

Кравець Кирило Олександрович,
аспірант кафедри міжнародної економіки і
менеджменту, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця

Kravets Kyrylo, Postgraduate Student, Department of
International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0002-3470-1919>

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗРІЛОСТІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

MODELING AND ASSESSING INCLUSIVE MATURITY FOR THE FORMULATION OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES

Кравець К. О., Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 411 – 416.

Kravets K. Modeling and assessing inclusive maturity for the formulation of business development strategies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1, pp. 411 – 416.

Стаття присвячена розробленню науково-методичного підходу до моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості підприємств для формування стратегій їх розвитку. Обґрунтовано принцип подвійної оптики, що передбачає оцінювання інклюзивності робочого середовища підприємства з позиції внутрішнього (персонал) та зовнішнього (клієнти) стейкхолдера. Запропоновано скоригований індекс інклюзивної зрілості, який враховує розрив між оцінками персоналу і клієнтів, а також інтегральний показник результативності, що об'єднує економічні та поведінкові метрики. Методологія дослідження базується на поєднанні методів декомпозиції, контент-аналізу, індексного підходу, мультиплікативного агрегування та GAP-аналізу, кластерного аналізу. Проведене емпіричне дослідження виявило наявність інклюзивного розриву в сприйнятті персоналу та клієнтів. Запропоновано матрицю узгодженості інклюзивної зрілості та результативності для формування стратегій розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції. Виділено чотири кластери та відповідні типи підприємств. Доведено, що інклюзивна зрілість має позитивний вплив на результативність підприємства, а найвищі результати досягаються за умов одночасно високого рівня інклюзивності та низького інклюзивного розриву.
Ключові слова: інклюзивність, стратегія розвитку, підприємство, результативність, кластер, матриця.

The article is devoted to developing a scientific and methodological approach to modeling and assessing the inclusive maturity of enterprises to formulate differentiated development strategies amid contemporary challenges. The study's conceptual foundation rests on the principle of dual optics, which evaluates inclusiveness from both internal (staff) and external (customers) perspectives. The methodology combines decomposition, content analysis, an index-based approach, multiplicative aggregation, and GAP analysis. A corrected index of inclusive maturity is proposed that accounts for the gap between staff and customer perceptions, along with an integrated performance indicator that combines economic and behavioral metrics. The empirical study is based on a survey of 998 respondents across 25 restaurant enterprises in Ukraine. An inclusion gap was identified, indicating incomplete alignment between the internal and external dimensions of inclusiveness. A matrix of alignment between inclusive maturity and enterprise performance is proposed to support the development of differentiated strategies depending on cluster position. Cluster analysis identified four enterprise types: inclusive leaders, enterprises with unrealized potential, enterprises lacking systemic inclusiveness, and enterprises with low levels of development. It has been proven that inclusive maturity positively impacts enterprise performance, as measured by economic and behavioral indicators. The highest performance is achieved under conditions of both high inclusiveness and a low inclusion gap, while the key determinant is the alignment of inclusiveness perceptions between staff and customers. The results provide a methodological basis for further research on the strategic management of enterprise development in an inclusive economy.
Keywords: inclusivity, development strategy, enterprise, performance, cluster, matrix.

Вступ

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. Реалізація людиноцентричної стратегії розвитку підприємств безпосередньо залежить від поточного рівня інклюзивності та її фактичної інтеграції у зовнішні та внутрішні процеси. Наявність задекларованих принципів інклюзивності не гарантує їх реального втілення, що актуалізує необхідність оцінювання здатності підприємства до їх впровадження. За оцінками McKinsey, підприємства, які мають високі показники зрілості за критеріями різноманітності, рівності та інклюзії, показують значно вищі рівні залученості співробітників (до 30 %) та кращі (на 15 %) фінансові показники [1].

