1	25	4,12	3,04	3,88	4,2	4,08	3,86
ПД2	20	3,1	3,05	3	3,2	4,1	3,29
ПД3	25	4,12	3,84	3,88	4,2	4,48	4,10
ПД4	23	2,96	3	3,13	3,17	3,04	3,06
ПД5	16	4	3,63	3,94	4,19	4	3,95
С1	21	4,67	4,67	4,71	4,57	4,67	4,66
С2	16	4,06	3,63	3,88	4,13	4,06	3,95
С3	25	3,12	3,04	3,08	3,16	3,2	3,12
С4	21	4,1	4	4,19	4,14	4,48	4,18
С5	20	4,1	4	3,85	4,2	4,5	4,13
ПЧ1	20	3,1	3,05	3,5	3,25	3,75	3,33
ПЧ2	15	4,13	4	4,33	4,2	4,47	4,23
ПЧ3	21	3,1	3,05	3,24	3,19	3,33	3,18
ПЧ4	25	4,12	4,2	4,28	4,16	4,44	4,24
ПЧ5	15	3,07	3	3,87	3,27	3,2	3,28

Продовження додатка В

Таблиця В.5

Результати опрацювання за складовою Комунікація

Шифр	N	Меню в доступних форматах	Чітка та зрозуміла комунікація персоналу	Мовна підтримка	Візуальні та невербальні засоби комунікації	Доступність інформації про заклад/ послуги	Середній бал
		cm1	cm2	cm3	cm4	cm5	Сm
Ц1	25	3,12	4,24	4,44	4,28	4,48	4,11
Ц2	23	2,96	3,57	3,74	3,39	3,04	3,34
Ц3	23	4	4,26	4,39	4,26	4,48	4,28
Ц4	20	4,56	5,33	4,94	4,44	5	4,86
Ц5	21	3,71	3,81	3,71	3,81	3,86	3,78
31	22	3,09	3,73	3,91	3,55	3,18	3,49
32	25	3,12	3,2	3,2	3,04	3	3,11
33	20	3,9	4,25	4,1	4	4	4,05
34	15	3,07	3,2	2,93	3	2,93	3,03
35	30	4	3,27	4,3	4,3	3,93	3,96
ПД1	25	3,12	3,84	4,44	3,92	3,96	3,86
ПД2	20	3,25	2,9	2,7	3	2,9	2,95
ПД3	25	3,92	4,12	4,44	4,24	4,08	4,16
ПД4	23	3,09	3,13	3,04	2,96	3,04	3,05
ПД5	16	3,69	4	3,94	3,81	3,88	3,86
С1	21	4,33	4,24	4,86	4,33	4,5	4,45
С2	16	4	3,94	4,06	4,25	3,94	4,04
С3	25	3,12	3,2	3,24	3,08	3,04	3,14
С4	21	4,19	4,24	4,43	4,29	4,48	4,32
С5	20	4,45	4,25	4,4	4,3	4,5	4,38
ПЧ1	20	3	3,05	3,15	3	3,1	3,06
ПЧ2	15	4,07	4,2	4,4	4,27	4,33	4,25
ПЧ3	21	3,1	3,29	3,48	3,19	3,33	3,28
ПЧ4	25	4,12	4,24	4,04	4,28	4,4	4,22
ПЧ5	15	3,07	2,93	3,13	3,27	3,4	3,16

