

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ЯК СКЛАДОВІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін підприємства змушені переосмислювати підходи до стратегічного управління. Зростаюча увага до соціальної відповідальності, сталого розвитку, прав людини та різноманітності формує нові вимоги до бізнесу. Особливо це стосується таких галузей, як індустрія гостинності, де якість сервісу, відкритість та комфорт для всіх категорій клієнтів визначають конкурентоспроможність закладу.

У цьому контексті поняття інклюзивності та безбар'єрності набувають нового змісту, стаючи не просто соціальними стандартами, а ключовими компонентами стратегічного управління розвитком підприємства. Відповідно, формується нова парадигма управління, в центрі якої – людиноцентризм, рівність можливостей, залучення стейкхолдерів і адаптивність до змін [1].

Сьогодні інклюзивність розглядається як системне забезпечення рівних можливостей для всіх – незалежно від фізичних можливостей, віку, статі, національності, соціального чи економічного становища. Це також про участь різних груп у процесі прийняття рішень, доступ до послуг і працевлаштування, створення дружнього, відкритого середовища в організації.

Безбар'єрність – це поняття, що виходить за межі фізичної доступності. Йдеться про подолання інформаційних, цифрових, організаційних, культурних та психологічних бар'єрів, які заважають повноцінній участі людини у житті підприємства чи суспільства загалом.

Варто зазначити, що дана проблематика є продовженням розгляду ланцюжкових наших досліджень [3-6] і зазначені вище поняття дедалі частіше інтегруються у систему стратегічного управління та розглядаються як конкурентна перевага сучасного підприємства, а не лише як соціальна відповідальність.

Як зазначає І. Кудінова: інклюзивність та безбар'єрність у сфері гостинності – це не просто тренд, це необхідність часу, а також запорука сталого розвитку сучасного бізнесу. Світ стає все більш різноманітним, і індустрія гостинності повинна відображати цю різноманітність, забезпечуючи комфорт та доступність для всіх гостей, незалежно від їхніх фізичних можливостей, віку, національності, сексуальної орієнтації чи інших особливостей [2].

Якщо традиційна модель стратегічного управління була зорієнтована на досягнення прибутку, підвищення ефективності та частки ринку, то нова парадигма управління, у контексті сучасних глобальних викликів і змін: зміни клімату, демографічні зміни, цифровізація, соціальна нерівність тощо базується на таких принципах як:

1. Сталий розвиток: поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей.
2. Інклюзивність: врахування потреб та інтересів різних груп стейкхолдерів.
3. Безбар'єрність: усунення всіх форм бар'єрів у середовищі підприємства.
4. Людиноцентризм: стратегія орієнтована на цінність для людини – клієнта, працівника, партнера.
5. Гнучкість: здатність до адаптації та змін у відповідь на зовнішні виклики.
6. Цифрова інклюзія: використання цифрових технологій, доступних для всіх.

Інтеграція цих принципів у стратегічне управління дозволяє не тільки відповідати соціальним очікуванням, але й отримувати відчутні економічні вигоди, покращуючи репутацію та розширюючи свою клієнтську базу.

Таким чином, інклюзивність і безбар'єрність стали невід'ємними елементами нової стратегії забезпечення розвитку підприємства, оскільки дозволяють:

- розширити ринок: залучити нові групи споживачів (зокрема людей із інвалідністю, літніх людей, сім'ї з дітьми тощо);
- покращити імідж, що відповідає принципам КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) [6];
- залучити додаткові інвестиції: у контексті ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance);
- підвищити лояльність клієнтів та персоналу;
- забезпечити відповідність сучасним законодавчим ініціативам та вимогам (зокрема, Національній стратегії безбар'єрності в Україні [7], Конвенції про права осіб з інвалідністю[8]).

У аналітичному звіті «Майбутнє праці за людиною: роль інклюзії в бізнес-стратегії» зазначено, що компанії з високим рівнем інклюзивності на 80% ефективніше залучають інновації, мають кращу репутацію та лояльність клієнтів, швидше адаптуються до змін [9].

Як зазначають у дослідженнях Н. Куденко, О. Лаптева: впровадження нових стратегічних підходів та реалізація інклюзивної та безбар'єрної стратегії потребує широкої участі стейкхолдерів [1], серед яких варто виділити наступні групи:

- клієнти, очікування та потреби яких власне й формують запити до послуг;
- працівники як виконавці та носії цінностей підприємства;
- місцева громада, яка гарантує підтримку з боку суспільства, співпрацю з НУО тощо;
- інвестори та партнери, які зацікавлені у стійкості бізнесу;
- державні інституції у ролі регуляторної підтримки та упровадження стандартів забезпечення якості надання послуг.

Таким чином, залучення стейкхолдерів дозволяє підвищити ефективність стратегічних змін, уникнути ризиків, забезпечити підтримку на всіх етапах трансформації.

Варто зазначити, що сфера HoReCa є однією з найчутливіших до запитів суспільства на інклюзивність та безбар'єрність. Відповідно вона вимагає:

- фізичної доступності: пандуси, ліфти, універсальні санвузли;
- інформаційної інклюзивності: меню шрифтом Брайля, мультимовність, візуальні підказки;
- сервісної підготовки персоналу: тренінги з інклюзивної комунікації;
- цифрової доступності: адаптивні сайти, мобільні додатки з голосовим або жестовим інтерфейсом.

Впровадження зазначених змін може бути стратегічним кроком, який дозволяє підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможності та соціального визнання.

Таким чином, інклюзивність і безбар'єрність перестають бути лише вимогами соціальної політики – вони стають стратегічними орієнтирами розвитку бізнесу. Нова парадигма стратегічного управління передбачає, що підприємства мають бути відкритими, гнучкими, соціально відповідальними і здатними до трансформації.

Для українських підприємств, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу, інтеграція інклюзивності та безбар'єрності у стратегію – це не лише шлях до сталого розвитку, а й інструмент покращення якості послуг, розширення цільової аудиторії та підвищення довіри з боку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Куденко Н.В., Лаптева О.В. Інклюзивність у стратегіях сталого розвитку підприємств: нова управлінська парадигма. *Вісник КНЕУ*. 2021. №12. С. 45–51.
2. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 21–28.

3. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. №3(09). С. 24-32.

4. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інноваційні підходи до інклюзивного навчання під час війни: цифрові технології та дистанційна освіта. *Věda a perspektivy*. Praha, České republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. С.17-36.

5. Малюта Л.Я., Королюк С.Р. Інклюзія як один із механізмів відновлення внутрішнього туризму в умовах воєнного стану // «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 14-15 листопада 2024 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 932 с. С. 205-206.

6. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91.

7. Кабінет Міністрів України. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

8. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

9. Deloitte. (2021). The Future of Work is Human: The Role of Inclusion in Business Strategy : Електронний ресурс. URL : <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.10.2025).