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. Важливість інклюзивної зрілості для стратегій розвитку підприємства потребує об'єктивного вимірювання та кількісної оцінки. Саме оцінювання дозволяє перейти від якісних суджень до обґрунтованих рішень, визначити фактичний стан підприємства, виявити наявні розриви та встановити пріоритетні напрями трансформацій.

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 [2]. У сфері ресторанного господарства це означає, що персонал не лише забезпечує операційну діяльність, а є безпосереднім співтворцем цінності разом із клієнтом. У сучасній науково-практичній літературі приділяється значна увага застосуванню принципів DEI (Diversity, Equity, and Inclusion – різноманітність, рівність та інклюзія) на рівні економіки [3], в стратегіях та тактиках діяльності суб'єктів підприємництва [4] та підприємств [5].

Переважає більшість робіт присвячена методам трансформації корпоративної культури, адаптації сервісу та створення доступного простору для людей з особливими потребами. Водночас 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 [6].

Автори статті Vakira, et. al. фокусуються на вивченні механізму, за допомогою якого інклюзивне лідерство стимулює активну залученість працівників у готельно-ресторанній сфері. Пропонується п'ятирівнева модель інклюзивної DEI-зрілості закладу, яка визначається переходом від формальних політик до створення середовища «Sense of Belonging», де кожен відчуває свою цінність, а психо-



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Кравець Кирило Олександрович, 2026

логічна безпека стає фундаментальною частиною корпоративної ДНК [7].

Вітчизняні вчені підкреслюють роль безбар'єрності, що стає новим чинником конкурентоспроможності підприємств. Так, стаття Нагайчук Н. Г., Якушев О. В., Тернова Л. Ю. присвячена формуванню архітектури безбар'єрності, що дозволяє підприємствам адаптуватися та підвищувати задоволеність у людей з особливими потребами, зокрема ветеранів, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та сімей з дітьми, інших маломобільних груп [8]. У статті Гузар У. Є. обґрунтовано концептуальну модель інклюзивного середовища, що базується на синергії комунікативного та безбар'єрного підходів. Авторка пропонує модель абілітаційних вимірів (медичний, педагогічний, психологічний, соціальний), які мають інтегруватися в процес обслуговування, так як зростає кількість людей з інвалідністю внаслідок довготривалої війни в Україні [9].

Таким чином, інклюзивність поступово трансформується з етичної, соціальної категорії у вимірювану економіко-управлінську характеристику, що визначає здатність підприємства створювати однакову цінність для різних груп споживачів, включаючи вразливі групи. Це зумовлює необхідність системно діагностувати рівень розвитку інклюзивних практик, виявляти розриви та обґрунтовувати нові стратегії розвитку підприємства.

Формування цілей статті

Метою дослідження є розроблення науково-методичного підходу до моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості підприємств для формування диференційованих стратегій їх розвитку в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання: теоретично обґрунтовано сутність інклюзивної зрілості підприємства як багатofакторної категорії; систематизовано складові інклюзивної зрілості підприємства та визначено ключові атрибути її оцінювання; розроблено науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства; проведено кластерний аналіз вибіркової сукупності за рівнем інклюзивної зрілості та результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Методологія дослідження. Важливим методологічним елементом побудови сучасної стратегії розвитку є поняття інклюзивної зрілості підприємства, яке визначає рівень інтеграції інклюзивних принципів у повсякчасну практичну діяльність підприємства в процесі взаємодії з клієнтами. За авторським підходом інклюзивна зрілість є інтегральною характеристикою рівня сформованості та інтегрованості принципів інклюзивної економіки у практику діяльності підприємств, їх систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та взаємодію зі стейкхолдерами. Змістовно інклюзивна зрілість має міжфункціональний характер, що дозволяє розглядати стратегії інклюзивного розвитку підприємства не як окремий напрям діяльності, а як системоутворювальний елемент.