Продовження додатка В

Таблиця В.6

**Результати розрахунку бальних оцінок індексу інклюзивної зрілості
(опитування клієнтів)**

Шифр	N	Фізична доступ- ність	Цифрова доступ- ність	Обслугову- вання персоналу	Інклюзив- ність меню	Комуні- кація	Частковий індекс інклюз клієнт
		Sp	D	Em	P	Cm	MIk
Ц1	25	3,56	3,02	4,15	3,94	4,11	3,73
Ц2	23	3,77	2,84	3,68	3,77	3,34	3,46
Ц3	23	3,97	3,91	4,13	4,08	4,28	4,07
Ц4	20	4,94	4,34	5,43	4,86	4,86	4,87
Ц5	21	3,06	3,88	3,72	3,88	3,78	3,65
31	22	3,94	2,97	3,85	3,94	3,49	3,62
32	25	2,90	2,64	3,26	3,04	3,11	2,98
33	20	4,03	4,31	4,12	4,09	4,05	4,12
34	15	3,24	2,88	3,12	3,08	3,03	3,07
35	30	3,97	3,13	3,90	3,81	3,96	3,74
ПД1	25	4,09	3,11	4,14	3,86	3,86	3,79
ПД2	20	3,35	3,01	3,32	3,29	2,95	3,18
ПД3	25	3,95	4,13	4,17	4,10	4,16	4,10
ПД4	23	3,21	2,66	3,10	3,06	3,05	3,01
ПД5	16	4,06	3,03	4,03	3,95	3,86	3,76
С1	21	4,50	4,61	4,62	4,66	4,45	4,57
С2	16	4,04	3,15	4,08	3,95	4,04	3,83
С3	25	3,14	2,91	3,06	3,12	3,14	3,07
С4	21	4,33	4,12	4,13	4,18	4,32	4,22
С5	20	4,39	4,43	4,18	4,13	4,38	4,30
ПЧ1	20	3,22	3,19	3,16	3,33	3,06	3,19
ПЧ2	15	4,23	3,08	4,11	4,23	4,25	3,95
ПЧ3	21	3,31	2,90	3,18	3,18	3,28	3,17
ПЧ4	25	4,12	4,17	4,11	4,24	4,22	4,17
ПЧ5	15	3,13	3,16	3,23	3,28	3,16	3,19

Додаток Г

Розрахункові дані для обчислення індексів інклюзивної зрілості вибіркової сукупності

Додаток Г.1

Результати розрахунку нормованих складових часткового індексу інклюзивної зрілості в оцінці персоналу

Шифр закладу	N	Культура різноманіття	Робочий простір	Справедливість	Залученість	Соціальна відповідальність	Частковий Індекс (персонал)
		C	W	E	I	S	ІМр
Ц1	25	0,7925	0,7125	0,8475	0,695	0,385	0,67
Ц2	23	0,71	0,32	0,47	0,2075	0,1075	0,3275
Ц3	23	0,76	0,335	0,4325	0,4075	0,1375	0,385
Ц4	20	0,8825	0,77	0,875	0,815	0,7275	0,8125
Ц5	21	0,73	0,435	0,6775	0,545	0,14	0,47
З1	22	0,665	0,2925	0,435	0,185	0,09	0,3
З2	25	0,5375	0,225	0,325	0,2175	0,045	0,245
З3	20	0,6175	0,36	0,5275	0,4525	0,115	0,3875
З4	15	0,415	0,2775	0,41	0,5325	0,165	0,345
З5	30	0,8325	0,7375	0,8025	0,7275	0,4025	0,685
ПД1	25	0,89	0,725	0,84	0,83	0,585	0,7675
ПД2	20	0,405	0,1125	0,24	0,2625	0,09	0,21
ПД3	25	0,7925	0,67	0,7725	0,685	0,3325	0,6325
ПД4	23	0,45	0,1775	0,2325	0,27	0,07	0,225
ПД5	16	0,3775	0,1775	0,2375	0,32	0,1075	0,2325
С1	21	0,8725	0,79	0,8775	0,7975	0,5925	0,78
С2	16	0,3475	0,1675	0,25	0,2325	0,1225	0,2175
С3	25	0,465	0,1925	0,26	0,22	0,0175	0,2075
С4	21	0,8675	0,7725	0,855	0,795	0,5075	0,75
С5	20	0,92	0,8475	0,9	0,75	0,435	0,7525
ПЧ1	20	0,35	0,2375	0,36	0,44	0,1475	0,2975
ПЧ2	15	0,765	0,46	0,6325	0,61	0,225	0,515
ПЧ3	21	0,4175	0,15	0,205	0,2975	0,0725	0,2125
ПЧ4	25	0,63	0,2125	0,505	0,46	0,09	0,345
ПЧ5	15	0,295	0,2125	0,195	0,2725	0,1175	0,215