У подальшому ми виходимо з положення, що підприємство ресторанного господарства функціонує як людиноцентрична система створення цінності [10], в якій ключову роль відіграють дві базові групи стейкхолдерів – персонал і клієнти. Саме вони формують ядро бізнес-моделі та визначають ефективність стратегічних рішень.

Оцінювання інклюзивної зрілості підприємства зумовлює потребу у формуванні відповідного науково-методичного інструментарію. Методологічним підґрунтям став авторський принцип подвійної оптики, який модифікує відомі клієнт-орієнтовані підходи в сфері сервісної економіки, закладені Шталь Т., Піддубною Л., Савицькою Н., Чміль Г., Джгуташвілі Н. та іншими [11; 12]. 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. Такий підхід дозволяє застосовувати двовекторну оцінку і у подальшому побудувати мультиплікативну модель інтегрованого індексу інклюзивної зрілості підприємства.

З методологічної точки зору, принцип подвійної оптики базується на тому, що персонал виступає носієм цінності, який безпосередньо впливає на якість сервісу, рівень інклюзивності взаємодії та здатність підприємства реалізовувати інклюзивні практики. Водночас клієнти помічають результативність цих практик, відображаючи рівень доступності, комфортності та відповідності послуг різноманітним потребам.

Таким чином, оцінювання інклюзивної зрілості має враховувати синергію внутрішнього та зовнішнього контурів. Це дозволяє виявити як проблемні зони, так і розриви між внутрішнім станом підприємства та сприйняттям його інклюзивності клієнтами. У результаті запропонована модель оцінює загальний рівень інклюзивності підприємства та узгодженість між внутрішнім і зовнішнім сприйняттям інклюзивності. Нами проведено огляд літературних джерел зарубіжних та вітчизняних учених та теоретично обґрунтовано складові, які формують моделі інклюзивної зрілості внутрішнього та зовнішнього середовища закладу ресторанного господарства. Кожна із складових виконує самостійну функцію, водночас їх взаємодія формує цілісну архітектуру інклюзивного розвитку. У результаті запропоновано дві моделі формування внутрішнього та зовнішнього простору інклюзивної зрілості підприємства.

Модель оцінювання внутрішнього простору інклюзивної зрілості підприємства включає набір 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). Вона націлена на персонал, який визначає практичну реалізованість внутрішнього контуру інклюзивності закладу ресторанного господарства. У загальному вигляді вона виражає таку функціональну залежність:

$$M_p = f(C(c_1 \dots c_5), W(w_1 \dots w_5), E(e_1 \dots e_5), I(i_1 \dots i_5), S(s_1 \dots s_5)), \quad (1)$$

де M_p – функціональна модель інклюзивної зрілості підприємства з фокусом на персонал;

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».

Модель оцінювання зовнішнього простору інклюзивної зрілості підприємства розкривається через п'ять взаємопов'язаних складових: просторова (Sp – space inclusivity), цифрова (D – digital inclusivity), емоційна (Em – emotional inclusivity), продуктова (P – product inclusivity) та комунікаційна інклюзивність (Com – communication inclusivity). Вона націлена на клієнтів, оскільки саме клієнтський вимір дозволяє оцінити, наскільки інклюзивні принципи, інтегровані у внутрішню систему управління, трансформуються у реальний клієнтський досвід та

забезпечують створення цінності для різних соціальних груп.

Модель оцінювання внутрішнього простору інклюзивної зрілості підприємства (2) показує таку функціональну залежність:

$$M_{Ik} = f(Sp(sp_1 \dots sp_5), D(d_1 \dots d_5), Em(em_1 \dots em_5), P(p_1 \dots p_5), Cm(cm_1 \dots cm_5)), \quad (2)$$

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

Sp – 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»;

Em – 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»;

Cm – позначення складової «комунікаційна інклюзивність»;

cm_1-cm_5 – атрибути складової «комунікаційна інклюзивність».