Продовження додатка Г

Таблиця Г.2

**Результати розрахунку нормованих складових часткового індексу
інклюзивної зрілості в оцінці клієнтів**

Шифр закладу	N	Просто-рова	Цифрова	Емоційна	Продук-това	Комуніка-ційна	Інтегральний показник
		Sp	D	Em	P	Sm	IMk
Ц1	25	0,64	0,505	0,7875	0,735	0,7775	0,6825
Ц2	23	0,6925	0,46	0,67	0,6925	0,585	0,615
Ц3	23	0,7425	0,7275	0,7825	0,77	0,82	0,7675
Ц4	20	0,985	0,835	1,1075	0,965	0,965	0,9675
Ц5	21	0,515	0,72	0,68	0,72	0,695	0,6625
31	22	0,735	0,4925	0,7125	0,735	0,6225	0,655
32	25	0,475	0,41	0,565	0,51	0,5275	0,495
33	20	0,7575	0,8275	0,78	0,7725	0,7625	0,78
34	15	0,56	0,47	0,53	0,52	0,5075	0,5175
35	30	0,7425	0,5325	0,725	0,7025	0,74	0,685
ПД1	25	0,7725	0,5275	0,785	0,715	0,715	0,6975
ПД2	20	0,5875	0,5025	0,58	0,5725	0,4875	0,545
ПД3	25	0,7375	0,7825	0,7925	0,775	0,79	0,775
ПД4	23	0,5525	0,415	0,525	0,515	0,5125	0,5025
ПД5	16	0,765	0,5075	0,7575	0,7375	0,715	0,69
С1	21	0,875	0,9025	0,905	0,915	0,8625	0,8925
С2	16	0,76	0,5375	0,77	0,7375	0,76	0,7075
С3	25	0,535	0,4775	0,515	0,53	0,535	0,5175
С4	21	0,8325	0,78	0,7825	0,795	0,83	0,805
С5	20	0,8475	0,8575	0,795	0,7825	0,845	0,825
ПЧ1	20	0,555	0,5475	0,54	0,5825	0,515	0,5475
ПЧ2	15	0,8075	0,52	0,7775	0,8075	0,8125	0,7375
ПЧ3	21	0,5775	0,475	0,545	0,545	0,57	0,5425
ПЧ4	25	0,78	0,7925	0,7775	0,81	0,805	0,7925
ПЧ5	15	0,5325	0,54	0,5575	0,57	0,54	0,5475

Продовження додатка Г

Таблиця Г.3

**Результати розрахунку інтегральних індексів інклюзивної зрілості за
вибірковою сукупністю**

Шифр закладу	MI _к	MI _р	GAP	IMI ₀	IMI ₁
Ц1	0,6825	0,67	-0,0125	0,676221	0,667768
Ц2	0,615	0,3275	-0,2875	0,44879	0,319763
Ц3	0,7675	0,385	-0,3825	0,543588	0,335665
Ц4	0,9675	0,8125	-0,155	0,886619	0,749193
Ц5	0,6625	0,47	-0,1925	0,55801	0,450593
З1	0,655	0,3	-0,355	0,443283	0,285918
З2	0,495	0,245	-0,25	0,348246	0,261184
З3	0,78	0,3875	-0,3925	0,549773	0,333987
З4	0,5175	0,345	-0,1725	0,422537	0,349649
З5	0,685	0,685	0	0,685	0,685
ПД1	0,6975	0,7675	0,07	0,731663	0,680447
ПД2	0,545	0,21	-0,335	0,338305	0,224973
ПД3	0,775	0,6325	-0,1425	0,700134	0,600365
ПД4	0,5025	0,225	-0,2775	0,336248	0,242939
ПД5	0,69	0,2325	-0,4575	0,400531	0,217288
С1	0,8925	0,78	-0,1125	0,834356	0,740491
С2	0,7075	0,2175	-0,49	0,392277	0,200061
С3	0,5175	0,2075	-0,31	0,327691	0,226107
С4	0,805	0,75	-0,055	0,777014	0,734278
С5	0,825	0,7525	-0,0725	0,787917	0,730793
ПЧ1	0,5475	0,2975	-0,25	0,403585	0,302689
ПЧ2	0,7375	0,515	-0,2225	0,616289	0,479165
ПЧ3	0,5425	0,2125	-0,33	0,339531	0,227486
ПЧ4	0,7925	0,345	-0,4475	0,522889	0,288896
ПЧ5	0,5475	0,215	-0,3325	0,343093	0,229014