Сформовані моделі (1) і (2) 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, розробки анкет та проведення опитування 2 груп респондентів: персоналу та клієнтів закладів ресторанного господарства.

Дизайн опитування ґрунтується на методі CAWI (онлайн-опитування) з використанням безоплатної платформи Google Forms. Для підвищення точності результатів було розроблено дві окремі анкети для персоналу та клієнтів. Це дозволило забезпечити незалежну оцінку внутрішніх і зовнішніх аспектів інклюзивності у діяльності підприємства. Питання анкети для опитування персоналу сформульовані відповідно до моделі (1). Питання анкети для опитування клієнтів – відповідно до моделі (2). У кожній анкеті було виділено по 5 блоків основних питань, які характеризують складові моделей. У кожному блоці було п'ять питань, що оцінювали конкретні атрибути. Респонденти оцінювали діяльність підприємства за 5-бальною шкалою.

Опитування проводилося у період з 05.05.2025 до 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 – співробітники цих закладів.

Результати проведеного анкетного опитування у подальшому перетворюються на індекси інклюзивної зрілості підприємства в оцінці персоналу (I_{Mp}) та клієнтів (I_{Mk}). Вони розраховуються за формулою:

$$I_{Mp,k} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n B_i}, \quad (3)$$

де B_i – середній бал i -тої складової розраховується відповідно до моделей (1) і (2). Середній бал обчислюється за формулою:

$$B_i = \frac{\sum_j b_{aj}}{5}, \quad (4)$$

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

Отримані часткові індекси інклюзивної зрілості оцінюються в балах, потім вони приводяться до єдиної шкали за правилом min-max лінійної нормалізації. Нормалізовані часткові індекси зрілості (Maturity Index) позначаються MI_p – з фокусом на персонал, внутрішній контур формування інклюзивності та MI_k – з фокусом на клієнта, характеризує зовнішній контур інклюзивності підприємства. Вони утворюють множину $MI_{p,k} \in [0;1]$.

На наступному етапі часткові індекси агрегуються у базовий інтегральний індекс інклюзивної зрілості підприємства (IMI):

$$IMI_0 = \sqrt[2]{MI_p \times MI_k}, \quad (5)$$

Запропонована інтегральна економіко-математична модель оцінювання інклюзивної зрілості підприємства має мультиплікативну форму, що відповідає природі досліджуваного явища. Інклюзивна зрілість підприємства ресторанного бізнесу в нашому розумінні формується як результат взаємодії двох ключових складових: 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 цілком відобразити реальну результативність системи формування такого середовища, оскільки вони ігнорують ефект взаємозалежності факторів.

У подальшому інтегральний індекс IMI_0 коригується на величину розриву в сприйнятті якості та зрілості інклюзивних практик підприємства між оцінками персоналу і клієнтів:

$$MIM_1 = IMI_0 \times (1 - |GAP|), \quad (6)$$

де MIM_1 – скоригований рівень зрілості інклюзивних практик підприємства;

GAP – розрив між оцінками інклюзивної зрілості підприємства з позиції персоналу і клієнтів. Обчислюється як абсолютне значення $|MI_p - MI_k|$.

Для розробки диференційованих стратегій розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки запропоновано матрицю узгодженості інклюзивної зрілості та результативності підприємства як аналітичний інструмент аналітичний інструмент, що дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системного бачення позиції підприємства у просторі «інклюзивність – результативність». З цією метою розраховується інтегральний показник результативності підприємства, що поєднує економічні і поведінкові показники:

$$IR = \sqrt[4]{SC \times VR \times NPS \times PK}, \quad (7)$$

де IR – інтегральний індекс результативності підприємства;

SC – 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;

PK – плінність кадрів.

Для приведення різних метрик, наведених у формулі (7) до єдиного масштабу (0–1), показники попередньо нормалізуються за правилами min-max нормалізації. Значення показника «плінність кадрів» нормалізовано за правилом інверсного типу (max-min), оскільки чим нижчою є плінність, тим кращий результат діяльності підприємства. Отже, інтегральний індекс прибирає цю фрагментарність і показує збалансований підсумок, який в подальшому порівнюється із скоригованим рівнем зрілості інклюзивних практик підприємства.

Основні результати. За запропонованою методологією дослідження проведено опитування 2 груп респондентів (персонал і клієнти) у 25 закладах ресторанного господарства в п'яти регіонах України: Центральному, Західному, Східному, Південному і Північному. Опрацювання результатів опитування дало можливість оцінити внутрішній і зовнішній контури формування інклюзивного простору досліджуваних підприємств. Узагальнені результати наведені у табл. 2.

Розподіл відповідей, наведений у табл. 2, свідчить про наявність інклюзивного розриву (inclusion gap) серед досліджуваних закладів ресторанного господарства. Це потребує розробки науково-практичного інструментарію для диференціації заходів підвищення інклюзивної зрілості та впровадження інструментів на різних рівнях ієрархії стратегій інклюзивного розвитку підприємств.

Для побудови інтегрального індексу інклюзивної зрілості підприємства нормалізовані часткові індекси інклюзивної зрілості підприємств. Одержані результати дозволили побудувати матрицю кластерів, зображену на рис. 1, в якій по горизонтальній осі відкладено індекс інклюзивної зрілості в оцінці персоналу (MI_p), а по вертикальній осі – індекс в оцінці клієнтів (MI_k).

Результати кластерного аналізу, наведені на рис. 1, дозволили диференціювати досліджувані підприємства за рівнем розвитку інклюзивних практик та ступенем узгодженості їх сприйняття серед внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Побудована матриця, продемонструвала формування чотирьох чітко окреслених кластерів.

Перший кластер (див. рис. 1) об'єднує підприємства з високими значеннями обох індексів, що свідчить про досягнення ними високого рівня інклюзивної зрілості та узгодженості внутрішнього і зовнішнього контурів. Це кластер інклюзивних лідерів. До цієї групи належать заклади, для яких характерні високі оцінки клієнтів (на рівні 0,80–0,97) та персоналу (понад 0,75). В них інклюзивність реально інтегрована у бізнес-процеси, культуру і сервіс. Персонал не лише декларує, а й практикує інклюзивні підходи, що підтверджується клієнтами.



Рис. 1. Матриця кластерів інклюзивної зрілості в сприйнятті внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємств.

Джерело: побудовано автором за результатами анкетного опитування $N_p=466$, $N_k=532$

ною трансформації, спрямованої на узгодження задекларованого та фактичного рівня інклюзивності.

Третій кластер представлений підприємствами із середніми значеннями обох індексів та відносно невеликим розривом між ними. Значення MI_p і MI_k у цій групі коливаються в межах 0,50–0,70, що свідчить про наявність базового рівня інклюзивної зрілості та певної узгодженості сприйняття. Тобто процеси внутрішньо узгоджені, але підприємства мають середній рівень зрілості інклюзивних практик. Для цих закладів характерна стабільність, однак відсутня виражена динаміка розвитку інклюзивних практик. Інклюзивність тут функціонує як підтримуваний, але не стратегічно пріоритетний напрям. Для вирівнювання ситуації потрібно створити потенціал для подальшого зростання, зокрема через удосконалення клієнтського досвіду, впровадження інклюзивного сервіс-дизайну та розвиток компетенцій персоналу.

Четвертий кластер охоплює підприємства з низькими значеннями обох індексів (нижче 0,55), що свідчить про системну інклюзивну незрілість. У цих закладах інклюзивність фактично не інтегрована у бізнес-процеси, що підтверджується як внутрішніми, так і зовнішніми оцінками. Відсутність узгодженості не є ключовою проблемою, оскільки обидві групи стейкхолдерів демонструють подібно низьке сприйняття. Це вказує на необхідність базового рівня трансформації, який передбачає ідентифікацію бар'єрів, розробку мінімальних стандартів інклюзивності та поступове впровадження відповідних практик.

Здійснена кластеризація (див. рис. 1) показує, що інклюзивна зрілість є системним процесом, а не просто рівнем, оскільки важливим є баланс двох контурів: внутрішнього і зовнішнього. Для збалансування впливу цих контурів розраховано скоригований рівень зрілості інклюзивних практик підприємства (MIM_1), що наведений на рис. 2. Отримані результати оцінювання інклюзивної зрілості підприємств вибіркової сукупності, наведені на рис. 2, демонструють наявні розриви в сприйнятті інклюзивності в оцінках персоналу та клієнтів. Побудований MIM_1 дозволяє врахувати втрати, зумовлені внутрішніми дисбалансами у системі інклюзії кожного проаналізованого підприємства.

За середніми значеннями інтегральних показників IMI_1 та IR виділено 4 кластери. Результати наведено на рис. 3.

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 ($IR \geq 0,51$). Реальні значення змінюються від 0,58 до 0,97. А також високим скоригованим

Таблиця 2. Характеристики рівня інклюзивної зрілості досліджуваних закладів ресторанного господарства в Україні

Рівень інклюзивної зрілості	Внутрішній контур (персонал)		Зовнішній контур (клієнти)	
	Кількість ЗРГ	Частка у вибірці, %	Кількість ЗРГ	Частка у вибірці, %
Низький (1–2 бали)	8	32	-	0
Початковий (2,1–3 бали)	8	32	1	4
Середній (3,1–4 бали)	4	16	16	64
Високий (4,1–5 бали)	5	20	8	32
Разом	25	100	25	100

Джерело розроблено автором.

Другий кластер характеризується високими оцінками інклюзивності з боку клієнтів при суттєво нижчих оцінках з боку персоналу. Це кластер псевдоінклюзивності. У цій групі значення MI_k переважно перебувають у межах 0,65–0,78, тоді як MI_p не перевищує 0,40. Такий розрив свідчить про ефект ілюзії інклюзивності. А отже, інклюзивність сприймається клієнтами як достатня, проте в робочому середовищі підприємства не має належного внутрішнього підкріплення, що призводить до низьких оцінок інклюзивності з боку персоналу. Такий стан свідчить про недостатню системну інтеграцію принципів інклюзивності в реальні бізнес-процеси. Персонал у цих закладах може відчувати нестачу ресурсів, компетенцій або підтримки для реалізації інклюзивних практик. Псевдоінклюзивні практики формують приховані ризики зниження якості сервісу у довгостроковій перспективі. Таким чином, цей кластер є критично важливим з точки зору управління, оскільки потребує внутріш-

індексом інклюзивності від 0,60 до 0,75. Це означає, що інклюзивність у цих закладах ефективно інтегрована у бізнес-процеси. Водночас 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 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 одного 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.

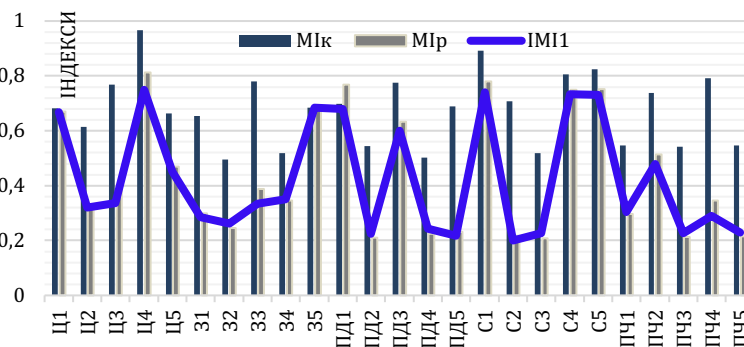


Рис. 2. Результати оцінювання скоригованого рівня зрілості інклюзивних практик підприємства.

Джерело: побудовано автором за результатами анкетного опитування $N_p = 466, N_k = 532$.

	Висока результативність (IR $\geq 0,51$)	Низька результативність (IR $< 0,51$)
Висока інклюзивність (IMI $\geq 0,40$)	I. Лідери Ц4, ПД3, ПД1, С4, С5	II. Нереалізований потенціал Ц1, Ц5, С1, ПЧ2, 35
Низька інклюзивність (IMI $< 0,40$)	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. Матриця узгодженості інклюзивної зрілості та результативності підприємств. Джерело: розроблено автором.

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 (IMI = 0,23) супроводжується високою плинністю кадрів (0,35), низьким NPS (0,48) і невисокими економічними показниками – середній чек становить 424 грн, продуктивність праці – 546 грн на одного працівника (за вибірковою сукупністю). 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.

Отже, запропонована матриця, наведена на рис. 3, демонструє, що інклюзивна зрілість має позитивний взаємозв'язок із результативністю підприємства. Такий підхід дозволяє використати визначені функціональні типи підприємств (лідери, нереалізований потенціал, ефект без системи, зона ризику) для інтерпретації кластерів, що має прикладне значення для стратегічного управління розвитком закладів ресторанного господарства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Поширеність інклюзивної економіки вимагає системного підходу до побудови стратегії розвитку підприємства. У результаті проведеного дослідження отримано наступні висновки.

11. Теоретично обґрунтовано сутність інклюзивної зрілості підприємства як багатофакторної економіко-управлінської категорії, яка відображає рівень інтеграції принципів інклюзивної економіки у систему управління, корпоративну культуру та взаємодію зі стейкхолдерами. Встановлено, що інклюзивна зрілість формується як результат взаємодії двох ключових контурів внутрішнього (персонал) та зовнішнього (клієнти), що обґрунтовує доцільність використання принципу подвійної оптики.

12. Систематизація складових інклюзивної зрілості дозволила сформулювати атрибути її оцінювання, які охоплюють внутрішній (культура різноманіття, робочий простір, справедливість, залученість, соціальна відповідальність) та зовнішній (просторова, цифрова, емоційна, продуктова та комунікаційна інклюзивність) контур інклюзивного середовища підприємства. Це створило основу для побудови функціональних моделей оцінювання інклюзивного середовища підприємства.

13. Запропоновано 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 якості сервісу (SERVQUAL), скоригованого на коефіцієнт організаційної узгодженості. Такий підхід дозволив побудувати мультиплікативну модель, яка визначає базовий і скоригований інтегральний індекс інклюзивної зрілості, забезпечує врахування принципу подвійної оптики для оцінки реального рівня інклюзивності підприємства.

14. Здійснено емпіричне дослідження та апробацію науково-методичного підходу, що підтвердило наявність інклюзивного розриву між оцінками персоналу та клієнтів у значній частині досліджуваних підприємств. Встановлено, що цей розрив виступає фактором втрат результативності, знижуючи здатність підприємства трансформувати інклюзивні практики у економічні та поведінкові показники діяльності.

15. 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. Водночас наявність інклюзивних розривів знижує результативність навіть за формально високих значень інклюзивності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої матриці як інструменту стратегічного управління, що дозволяє формувати диференційовані стратегії розвитку підприємств залежно від їх кластерної позиції, виявляти системні дисбаланси та визначати пріоритетні напрями підвищення інклюзивної зрілості.

Література

1. Diversity matters even more: The case for holistic impact. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.
2. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 2004 Vol. 68(1). P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
3. Філіппова С. В., Єрмак С. О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.19>.
4. 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), С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0202>.
5. 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 Vol. 189, P. 115184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115184>.
6. Vassou C., Theocharous A. L., Zopiatis, A. Inclusive leadership in hospitality: A driver of social inclusion? *EuroMed Journal of Business*, 2025. Vol. 20(2), P. 415–434. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0208>.
7. 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 Vol. 6(2). P. 819–834. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>.
8. Нагайчук Н. Г., Якушев О. В., Тернова Л. Ю. Інклюзія послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті забезпечення їх якості. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2(281), С. 91–106. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-2-281-91-106](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-91-106).
9. 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>.
10. 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>.
11. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джугташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія Харків: Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/Savicka_klient-or-upr.pdf.
12. 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. Vol. 11(3), P. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.

References

1. *Diversity matters even more: The case for holistic impact* [Riznomanitnist maie shche bilshe znachennia: arhumenty na koryst kholistychnoho vplyvu]. (2023). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.
2. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing [Evolutsiia do novoi dominantnoi lohiky marketynhu]. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
3. Filippova, S. V., & Yermak, S. O. (2019). Formuvannia modeli inkluzivnoho rozvytku ekonomiky [Formation of a model of inclusive economic development]. *Efektivna Ekonomika*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.19>.
4. Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Rozvytok sub'ektiv pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi inkluzii: instrumentarii intensyfikatsii rozvytku ta sotsialno-ekonomichna nestabilnist [Development of business entities in terms of economic inclusion: tools for intensification of development and socio-economic instability]. *Yevropeiskyi Naukovyi Zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh Innovatsii*, 2(14), 16–26. <https://doi.org/10.32750/2024-0202>.
5. Jacobsen, L. F., Frank, D. A., Søndergaard, H. A., & Peschel, A. O. (2025). From diversity to distinction: Exploring the role of diversity and inclusion related to consumer perceptions of company innovativeness and attractiveness [Vid riznomanitnosti do vidminnosti: doslidzhennia roli riznomanitnosti ta inkluzii u spryiniatti spozhyvachamy innovatsiinnosti ta pryvabylosti kompanii]. *Journal of Business Research*, 189, 115184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115184>.
6. Vassou, C., Theocharous, A. L., & Zopiatis, A. (2025). Inclusive leadership in hospitality: A driver of social inclusion? [Inkluzivne liderstvo v industrii hostynnosti: druvach sotsialnoi inkluzii?]. *EuroMed Journal of Business*, 20(2), 415–434. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0208>.
7. Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry [Vplyv inkluzivnoho liderstva na zaluchenist pratsivnykiv pry poserednytstvi psykhoholichnoi bezpeky v industrii hostynnosti]. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819–834. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>.
8. Nahaichuk, N. H., Yakushev, O. V., & Ternova, L. Yu. (2024). Inkluziia posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu v konteksti zabezpechennia yikh yakosti [Inclusion of services of hotel and restaurant business enterprises in the context of ensuring their quality]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 2(281), 91–106. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-91-106>.
9. Huzar, U. Ye. (2025). Transformatsiini protsesy inkluzivnoho rozvytku zakladiv industrii hostynnosti rehionu [Transformational processes of inclusive development of hospitality industry establishments in the region]. *Business Inform*, (9), 142–150. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-142-150>.
10. Kravets, K. O. (2024). Kholistychna model stratehii rozvytku pidpriemnytstva v inkluzivnii ekonomitsi [Holistic model of enterprise development strategy in an inclusive economy]. *Business Inform*, (11), 363–369. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>.
11. Savytska, N. L., Chmil, H. L., & Dzhutashvili, N. M. (2021). *Kliient-orientovane upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: monografiia* [Customer-oriented management in the hotel and restaurant business: monograph]. Vydavets Ivanchenko I. S. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/Savicka_klient-or-upr.pdf.
12. Savytska, N., Shtal, T., Piddubna, L., Penkina, N., & Priadko, O. (2024). Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies [Analitichni instrumenty dlia otsinky klientskoho dosvidu v konteksti marketynhovoho upravlinnia servisnymy kompaniiamy]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 11(3), 112–124. <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 26.01.2026