Додаток Д

**Результати розрахунку інтегральних індексів інклюзивної зрілості та
результативності за вибірковою сукупністю**

Шифр	Реґіон	Індекс інклюзивної зрілості	Інтегр індекс результативності
Ц1	Центральний	0,667768	0,3732
Ц2	Центральний	0,319763	0,4421
Ц3	Центральний	0,335665	0,7611
Ц4	Центральний	0,749193	0,6278
Ц5	Центральний	0,450593	0,2671
З1	Західний	0,285918	0,6611
З2	Західний	0,261184	0,5239
З3	Західний	0,333987	0,7985
З4	Західний	0,349649	0,3167
З5	Західний	0,685	0,3833
ПД1	Південний	0,680447	0,5899
ПД2	Південний	0,224973	0,147
ПД3	Південний	0,600365	0,9688
ПД4	Південний	0,242939	0,3699
ПД5	Південний	0,217288	0,2567
С1	Східний	0,740491	0,3681
С2	Східний	0,200061	0,3475
С3	Східний	0,226107	0,5694
С4	Східний	0,734278	0,8976
С5	Східний	0,730793	0,8559
ПЧ1	Північний	0,302689	0,2238
ПЧ2	Північний	0,479165	0,1938
ПЧ3	Північний	0,227486	0,4616
ПЧ4	Північний	0,288896	0,6881
ПЧ5	Північний	0,229014	0,0108

Додаток Е

Список публікацій здобувача

Статті у фахових виданнях України:

1. Shtal T., Pliekhanova T., Kravets K., & Ohiienko N. (2023). Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation. *Economics of Development*. 2023. № 22(2). Pp. 19-27. (фахове видання, категорія А, Scopus).

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>

URL:

https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development,_2023,_Vol.%2022_No._%202-19-27.pdf

2. Shtal T., Pliekhanov K., Kravets K., & Bochkov D. (2024). Trends in the development of digital subscription services in international markets. *Economics of Development*. 2024. № 23(1). Pp. 62-69. (фахове видання, категорія А, Scopus).

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.62>

URL:

https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development,_2024,_Vol.%2023,_No._1_-62-69.pdf

3. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 363–369. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-363_369.pdf

4. Кравець К. О. Реалізація стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 10(4). С. 272–275. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-53>

URL: <https://ujae.org.ua/realizatsiya-strategij-rozvytku-zakladu-restorannogo-gospodarstva-v-umovah-inklyuzyvnoyi-ekonomiky/>

5. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11(1). С. 411-416. (фахове видання, категорія Б).

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>

URL: <https://ujae.org.ua/modelyuvannya-ta-otsinyuvannya-inklyuzyvnoyi-zrilosti-dlya-formuvannya-strategij-rozvytku-pidpryyemstv/>

Матеріали і тези наукових конференцій:

6. Шталь Т. В., & Кравець К. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Global science: Prospects and innovations: The 5th International scientific and practical conference* (Liverpool, United Kingdom, December 28–30, 2023). Cognum Publishing House, 2023. Pp. 889–894.

URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-28-30.12.23.pdf>

7. Козуб В. О., & Кравець К. О. Особливості інклюзивного розвитку бізнесу в контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 07 червня 2024 р.). Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 78–80.

URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11989253>

8. Pliekhanov K., & Kravets K. Business process transformation of the enterprise: Key performance indicators. *Advanced discoveries of modern science: Experience, approaches and innovations: V International Scientific and Theoretical Conference "SCIENTIA"* (Amsterdam, Netherlands, February 23, 2024). Pp. 61–62.

URL: <https://doi.org/10.36074/scientia-23.02.2024>

9. Кравець К. О. Людиноцентричність як ключовий принцип формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research»* (Ljubljana, Slovenia, December 11–13, 2024). Ljubljana, Slovenia: International Scientific Unity, 2024. Pp. 81–82.

URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/12/Evolution_and_improvement_of_traditional_approaches_to_scientific_research_December_11-13_2024_Ljubljana_Slovenia.pdf

10. Кравець К. О. Запровадження стратегії інклюзивності у діяльність підприємств ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей IV Міжнар. наук.- практ. конф.* (м. Харків, 4 листопада 2025 р.). С. 367–368.

URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 26/26-02-31/2 від 23.03.2026

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про провадження результатів та окремих пропозицій дисертаційної роботи
Кравця Кирила Олександровича на тему:
«Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Кравця К. О. використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця в процесі підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент». Найбільш конструктивними серед них є:

запропонована модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, яка на відміну від відомих підходів, заснована на розумінні інклюзивності, що інтегрує людиноцентричність; іновативність; партнерство між бізнесами, урядами, громадами; соціальну відповідальність та створює цінність для всіх зацікавлених сторін;

удосконалений науково-методичний підхід до оцінювання рівня інклюзивності підприємства, який базується на використанні бального оцінювання, індексного аналізу, рівновагового агрегування та GAP-аналізу відповідно до концепції розривів якості сервісу (SERVQUAL), скоригованого на коефіцієнт організаційної узгодженості. Зазначений підхід може використовуватись для процедур аналітики управлінських рішень у міжнародному бізнесі; оцінюванні діяльності підприємств; аналізу взаємодії зі стейкхолдерами у мультикультурному середовищі на засадах принципів DEI (Diversity, Equity, Inclusion – різноманітність, справедливість, інклюзія).

Використання перелічених результатів та пропозицій у процесі підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньою програмою «Міжнародний менеджмент» здійснюється під час викладання освітньої компоненти «Інформаційні системи в міжнародному бізнесі» та тренінг-курсу «Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародного менеджменту».

Проректор
 з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

260781

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри міжнародної економіки та менеджменту
Харківського національного
економічного університету імені Семена Кузнеця

Кравець Кирило Олександрович

«Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці»
на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка

Цією довідкою підтверджуємо використання окремих результатів дисертаційної роботи Кравець К.О. в діяльності ТОВ «УКР-ТРЕЙД».

До впровадження прийняті та апробовані наступні пропозиції:

– науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства, що ґрунтується на інтегральному методі індексного оцінювання, який на відміну від відомих враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивності внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє ідентифікувати фактичний стан інклюзивності, виявляти розриви та обґрунтовувати цільові орієнтири розвитку підприємства;

– науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства, який базується на використанні матричного підходу, що дозволяє співвідносити рівень впровадження інклюзивних практик із досягненням цільових економічних і поведінкових показників, та здійснювати адаптивне коригування стратегічних орієнтирів, мінімізувати інклюзивні розриви і забезпечувати узгодженість внутрішніх і зовнішніх контурів.

Запропоновані автором рекомендації дозволяють досягти комплексного соціально-економічного ефекту, що проявляється у покращенні діяльності підприємств за рахунок узгодження внутрішніх і зовнішніх контурів інклюзивності, оптимізації управлінських рішень та зниження втрат ефективності, зумовлених інклюзивними розривами.

Соціальний ефект виявляється у формуванні інклюзивного робочого середовища, підвищенні задоволеності та залученості персоналу, покращенні якості клієнтського досвіду та забезпеченні доступності послуг для різних груп споживачів.

Довідка видана для представлення у разову спеціалізовану вчену раду для підтвердження апробації результатів дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка.

Директор ТОВ «УКР-ТРЕЙД» _____ Онисенко Ю.О.



ДОВІДКА

про використання пропозицій дисертації на здобуття ступеня доктора
філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
«Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці»
автор - **Кравець Кирило Олександрович**

Науково-практичні результати, які представлені у дисертаційній роботі **Кравця К. О.**, було проаналізовано фахівцями підприємства і використовуються у діяльності ТОВ «АРКАДА БІЧ».

У роботі набули подальшого розвитку теоретичні основи та прикладні аспекти формування інклюзивної стратегії розвитку закладу ресторанного господарства, які базуються на сучасних положеннях інклюзивної економіки, теорії стейкхолдерів, холістичному підході, концепції сталого розвитку, що формує науково-практичне підґрунтя створення доступної, справедливої, ціннісно-орієнтованої та людиноцентричної системи взаємодії зі стейкхолдерами, яка підсилює конкурентні переваги та стійкість закладу ресторанного господарства.

До впровадження прийняті такі пропозиції:

– методичний інструментарій формування стратегії інклюзивного розвитку підприємства, процес якого представлено як циклічний, який дозволяє формувати, реалізовувати та коригувати стратегію розвитку підприємства у відповідь на зміни в середовищі, що надало можливість з урахуванням оцінки поточного рівня інклюзивності ТОВ «АРКАДА БІЧ», що надало можливість інтегрувати принципи інклюзивності в місію, цінності, управлінські процеси та щоденну діяльність підприємства;

– практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегії інклюзивного розвитку закладів ресторанного господарства на усіх рівнях ієрархії: корпоративному, бізнес-рівні, функціональному та операційному, що дозволило здійснити планування реалізації стратегії інклюзивного розвитку для забезпечення конкурентної переваги і стійкості в умовах сучасних викликів.

Розроблені заходи було впроваджено ТОВ «АРКАДА БІЧ», що дозволило покращити привабливість закладу, збільшити лояльність клієнтів, їх залучення та утримати персонал, зменшити плинність працівників. Застосування науково-практичних розробок Кравця К.О. в умовах сучасних викликів української економіки підтверджує практичну цінність і доцільність їхнього впровадження.

18.02.2026р.

Директор
ТОВ «АРКАДА БІЧ»



Володимир БІЛИЙ

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
* _____ 20__ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 77/2025
від 26.12.2025 р.

Дана **КРАВЕЦЬ КИРИЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ,**
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВ «СІГМА СОФТВЕА»** по темі № 85-46 «**Інноваційні
напрями розвитку підприємства у цифровій економіці**» на посаді
молодшого наукового співробітника з 17.05.2023 року по 15.06.2023 року.

Технічне оформлення, розділ 1. Концептуальні засади інноваційного
розвитку підприємства.

Державний реєстраційний номер **0123U102158**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
* _____ 20__ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 76/2025
від 26.12.2025 р.

Дана **КРАВЕЦЬ КИРИЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Кутовий Є.Л.** по темі № 235-46 «**Інноваційний розвиток
бізнес-структур в умовах цифровізації**» на посаді молодшого наукового
співробітника з 16.09.2024 року по 30.09.2024 року.

Розділ 2. Реалізація основних концепцій цифрових технологій.

Державний реєстраційний номер **0124U003782**

Начальник НД



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 75/2025
від 26.12.2025 р.

Дана **КРАВЕЦЬ КИРИЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВ «ВЕБ ІЮКРЕЙН»** по темі № 245-46 «**Пріоритетні
напрямки виходу українських розробників цифрових послуг на ринки
країн Європейського Союзу в умовах післявоєнного відновлення**» на
посаді молодшого наукового співробітника з 01.10.2025 року по
31.10.2025 року.

Розділ 6. Огляд послуг електронного урядування.

Державний реєстраційний номер **0125U003157**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО